

**Kuinka osaaminen säilytetään ja pidetään korkealla tasolla? –  
Case: yksikkö X – Opas osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tie-  
don taltiointiin**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2021

Mikko Supi

YAMK Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Mikko Supi	<b>Vuosi</b> 2021
<b>Työn nimi</b>	Kuinka osaaminen säilytetään ja pidetään korkealla tasolla? Case: yksikkö X – Opas osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tiedon taltiointiin	
<b>Työn ohjaaja</b>	Pasi Laine	

---

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii valtion organisaation X yksikkö X. Opinnäytetyö on tehty toiminnalliseen muotoon, koska tarkoituksena on ollut luoda hyödyllinen ja käytännöllinen opas osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Erityisesti hiljaisen tiedon siirtämistä käsittelevä tieto sekä menetelmät ja keinot sen taltioimiseen ovat olleet toivottuja.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus ja hiljaisen tiedon siirtäminen tarvitsee tuekseen oppaan. Menetelmiä ja keinoja tarjoava opas on tarpeellinen ja ajankohtainen valtakunnallista yksikköä jatkuvasti kehitettäessä. Organisaatiolle on hyödyksi, kun se kykenee tunnistamaan työntekijöiden osaamisen. Vielä enemmän organisaatiolle on hyödyksi, kun se kykenee omaksumaankin menetelmiä hiljaisen tiedon esiin tuomiseksi. Tietoa on mahdollista taltioida ennen kuin työntekijä eläköityy tai muulla tavoin poistuu työpaikalta. Kun henkilöstölle mahdollistetaan osaamisen kehittäminen, se myös lisää osaamisen ajan tasalla pysymistä.

Työn teorettinen viitekehys käsittelee laajan osaamisen kehittämisen pääsisällöt. Sisältöjä on valikoitu sen mukaan, että ne ovat yksikölle X sopivia. Myös hiljaisen tiedon teoriaa tarkastellaan teorettisessa viitekehyksessä. Työn toiminnallinen osa on kirjoitettu ja valikoitu sisällöltään niin, että se sopii mahdollisimman hyvin yksikön toimintaan. Oppaan kautta tulokseksi saatiin yksikölle lukuisia hyviä osaamisen kehittämisen keinoja kuten myös hiljaisen tiedon taltiointia lisääviä toimintamenetelmiä.

**Avainsanat** Hiljaisen tiedon siirtäminen, oppiminen, osaamisen kehittäminen, perhdyttäminen

**Sivut** 50 sivua, joista liitteitä 0 sivua

Degree Programme in Business Development  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Mikko Supi	<b>Year</b> 2021
<b>Subject</b>	How is competence maintained and raised to a higher level? Case: Unit X – A guide to developing skills and storing tacit knowledge	
<b>Supervisor</b>	Pasi Laine	

---

ABSTRACT

This thesis was commissioned by the government's organization X unit X. The thesis has been made in a functional form, as the purpose has been to create a useful and practical guide to the development of competence and the transfer of tacit knowledge. Information about the transmission of tacit knowledge, as well as methods and means for storing it, have been much needed.

The whole of competence development and the transfer of tacit knowledge needs a guide to support it. The guide, which provides methods and tools, is necessary and topical with the continuous development of the national unit. An organization benefits when it can identify employee competencies. An organization will benefit even more when it is able to adopt methods to bring out tacit knowledge. It is possible to record information before the employee retires or leaves the workplace. When staff can develop their skills, it also increases the ability to stay up to date.

The theoretical framework of this thesis deals with the main contents of extensive competence development. The contents have been selected according to their suitability for unit X of this thesis. The theoretical framework also includes the theory of tacit knowledge. The content of the functional part of the thesis has been selected in such a way that it fits the work of the unit as well as possible. Through the guide, the unit X found numerous great ways to develop competence, as well as operating methods that increase the storage of tacit information.

**Keywords** Transfer of tacit knowledge, learning, competence development, initiation

**Pages** 50 pages including appendices 0 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TAUSTA .....	2
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN .....	4
3.1	Miksi osaamista tulee kehittää? .....	5
3.2	Oppiminen.....	7
3.3	Tiimien oppimisen esteet vs. organisaation oppimisen esteet .....	7
3.4	Kompetenssitekijät ja työyhteisö.....	8
3.5	Organisaatio-osaamiset .....	9
3.6	Yksilöosaamiset .....	11
3.7	Perehdyttäminen .....	12
3.8	Perehdyttämisen lainsäädäntö .....	13
3.9	Kehityskeskustelut ja työnohjaus.....	14
3.10	Benchmarking eli vertaiskehittäminen .....	15
3.11	Osaamisen kehittäminen ja osaamisen tiedon johtaminen .....	16
3.12	Valmentava johtaminen.....	18
3.13	Ikäjohtaminen .....	19
3.14	Hiljaisen tiedon siirtäminen ja johtaminen .....	21
4	OPAS OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN JA HILJAISEN TIEDON TALTIOINTIIN .....	23
4.1	Yksikkö X:lle sopivia perehdyttämisen keinoja .....	23
4.2	Kolme keinoa taltioida yksilön osaamista .....	25
4.3	Benchmarking -menetelmän soveltaminen.....	26
4.4	Tiedon johtaminen prosessina .....	28
4.5	Datan hallinta .....	29
4.6	Keinoja osaamisen hiljaisen tiedon siirtämiseen .....	30
4.7	Hiljaisen tiedon jalostaminen.....	32
4.8	Milloin hiljaista tietoa kannattaa/ei kannata jakaa?.....	33
4.9	Mentorit, keskustelutilaisuudet ja refleктоiminen .....	35
4.10	Mitä on mallittaminen?.....	36
4.11	Mallittamisen soveltaminen.....	38
5	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET .....	43

## 1 JOHDANTO

Valtion organisaation X yksikkö X oli vuosikymmenten ajan Suomen eri maakunnissa toimivia yksiköitä, jotka yhdistyivät vuonna 2016 maakunnista yhteen yhdeksi valtion yksiköksi. Maakuntien yksiköt toimivat nykyään valtakunnallisesti samassa valtion organisaation X yksikössä X, uudistuneessa organisaatiossa. Lokakuusta 2019 lähtien yksikkö on nimeltään yksikkö X, ja se on jaettu kahteen erilliseen tiimiin, jotka ovat tiimi 1 ja tiimi 2. Itse työskentelen tiimissä numero 1.

Kun entiset maakunnissa toimivat yksiköt yhdistyivät organisaation X yksiköksi X, myös työnteon tapa muuttui digitaalisemmaksi. Eri maakunnissa toimivat henkilöt pitävät yhteyttä kasvokkain tapaamisen sijasta sähköpostitse sekä järjestämällä Microsoft Teams-kokouksia ja soittamalla Microsoft Teams-puheluita. Tällä hetkellä tapaamme kasvotusten lähinnä muutaman kerran vuodessa kehittämispäivien ja ryhmäkehityskeskusteluiden yhteydessä. Muuttuvan työympäristön teema pyörii siis koko ajan mukana, kun tiimit eivät ole fyysisesti samalla toimipisteellä. Tämä asettaa haasteen yhteisöllisyyden ylläpidolle sekä tunteelle siitä, että olemme kaikki samaa tiimiä yhteisillä tavoitteilla.

Digitalisaatio on mahdollistanut työn tekemisen paikasta riippumatta. Digitalisaatio on myös muuttanut hakemusten käsittelyä, sillä hakemuksia voi laittaa vireille sähköisen asiointijärjestelmän kautta. Viimeisin uudistus on, että toimijan X hakemuksen voi jättää sähköisen hakemusjärjestelmät kautta. Lähitulevaisuudessa on tarkoitus, että myös toimijan X hakemuksen voi tehdä sähköisen hakemusjärjestelmän kautta.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö sisältää sekä teoreettisen viitekehyksen että toiminnallisen oppaan, joka on tehty ensi sijassa palvelemaan yksikön X puolta. Toisaalta monet oppaan toiminnallisista ohjeista ja menettelytavoista ovat sellaisia, joita voi käyttää laajemmin organisaatiossa X pelkän yksikkötason lisäksi. Opas ei ole ehdoton, mutta tarjoaa toimintamalleja, antaa vinkkejä ja herättää ajatuksia.

Organisaation X henkilöstöpolitiikka pohjautuu siihen, että sillä mahdollistetaan perusta suunnitelmalliselle, että yhdenmukaiselle toiminnalle, strategisten päämäärien tekemiselle sekä edistetään organisaation X yhteiskunnallista vakuutettavuutta. Tämän asian tärkein edellytys on tällöin ammattitaitoinen, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Henkilöstöpolitiikka sisältää myös sellaiset linjaukset, jotka takaavat asioiden toimivuuden myös muutostilanteissa. (Organisaatio X, 2019, s. 3)

Vastuu onnistuneen henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta jakautuu kaikille, eli johtajille, esimiehille sekä muulle henkilöstölle. On merkittävää,

että organisaatio X toimii pioneerina työelämän kehittämisessä. ”Tasa-arvo, yhdenvertaisuus, henkilöstön erilaiset elämänvaiheet sekä työnteon eri muodot huomioidaan henkilöstöpolitiikassa” (Organisaatio X, 2019, s. 3).

## 2 TAUSTA

Yksikön X asianhallinta toimii nykyään digitaalisessa asianhallintajärjestelmässä nimeltään USPA, jossa asianhallinta on toiminut vuoden 2016 alusta asti. USPA on käytössä kaikissa maakunnissa, joissa on yksikön X toimintaa. Yksikön päällikön mukaan tätä ennen käytössä olivat paperikansiot ja paperiarkistot, sekä tallennusjärjestelmänä erillinen substanssi-järjestelmä. Uusi sähköinen hakemusjärjestelmä on tullut käyttöön vuoden 2016 aikana. Muutos on ollut suuri ja digitaalinen loikkaus on ollut iso henkilöstölle, jonka keski-ikä on melko korkea, ja jossa asianhallinnan siirtäminen manuaalisesta paperinkäsittelystä digitaaliseen muotoon on vaatinut työn uudenlaista opettelua. (Yksikön päällikkö X, haastattelu 27.1.2020)

Virpi Hämäläisen, Hanna Maulan ja Kimmo Suomisen (2016) mukaan Reason ym. (2016) kirjoittavat, että digitalisoimisessa on kyse siitä, että jokin menneisyydessä fyysisesti tehty toimenpide on muuttunut bittimuotoon. Digitalisaatio on sen sijaan laajempi alue kuin pelkkä ympäristö, jossa muutos on toteutunut. Se ei rajoitu ainoastaan organisaation ympärille, vaan käsittää myös uuden tietotekniikan, innovaatiot ja asiakaslähtöisyyden. Kyseessä onkin täysin uusi tapa suorittaa kaupankäyntiä. Digitalisaatio myös tekee mahdolliseksi tiedon sujuvamman muokkaamisen, helpottaen sen prosessointia.

Globalisaatio ja digitalisaatio on muuttanut maailman. Verkostotaloudessa toimiminen on luonut paineen, että eri puolilla yhteiskunnan organisaatioissa ja tasoilla on tarve uudistumiselle ilman että jäädään kiinni vanhaan. Uudistuminen alkaa yksilötasolta ja jokaisen pitäisi tiedustella itseltään, onko hän valmis tekemään uudistuksia vai asettuuko uudistusten tielle. Älykäs verkostoyhteiskunta nähdään hyvinvointiyhteiskunnan seuraavana siirtymänä. Se koostuu hyvinvoinnin lisäksi uudistumisesta, tehokkuudesta ja kestävästä kehityksestä. Kun vertaa yksityisen sektorin johtamista julkiseen, niin johtamisessa voi nähdä erityisiä haasteita; lainsäädäntö vaatimuksineen ja ensiluokkainen hallinto. (Sydänmaanlakka, 2015)

Yksikössä X tapahtuu jonkin verran työntekijöiden vaihtuvuutta, joten tämän työn oppaassa käsitellään aluksi perehdyttämistä, joka on osa osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Teoriaosuudessa on mukana myös perehdyttämisen lainsäädännöstä, oppaan puolella käsitellään yksikköön sopivia perehdyttämisen tyylejä. Kauhasen (2006, s. 88) mukaan

perehdyttämisen onnistuminen on hyvin tärkeää, koska se lisää uuden työntekijän työtehoa merkittävästi.

Uuden työntekijän tullessa tiimiimme on hänen perehdytyksensä tällä hetkellä päälliköiden vastuulla. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä saa myös yleensä vähintään yhden tutorin vanhoista työntekijöistä. Jokaisella perehdyttäjällä on omat vaativat työtehtävänsä, joiden suorittamiselta perehdyttäminen vie aikaa ja tilaa.

”Työntekijä, johon kehittämistoimia suunnataan, kokee ne motivoivina jos ne on toteutettu oikein ja perustellusti. Työntekijä ei ajattele yksioikoisesti organisaation parasta, vaan haluaa kehittää itseään myös omista lähtökohdistaan. Useimmat ovat kiinnostuneita urakehityksestään ja tekevät suunnitelmia; yhteisessä prosessissa nämä kehittämistoimet ja urasuunnitelman täydentävät ja hyödyntävät toinen toisiaan” (Berglund, 2008, s. 61).

Perehdyttämistä erilaisissa työympäristöissä on tutkittu opinnäytetyöissä, pro graduissa ja väitöskirjoissa. Liiketalouden tradenomi Satu Mikkola on laatinut toimeksiantajalleen perehdyttämisoppaan, jossa on otettu huomioon myös sisäisen viestinnän tärkeys osana perehdyttämistä. Mikkola toteaa, että yrityksen tärkein voimavara ovat taitavat työntekijät. Perehdytyksen ollessa kunnossa myös työmotivaatio ja tunne onnistumisesta lisääntyvät. (Mikkola, 2012, s. 2)

Suuri osa oppaasta keskittyy osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon. Sen olennaisena tehtävänä on vastata tarpeeseen siitä, millä keinoin työntekijä pitää kiinni osaamisestaan. Kauhasen (2006, s. 140) mukaan osaaminen ei pysy ajan kuluksa mukana, ja sen säilyttämiseksi on kyettävä oppimaan kiireesti uutta.

Organisaation X yksikön X työntekijöillä on kokemusta eri tehtävistä neljän vuosikymmenen ajalta. Työn toimintatavat ja säädökset muuttuvat kuitenkin jatkuvasti. Työn intensiivisyyden ja työntekijöiden vaihtuvuuden ohella on siksi erityisen tärkeää vaalia mahdollisuutta asioiden keräämiseen. Osaamisen kehittämisen kautta oppaan toinen osa käsittelee esimerkiksi keinoja taltioida osaamista sekä tiedon johtamista prosessina. Ensimmäinen tutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä on, kuinka voidaan parhaalla mahdollisella tavalla taata osaamisen pysyminen korkealla tasolla?

Osaamisen kehittämistä on tutkittu monipuolisesti erilaisista näkökulmista. Esimerkiksi Maria Berglund on tutkinut pro graduissaan osaamista ja tehnyt osaamiskartoituksen toimeksiantajansa yritykseen, ST1 Oy:lle. Haasteina kyseisessä työssä ovat olleet ”osaamisen määrittäminen, osaamistarpeiden kartoittaminen ja osaamiskartoituksen liittäminen osaksi henkilöstön kehittämistä” (Berglund, 2008, s. 2).

Grönroosin mukaan (2006, s. 129) yli kahdeksankymmentä prosenttia ihmisen tiedosta on hiljaista. Oppaan kolmas osa käsittelee tiedon siirtämisestä henkilöstölle. Tiedon siirtämiseen kuuluu tässä yhteydessä niin sanottu hiljainen tieto (kokemusperäinen tieto), jonka säilymistä ja siirtämistä tarvitaan, kun työntekijät siirtyvät toisiin tehtäviin tai jäävät eläkkeelle. Oppaassa on mukana keinoja osaamisen hiljaisen tiedon siirtämiseen, tietoa kuinka hiljainen tieto jalostetaan prosessina, milloin hiljaista tietoa kannattaa ja ei kannata jakaa sekä mallittamisen käytöstä hiljaisen tiedon taltioinnin apuna.

Pitkään tiimissämme työskennelleiden hiljaisen tiedon merkitystä ei voi vähätellä. Sen vuoksi on tärkeää luoda sopiva malli, jonka avulla yksikömmme tärkeää sisäistä tietoa ei menetetä. Seuraavan viiden vuoden kuluessa yksiköstä eläköityy useita ihmisiä. Koskinen, Laukkanen ja Vanhala (2002, s. 225) kirjoittavat, että tietoa ei tahdota antaa eteenpäin pelkäämään pyyteettömistä syistä, ja siihen on monesti kehitettävä toimivat ratkaisut. Toisena tutkimuskysymyksenä tässä työssä toimii, kuinka yksikömmme säilyttää tiedon niin, että se ei katoa, vaikka työntekijä poistuisi tiimistä?

Tiedon siirtämisestä on tehty monenlaisia tutkimuksia. Tia Helin Aalto-yliopiston johtamisen laitokselta on tutkinut, millaisia välineitä tarvitaan, jotta hiljainen tieto tallentuu työyhteisöön työntekijän eläköityessä. Kyseinen tutkimus on tehty isoon finanssialan yhtiöön. Suurten ikäluokkien eläköityminen on tuottanut haasteita yhtiöille ja organisaatioille siinä, miten hiljaisen tiedon saa siirrettyä niille, jotka jäävät työpaikoille. Helin on tarkastellut tutkimuksessaan tätä haastetta aiemmin tehdyn tutkimuksen sekä uuden empiirisen tiedon pohjalta. Hän on toteuttanut tutkimuksensa haastatteleamalla kahdeksaa kohdeorganisaation työntekijää laadullisen teemahaastattelun keinoin. Helinin tutkimustuloksissa korostuvat tärkeinä tiedon siirtämisen säilyttäminen ja ennakointi, suunnittelu, mentorointi ja dokumentointi. (Helin, 2017, tiivistelmä)

### **3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN**

Tavoitteena on, että henkilöstön kehittäminen on tarkoituksellista ja kestävä pidemmällä ja lyhyemmällä aikavälillä. Organisaatiossa X on käytössä vuosittainen uudistumisohjelma, tämän ollessa osa henkilöstösuunnittelua. Kun toiminta on ennakoivaa, niin suunnitelmallisella osaamisen kehittämisellä kyetään vastaamaan muuttuviin osaamistarpeisiin. (Organisaatio X, 2019, s. 4)

Vaikka kaikilla henkilöstön jäsenillä on mahdollista kehittää omaa osaamistaan, niin samalla jokaisella on velvollisuus oman osaamisen ajantasaisuudesta, sen kehittämisestä sekä laajentamisesta. Osaamisen kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi työssä oppiminen, henkilöstökoulutukset

(sisältäen esimerkiksi täydennyskoulutukset), omaehtoinen opiskelu sekä työnkierto. (Organisaatio X, 2019, ss. 4–5)

Organisaatio X:lla on käytössä myös kehittämisspalveluja organisaatiotasolla henkilöstölle, joita tuottaa toimija X, joka on organisaatio X:n toiminnan kehittämisestä vastaava organisaatio. (Toimija X, 2019)

Palkkaus perustuu tehtävän vaativuuteen, käytössä on myös esimerkiksi henkilökohtainen lisä tehtävän peruspalkan lisäksi. Tavoitteena on kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä. Tulospalkkaus on tulevaisuudessa suunnitteilla. (Organisaatio X, 2019, ss. 8–9)

Rekrytointi on suunnitelmallista ja perustuu joka vuosi päivityksen saavaan henkilöstösuunnitelmaan. Tämä suunnitelma pitää sisällään määritellyt vaatimukset ja osaamistarpeet. Tarkoituksena on ennakoida muutoksen tarpeet ja henkilöstöpohjan kehittäminen. Koska onnistuneet rekrytoinnit vaikuttavat myönteisesti työnantajakuvaan, niin tavoitteena on onnistuneet rekrytoinnit, epäonnistuneet tulevat työnantajalle kalliiksi. Periaatteet, joita rekrytoinneissa noudatetaan, ovat ”oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo sekä julkisuus” (Organisaatio X, 2019, ss. 4–5).

Koska palkkaukseen ja rekrytointiin liittyvät asiat on määritelty tarkoin henkilöstöpolitiikassa, opinnäytetyössä ei käsitellä näitä osaamisen kehittämisen keinoina.

### 3.1 Miksi osaamista tulee kehittää?

Toimintatapojen muuttuessa useilla aloilla työntekijöiltä edellytetään alinomaan uusia ammattitaitoja. Puhdas henkilöstökoulutus ei yksinomaan riitä, vaan työn ohessa olisi kyettävä oppimaan uusia asioita. (Ojala, 2018, s. 8)

”Perinteisemmät alat voivat oppia uusien alojen käytänteistä ja kehittää organisaatiotaan tukemaan myös ihmisten ketterää oppimista – muodollisen henkilöstökoulutuksen oheen” (Ojala, 2018, s. 8).

Muutama vuosikymmen sitten oli aika, jolloin työntekijät kävivät välillä päivittämistä osaamistaan työn ohella erillisissä kurssikeskuksissa. Monet yritykset kuitenkin luopuivat omista kurssikeskuksistaan. Tämän jälkeen osaamisen kehittäminen ulkoistettiin kouluille, joissa käytiin välillä työelämän ohella päivittämässä osaamista. Olemme nykypäivänä kuitenkin siinä pisteessä, että jatkuvan eli elinikäisen oppimisen tarve on nykypäivän työelämän kulmakivi. Tämä tarkoittaa sitä, että oppiminen ja kehittäminen tapahtuu nykyään työn ohella rinnatusten. Näin voidaan samaan aikaan päivittää työpaikan toimintaa. (Ojala, 2018, s. 15)

Nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa maailmassa on selvää, että osaamisvaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi on osaamista jatkuvasti kehitettävä. Pelkästään tutkinto ei riitä, vaan dynaamisessa työympäristössä on vaatimuksena, että uutta osaamista pystytään jatkuvasti soveltamaan toimintaympäristön edellyttämällä tavalla. (Virtainlahti, 2009, s. 26)

Koska osaamisvaatimukset tehtävissä ovat kasvaneet, kaivataan ensiluokkaisempaa teorian hallitsemista, koska tämän kautta voidaan oppia soveltamaan osaamista ja käsittämään tulevaisuuden ilmiöitä paremmin. Tarve onkin tukevammalle osaamistustalle ja sen jatkuvalla päivittämiselle. Vaikka työntekijä hallitsee työtehtävänsä, on hyödyllistä, että työntekijä pystyy myös johdattamaan ajatteluaan sellaiseksi, että se mahdollistaa tehokkaan oppimisen ja ennakoivan ajattelun. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä voi näin olla helpommin valmiudessa eri muutossignaaleille. (Ojala, 2018, s. 17)

Kahden edellisen kappaleen perusteella voi muodostaa johtopäätöksen, että nykyaikaisessa työelämässä markkina-arvonsa säilyttääkseen yksilön on hyvä olla valmiina päivittämään sekä teoreettista että käytännön osaamistaan proaktiivisesti.

Osaamisen kehittämiseen lukeutuu myös henkilöstön kehittämisen käsite. Tämä juontaa siitä, että organisaation toiminta rakentuu siellä työssä olevien ihmisten varaan, ja vain sitä kehittämällä voidaan luoda organisaatiossa uutta osaamista. Henkilöstön kehittämistoimintaan liittyviä päämääriä ovat

- organisaation kilpailustrategian edellyttämän osaamisperustan suojaaminen
- työtehtävien suorituksen parantaminen
- mahdollisuudet muutoksen toteuttamiselle ja sen tukeminen
- toiminnan laadun turvaaminen
- keinot lisätä luovuutta ja innovatiivisuutta
- mahdollisuudet lisätä yksilön motivaatiota, suoriutumista, sitoutumista ja työmarkkinakelpoisuuden säilyttämistä. (Viitala, 2007, s. 184)

Vastuu kehitymisestä on yhteisesti jokaisella organisaation jäsenellä. Kuitenkaan organisaatio ei voi odottaa, että työntekijä tiedostaa itsenäisesti oman kehittämistarpeensa ja näin ollen organisaation on luotava henkilöstön kehitymiselle hedelmälliset toimintamahdollisuudet. Asia on ajateltava vastavuoroisesti: työntekijä sitoutuu itsensä kehittämiseen ja organisaatio on yksilön tukena kehittämisprosessin aikana. (Viitala, 2007, s. 185)

### 3.2 Oppiminen

Tiedostettujen tai tiedostamattomien taitojen omaksumista kutsutaan oppimiseksi. Se on interaktiivinen tapahtumaketju, jossa vanhat kokemukset muuntuvat uusiksi niin, että informaatiossa, ammattitaidossa ja näkökannoissa tapahtuu kestäviä muutoksia. Aina tämä prosessi ei ole ulkoapäin havaittavaa, vaikka ammattitaidon oppimisessa näin helposti on. Keskeistä oppimisessa on, että harjoiteltu asia tulee omaksuttua. (Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate, n.d.)

Oppimiskäsitykset voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan, eli behavioristiseen, kognitiiviseen ja konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Behavioristisessa käsityksessä uuden oppiminen tapahtuu ärsykkeen aktivoitumisen kautta. Uusi ärsyke saa oppijassa reaktion aikaan, ja tämä sitten erottuu oppijan toiminnassa. Kognitiivisessa käsityksessä huomio fokusoidaan siihen mitä jo osataan. Kyseessä ei ole ainoastaan ulkoinen toiminta muutoksineen, vaan huomio keskitetään siihen, mitä oppijan mielen prosesseissa tapahtuu. Konstruktivistisessa käsityksessä aiemmin omaksutut tiedot ja kokemukset sulautetaan jo omaksutun tiedon päälle. Tätä pidetään nykyaikana hallitsevana näkemyksenä. (Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate, n.d.)

### 3.3 Tiimien oppimisen esteet vs. organisaation oppimisen esteet

Tiimeillä, joilla on yhteiset päämäärät ja joiden työ yhdistyy toinen toisiinsa, niin sellaiset voimavarat, jotka helposti mielletään yksilölle tai kahden ihmisen vuorovaikutukseen sopiviksi, voivatkin olla koko tiimiyhteisölle sopivia voimavaroja. Näihin luetaan esimerkiksi tiimin yhteinen ymmärrys osaamisestaan ja oman työn tärkeydestä yhteiskunnassa, tiimin joustavuus muutostilanteissa ja luottamus muihin tiimin jäseniin. Lisäksi voimavaroiksi voidaan lukea selkeästi yhteisötasoiset voimavarat, kuten ryhmän eheys ja puoleensavetävyys, ymmärtämys, yhteisesti käsitetty tulevaisuudennäkemykset sekä kyky jakaa tietoa ja osaamista tiimissä. (Hakaniemi, 2011, ss. 60–61)

Oppimisprosessin vaiheisiin liittyy esteitä. Niitä voidaan peilata yksilön, tiimin ja organisaation kautta. Toiminnallisiin esteisiin kytkeytyy esimerkiksi motivaation puute, oppimistavoitteiden hämäryys, havainnoinnin kapeus ja urautuminen. Tiedon hankintaan nivoutuvia esteitä ovat esimerkiksi tietojen ristiriitaisuus, tietojen huono saatavuus sekä tiedon runsaus. Ymmärrykseen yhdistyviä esteitä ovat muun muassa ajanpuute reflektoida asioita, syvällisen tiedon aliarviointi ja ristiriita uuden/nykyisen tiedon välillä. Jo mainittujen lisäksi on vielä soveltamiseen kombinoituvat esteet, eli esimerkiksi kokeilumahdollisuuksien puute, lyhytjänteisyys ja soveltamisen puutteellisuus. (Sydänmaanlakka, 2012, ss. 45–46)

Tiimien oppimisessa suurimpia sulkuja oppimiselle ovat:

- tiedon sekä osaamisen jakamisen puute
- yhteinen missio tekemiselle puuttuu
- valmiudet tai kieli keskustelulle ovat hukassa
- henkilösuhteet ovat tulehtuneet ja vuorovaikutustaidoissa on puutteita
- toimintatavat ovat viallisia. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 47)

Organisaation oppimishäiriöt ovat esteitä, joita ilmenee organisaatiotallalla. Tällaisia ovat esimerkiksi:

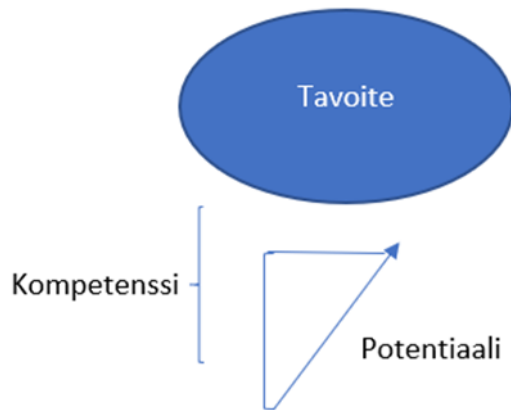
- muistin katoaminen (organisaation muisti on hukkunut tai se toimii tuloksettomasti)
- vakaumuksellisuus (tulkinnat varsinaisuudesta ovat vääristyneitä)
- jakomielisyys (yhteistyön heikkous organisaation osastojen välillä)
- turvattomuus (ei ole uskoa muutoksen mahdollisuuteen)
- putkinäkö (kapea-alainen katsanto asioihin)
- tiedon säästeleminen (tiedon pitäminen yksilön hallussa). (Sydänmaanlakka, 2012, ss. 47–48)

On myös huomattava, että eri ihmisille muodostuu mieleen elämän varrelta erilaisia sisäisiä toimintatapoja, joita ei välttämättä kuitenkaan tiedosta. Näin ollen asioita tulkitaan ja havaitaan eri tavoilla. Työyhteisön näkökohdasta olisi merkityksellistä, että ymmärtämykset organisaation toimintaan vaikuttavista asioista olisivat mahdollisimman samanlaiset. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 116–118)

Johtopäätöksenä sopivaa olisi mielestäni pohtia; näemmekö kaikki yksikösämme oman työn tarkoituksen samanlaisena? Onko tarkoituksissa eroja eri ihmisten välillä?

### 3.4 Kompetenssitekijät ja työyhteisö

Inhimillisiksi menestystekijöiksi kutsutaan sellaisia kompetenssitekijöitä, jotka luovat tilan saavuttaa tuottavuus ja tavoitteet työpaikalla. Yksilöllä on oma osaamisensa, kykynsä ja energiansa mennä kohti näitä tavoitteita. Yksilön potentiaalista rakentuu koko henkilöstön käytössä oleva potentiaali. Potentiaalilla on suunta, kompetenssilla ei. Potentiaali voidaan nähdä voimallisena käsitteenä, vektorina. Kompetenssi muodostuu siitä potentiaalista, joka kulkee kohti määrättyä päämäärää. (Kesti, 2013, s. 58)



Kuva 1. Kompetenssi on potentiaalista se osa, joka vie kohti tavoitetta (mukaillen Kesti, 2013, s. 58)

Voidaan katsoa, että mikäli kaksi samaa vahvuustasoa laitetaan yhteen, tästä muodostuva kompetenssi ei vie kohti päämäärää. Tästä syntyy ristiiriita, ja jos sitä ei ratkaista, muodostuu konflikti. Mutta mikäli sopu saavutetaan, lopputulos aiheuttaa kaksi kertaa suuremman kompetenssin, koska kummankin osapuolen potentiaalit tähtäävät kohti päämäärää. (Kesti, 2013, s. 58)

Kaaostekijöillä on vaikutuksensa työyhteisön toimivuudelle. Niitä voidaan luokitella sisäpuolelta sekä ulkopuolelta tuleviksi. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa digitalisaatio, työntekijöiden jatkuva muuttuvuus sekä työtilojen ja työvälineiden vanhentuminen. Ulkopuolisina tekijöinä voidaan nähdä talousjärjestelmässä tapahtuvat vaihtelut, maapalloistuminen, vaLuuttaheilahtelut ja kansantalouden pulmat. (Kesti, 2013, s. 59)

Työyhteisöille on yksilöllistä kuinka paljon muutokset vaikuttavat niiden toimintaan. Mikäli muutoksia tehdään todella harvoin, esimerkiksi aina viiden vuoden välein, se synnyttää helposti muutosvastarintaa. Jos muutoksia tehdään useammin, esimerkiksi kahden vuoden välein, ihmiset tottuvat niihin, ja muutosvastarintaa on vähemmän. Näin muutoksen ympärille muotoutuu vaaraton prosessi, jollainen on alinoma käynnissä. Tässä on kuitenkin muistettava, että tämä tapahtuu vain, jos muutokset ovat erinäisiä uusia työjärjestelyjä eivätkä esimerkiksi saneerausmenettelyä koskevia asioita. (Kesti, 2013, s. 59)

### 3.5 Organisaatio-osaamiset

Organisaation osaaminen rakentuu ydinsaamisen ja muun osaamisen ympärille. Ydinsaaminen on sitä ainutlaatuista toimintaa, millä erotutaan joukosta. Muu osaaminen on myös tarpeellista, mutta se lähinnä toimii tukipilarina ydinsaamisessa onnistumiselle. Ydinsaaminen muodostuu erilaisten osaamisalueiden summana. Osaamisalueet rakentuvat erilaisista toimintatavoista ja prosessien osuuksista. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 146)

Tarkastellessa tiimitasoa, sen osaaminen muodostuu ryhmässä olevien työntekijöiden taidoista ja taitojen kombinaatioista. Kun siirrytään yksikkötasolle, osaamista on vaikeampi määrittellä, koska osaamisalueet muuttuvat laiveammiksi. Yksikkötasolla on oivallista laatia toiminnan kehittämiseen liittyviä suunnitelmia, koska niitä pystyy hyvin viemään yksikön työntekijöiden käyttöön. Organisaatiotasolla osaaminen on jo paljon vaikeatajuisempaa laajalle ulottuvien osaamisalueiden vuoksi. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 148)

Kun lähdetään kehittämään henkilökunnan osaamista, aluksi on kiinnitettävä huomiota yksilön osaamisiin. Siinä vaiheessa, kun yksilö sisäistää jotain uutta, hän toi tuoda sen myös muun tiimin käyttöön. Kun osaaminen halutaan tuoda laajemman joukon käyttöön, on hyödyksi sen kirjallinen tallentaminen esimerkiksi prosessiohjeen muodossa. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 154)

Eräs hyvä tapa tunnistaa organisaation osaamisia on SWOT-analyysi. SWOT-analyysi eli ”nelikenttäänalyysi koostuu organisaation vahvuuksista ja heikkouksista, jotka ovat organisaation sisäisiä tekijöitä sekä mahdollisuuksista ja uhkista, jotka liittyvät organisaation ulkoisiin tekijöihin, joihin organisaatio ei itse suuresti voi vaikuttaa. Tällaisia ovat mm. toimintaympäristö, sidosryhmät, yhteistyökumppanit ja tulevaisuus. SWOT-lyhenne muodostuu noiden neljän näkökulman englanninkielisten sanojen etukirjaimista” (Kaartinen, 2011, s. 12).

SWOT-analyysia voidaan yksikössä hyödyntää esimerkiksi niin, että jokainen työntekijä täyttää analyysin kohta kohdalta itse ja tämän jälkeen käydään yksikössä yhdessä keskustelu ruutujen kohdista. Tärkeintä on tehdä päätelmät analyysista nousseiden asioiden ja merkityksien kohdalla ja luoda suuntaviivat, kuinka näitä tekijöitä voidaan jatkossa parantaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä asioiden ennakointi on ensiarvoinen tekijä. (Kaartinen, 2011, s. 12)

	Positiiviset tekijät	Negatiiviset tekijät
Sisäiset tekijät	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoiset tekijät	Mahdollisuudet	Uhkatekijät

Kuva 2. Nelikenttäanalyysi (mukaiillen Kaartinen, 2011, s. 12)

### 3.6 Yksilöosaamiset

Osaaminen koostuu viidestä eri tekijästä. Nämä tekijät ovat ”tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot, sosiaalinen verkosto” (Ranki, 1999, s. 27).

Tiedollinen osaaminen on faktoja ja tämänkaltainen osaaminen näkyy esimerkiksi asiantuntijan taidossa luoda prosessiohje työpaikan käyttöön. Taidot ilmenevät käytännön tasolla, taito voi olla esimerkiksi talon rakentaminen. Kokemus näyttäytyy ymmärtämisenä nähdä vaihtoehtoiset ratkaisumallit ja että kykenee oppimaan virheistään, mutta myös menestymisestäään. Uskomukset ja arvot nojaavat ajatukseen oikein tekemisestä, mutta myös tiedon ymmärtämiseen ja erottelukykyyhin. Sosiaalinen verkosto kattaa esimerkiksi kertynyttä kontaktiverkostoa työuran ajalta. (Ranki, 1999, ss. 26–34)

Työntekijän henkilökohtaisesta osaamisesta muotoutuu varasto, jonka varaan rakentuvat prosessit, toimintamallit sekä rakenteet. Organisaation jokaisen osapuolen on noudatettava sen strategian ja perustehtävän onnistumista. Työntekijän onnistuminen ja kehittyminen omassa tehtävässään hyödyttää sekä työyhteisöä että häntä itseään. Kun työntekijä onnistuu tehtävässään, hän saa arvostusta muilta työyhteisön jäseniltä sekä viihtyy paremmin työssään. Oppiminen itsessään vahvistaa kyvykkyyden tunnetta, mutta tihevien muutosten vuoksi on kuitenkin haasteellista ylläpitää osaamisen tunnetta. (Viitala, 2007, s. 180)

Mielestäni johtopäätöksenä voi päätellä kahden edellisen kappaleen perusteella, että työntekijän osaaminen on rakentunut erilaisista yksilöllisistä osaamisista. Nämä yksilölliset osaamiset pitävät sisällään tarkempia tiedollisia, kokemuksellisia ja käytännön osaamisia sekä uskomuksia ja arvoja. Työyhteisön jäsenet arvostavat sitä, kun työntekijä menestyy työtehtävässään ja työntekijän käsitys omasta osaamisestaan vahvistuu.

Seuraavassa on esitelty osaamispyramidin muodossa työntekijän yksilöosaamiset. Ideana kuvassa on, että ylhäällä olevat asiat kytkeytyvät työtehtävien hoitamiseen, ja alas tultaessa tullaan lopulta lähemmäksi henkilön ydinpersoonaa. (Virtainlahti, 2009, s. 26)



Kuva 3. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala, 2005, s. 116)

### 3.7 Perehdyttäminen

Valmentamisen ja kouluttamisen tarve nousevat esiin etenkin uudessa työympäristössä ja työtehtävässä. Työn alussa tapahtuvaa kehittämistä kutsutaan perehdyttämiseksi. Jotta perehdyttäminen onnistuu hyvin, se on suunniteltava tarkoin. Yhdenmukaistaminen ja räätälöinti liittyvät keskeisesti perehdyttämisen suunnitteluun, kumpaakin tarvitaan tilanteen mukaan. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 9–11)

Uuden työntekijän tullessa työyhteisöön, on päämäärä työntekijällä ja työnantajalla yhteinen; tulokkaasta on riittävän pikaisesti tehtävä tuotava työntekijä, jotta häneen investoitu aika ja energia voidaan saada mahdollisimman nopeasti käytettäväksi. Vaikutukseton työssäoloaika ei ole kenenkään etu. Tavoitteeseen pääsemistä auttavat, kun työntekijällä on käytettävissään riittävät tiedot tehtävästä ja käytössä oleva tuki, jotta turvallinen työnteko, uuteen työympäristöön sopeutuminen ja kyky työskennellä uudessa tehtävässä helpottuvat. (Pro Pilvipalvelut, 2018)

Perehdyttämiseen kuuluu uuden työntekijän osaamisen kehittäminen, mutta tärkeänä osana myös sellaiset toimenpiteet, jotka mahdollistavat sujuvasti uuden työn aloittamisen. Kun perehdyttämistä lähdetään

suunnittelemaan, on keskeistä, että sen tavoitteet on selvitetty etukäteen valmiiksi. Suunnittelu huomioi myös saatavilla olevat resurssit, tulevaisuuden tavoitteet ja nykytilan. Oikeaa tapaa perehdyttää ei ole olemassa, vaan perehdytysprosessi lähtee siitä mitä organisaatio tarvitsee ja mitä perehdytyksellä tavoitellaan. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 86–87)

Johtopäätöksenä voi todeta, että hyvin suunniteltu perehdytys maksaa itsensä takaisin osaavana ja tuottavana työntekijänä. On sopivaa ennakoita ja suunnitella perehdyttämisen prosessi tarkoin, jotta työn aloittaminen käynnistyy jouhevasti ilman sellaisia keskeytyksiä, jotka voitaisiin välttää oivallisella perehdyttämisen etukäteen suunnittelulla.

### 3.8 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Erilaiset lait määräyksineen ohjaavat perehdyttämistä. Vaatimukset perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät säädöksiin, jotka työnantaja velvoittavat. (Kupias & Peltola, 2009, s. 20) ”Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä” (Kupias & Peltola, 2009, s. 20).

Kupias & Peltolan (2009, s. 21) mukaan työnantajan on pidettävä huoli, ”että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä” (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku § 1).

Tämän kohdan voi nähdä itsestään selvänä asiana, mutta poissaolot, kiiireet tai muut työpaikan paineet voivat ymmärrettävästi johtaa nopeaan perehdyttämiseen. Tällöin hyöty jää vähäiseksi, mikäli aikaa menee virheiden korjaamiseen. Yleistä on, että työnantajalla ja työntekijällä voi olla eri käsitys työntekijän osaamisesta. Varsinkin kun työpaikan toimintaa kehitetään, voi työntekijän olla haastava muuttaa juurtuneita toimintatapoja uusien mallien mukaisiksi. Tämän vuoksi esimerkiksi kehityskeskustelu on sopiva ajankohta, jossa sekä suoriutumista että osaamista voidaan yhdessä käydä läpi. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 21–22)

Kupias & Peltolan (2009, s. 23) mukaan työturvallisuus lähtee työpaikan turvallisista työolosuhteista. ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku § 8).

Toimistotyössä työturvallisuuden kannalta keskeisintä on työergonomiasta huolehtiminen. Uuden työntekijän kannalta se tarkoittaa rakenteiden määrittämistä työpisteellä. Nämä rakenteet sisältävät käytettävät työvälitteet, työtuolin ja työpöydän. Sijoittelun ja mitoituksen kannalta olisi huomioitava kuormittamisen minimointi. Perehdyttämisen

yhteydessä on varmistuttava uuden työntekijän taitotasosta työpaikan mahdollisten vaaranpaikkojen tunnistamisessa. (Kupias & Peltola, 2009, s. 23)

Kupias & Peltolan (2009, s. 25) mukaan yhteistoiminnan kautta on tarkoitus edistää työpaikalla tapahtuvaa viestintää: nämä sisältävät henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, tiedottamisen ja yleisen vuorovaikutuksen, mutta erityisesti perehdyttämiseen liittyvät tekijät. ”Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1 luku § 1).

Mikäli työn sisältö muuttuu, työntekijöiden on tiedettävä, miten heidän tai uusien työkavereiden opastus ja koulutus uudessa toimessa on järjestetty. Sama asia liittyy myös niihin tilanteisiin, joissa työprosesseja kehitetään tai muutetaan. (Kupias & Peltola, 2009, s. 26)

### 3.9 Kehityskeskustelut ja työnohjaus

Kehityskeskustelu muodostaa alustan esimiehen ja työntekijän välille käydä keskustelu siitä, millaisia odotuksia ja arviointia työntekijään suuntautuu. Vuorovaikutteisessa keskustelussa molemmat voivat esittää kysymyksiä ja antaa vastauksia. Onnistuneella keskustelulla voi vaikuttaa omaan työhönsä, kuunnella toista vastavuoroisesti ja tuoda oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä työpaikalle. Hyvällä keskustelulla voi myös vahvistaa työssä jaksamista. (Valpola, 2000, ss. 7–8)

Kehityskeskustelu on tavallista jakaa kahteen eri osaan, toisen käsitellessä tavoitteita ja toisen kehittymistä. Kehittymiseen liittyvässä osassa työntekijällä on mahdollisuus omien tarpeidensa esille tuontiin. Tässä osassa työntekijä voi myös vaikuttaa omaan työhönsä. Syy, miksi keskustelu on tavallista jakaa kahteen eri osaan, liittyy osaamisen kehittämiseen ja hiljaiseen tietoon. Organisaatiolla voi olla tiedossa millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kehityskeskustelua voidaan käyttää apuna peilata organisaation tulevaisuudentarpeita ja yksilöön varastoitunutta osaamista, hiljaista tietoa. Keskustelusta voi paljastua uusia osaamisalueita, joita organisaatio voi myöhemmin hyödyntää toiminnassaan. (Valpola, 2000, ss. 15–16)

Suvi Tuominiemi kertoo, että kun kehityskeskustelun pystyy yhdistämään muihin työelämän johtamistilanteisiin, myös tuloksia syntyy paremmin. Johtamistyöskentely olisi hyvää rakentaa niin, että vuorovaikutuksellinen toimintatapa on mahdollista myös niissä. Esimerkkinä tästä käy palaveri, jossa tuotetaan samalla kehittämisideoita. (Salo & Salo, 2016)

Valtion organisaatiossa X viestinnän tarkoitus on olla interaktiivista ja osallistavaa. Interaktiivisuudella verrataan siihen, että kaikilla on oltava

mahdollisuus keskustella ja kertoa mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa. Myös suunnitteilla olevien toiminta- tai muutosasioiden valmisteluun henkilöstöllä on eri puitteissa mahdollisuus osallistua. Viestinnän keinoina ovat myös kehityskeskustelut, vuosittain käytävät yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelut. Käytössä on myös työtila (intranet) viestinnän apuvälineenä. Tavoitteena on toimia asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvasti, eli viestinnän seuranta on kaikkien omalla vastuulla. (Organisaatio X, 2019, s. 7)

Työnohjaus on menetelmä, jossa yksilön tai ryhmän ammatillista kehittymistä tuetaan. Ohjaus voi sisältää esimerkiksi työssä esiintyvien ongelmien paikallistamista ja niiden käsittelyä. Ohjauksessa voidaan myös tunnustaa omaa osaamista ja suunnitella tulevaisuuden askeleita. Onnistunut työnohjaus vähentää työstä seuraavaa henkistä painolastia ja tukee työssä jaksamista. (Viitala, 2005, s. 369)

Työnohjaus on hyvin sopiva esimiehille ja asiantuntijoille, jotka esiintyvät työssään usein ja ovat paljon ihmisten kanssa tekemisissä. Lisäksi työympäristö, joka sisältää runsaasti muutoksia tai työnkuvaan liittyy paljon päätöksien tekemistä, työnohjaus on avuksi. Lopulta ohjaus soveltuu kuitenkin kaikille, jotka haluavat kehittää omaa ammatillista osaamistaan. Jos työnohjaus toteutetaan ryhmämuodossa, sopiva koko ryhmälle on 3–8 henkeä. Työnohjaus on pituudeltaan 1–3 vuotta. (Viitala, 2005, ss. 369–370)

Perustana työnohjauksessa toimii ohjaajan ja ohjattavan välinen luottamukseen pohjautuva yhteistyö. Ohjauksessa kohtaavat vastapuolten ihmisyyt ja ammatillisuus. Kun nämä ovat tasapainossa keskenään, ohjaus toimii luontevasti ja oikealla rytmillä. Keskusteluihin mahdollistuu tilaa myös sensitiivisyydelle, jota tarvitaan, että keskusteluissa voidaan käsitellä asioita tunnetasolla ammatillisen tason lisäksi. Kun vastapuolten välinen luottamus toimii, ei tarvitse jatkuvasti vakuutella toista tai kontrolloida työnohjauksen tarkoitusta. (Ruutu & Salmimies, 2015, s. 73)

### 3.10 Benchmarking eli vertaiskehittäminen

Benchmarking on arviointimenetelmä, jolla organisaatio voi verrata omaa tapaansa toimia ja käytössä olevia prosessejaan eri organisaation vastaviin. Vertaus toteutetaan organisaatioon, jonka ajatellaan olevan omaa organisaatiota jossakin asiassa parempi. Osa-alueet, joita halutaan toiselta organisaatiolta oppivan, voivat kohdistua saman tai eri alan toimijoihin. Arviointimenetelmän kautta opitaan toisen organisaation toimivimmista toimintatavoista ja päämääränä on tavoittaa kehittymistä omassa organisaatiossa. Työpaikan heikkoudet on näin ollen helpompi havainnoida ja on mahdollisuus laatia päämääriä kehittää näitä heikkoja osa-alueita. (University of Eastern Finland, n.d.)

Riitta Viitalan (2005, ss. 372–373) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, että arviointimenetelmää voi soveltaa myös organisaation sisällä eri yksiköiden välillä, sillä tieto voi kulkea vain vahingossa yksiköltä toiselle. Menetelmää käyttämällä on mahdollista toisaalta kehittää tuntemusta työpaikan erilaisia prosesseja kohtaan, mutta myös harjaannuttaa systeemiajattelua. Yhteistyö ja arvostus muita kohtaan kasvavat. Esteinä toimivimpien toimintatapojen kulkeutumisessa muille ovat ymmärtämättömyys omien tapojen erinomaisuudesta, ajankäyttöön ja resursseihin liittyvät puutteet ja motivaatioon liittyvät ongelmat.

### 3.11 Osaamisen kehittäminen ja osaamisen tiedon johtaminen

Aivan aluksi organisaation on tunnistettava missä tilassa organisaatio tällä hetkellä on ja mihin se haluaa päästä. Näin ollen on kehitettävä tapoja kehityksen kanavoimiseen ja vauhdittamiseen. Osaamisella on taipumus kehittyä ajan kuluessa, mutta siihen vaikuttaa oleellisesti, mitä oppiminen pitää sisällään, millaisia työtehtäviä tehdään ja kuinka näitä tehtäviä mitataan. Parhaassa tapauksessa suunta kirkastuu yhteisten päämäärien kautta antaen tukea alituiselle toiminnan kehittämiseksi ja oppimiselle. Kun nämä asiat ovat kunnossa, myös tavallisissa työtehtävissä oppiminen kohdentuu onnistumista tukien. (Ranki, 1999, s. 35)

”Ydinosaaminen tunnistetaan vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua?
2. Onko tämä osaaminen ainutlaatuista ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa?
3. Tuoko tämä osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?” (Sumkin & Tuomi, 2012).

Osaamisen kehittymisen seuranta ja arviointia on tehtävä pidemmältä ajalta. Keinot voivat olla samoja kuin osaamisen tunnistamisen kanssa. Menetelminä voi käyttää koulutusta (esimerkiksi lisäkoulutus ja vertaisoppiminen), sisäisiä osaamisen kehittämisen keinoja (esimerkiksi työnkierto, mentorointi), rekrytointia ja verkostoitumista. (Satamit-tari, n.d., s. 24).

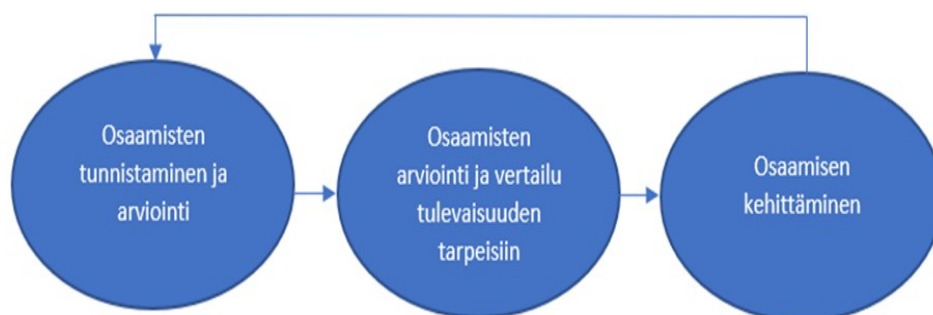
Organisaatiossa tehtävän kehittämisen ja siihen perustuvan osaamisen kehittämisen pohjana tulee olla näkemys oman työpaikan perustan tarkoituksesta sekä ymmärrys siitä missä ollaan nyt ja mihin ollaan menossa. Kun yksikkö haluaa tutkia mitä osaamista sillä on ja mitä olisi tarpeen lisätä, voidaan tehdä osaamiskartoitus. (Kaartinen, 2011, s. 11)

Osaamiskartoituksen taustalla ovat työpaikalla määritetyt toivotut päämäärät. Kun tehdään osaamiskartoitusta, on aluksi mietittävä, millä tasolla yksikön osaaminen on tällä hetkellä. Kartoituksen kautta voidaan tavoittaa ne kohdat, joita on parannettava, että päästään tulevaisuudessa näihin päämääriin. (Kaartinen, 2011, s. 13)

Kartoittamistyöhön ryhdytään osaamispiirien ja osaamisasteiden definioidulla. Osaamisasteita on yleensä 0–5. Luku 0 kuvaa asianlaitaa, jossa osaamista ei toistaiseksi ole, ja luku 5 asianlaitaa, jossa osaaminen on onnistuneinta. Osaamisasteista mietitään, mikä on osaamisaste tällä hetkellä ja mitä halutaan saavuttaa. Mikäli tämänhetkinen osaaminen on huonompi kuin se mihin halutaan päästä, on syntynyt peruste sille, että osaamista on tarpeen lisätä. (Kaartinen, 2011, s. 13)

Osaamista on mahdollista lisätä työpaikalla käytännössä kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on lisätä oman henkilökunnan taitamista, toinen tapa on rekrytoida uusia työntekijöitä yksikköön ja kolmas tapa on yhteistoiminnan aloittaminen jonkun erityisen alan tekijöiden kanssa. (Kaartinen, 2011, s. 13)

On sopivaa hyödyntää yksikössä käytössä olevia sähköisiä järjestelmiä osaamisesta saatujen tietojen varastoimisen apuna. Kun tiedot on tallennettu sähköisesti, niistä voidaan myös tehdä hyödyllisiä katsauksia ja tilastoja sekä esimiehelle että yksikön työntekijöiden käyttöön. (Kaartinen, 2011, s. 14)



Kuva 4. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala, 2005, s. 87)

Organisaation toiminnan kehittämiseen on voimakkaasti sidoksissa tieto ja osaaminen. Mikäli näissä ilmenee puutteita, toiminnan kehittäminen hankaloituu. Tietoa on kuitenkin nykyään niin paljon ympärillä, että sen johtaminen ja hallitseminen on vaikeaa. Ongelma organisaatiossa voi kuitenkin olla, että ei ole täysin tiedossa, mitä todella tiedetään. Tieto on siis piilossa jossakin, mutta paikallistaminen ei ole helppoa. Ylimääräistä aikaa kuluu tiedon etsimiseen ja asioiden uudelleen keksimiseen. Työpaikalla olevan tiedon olisi oltava näkyvää ja helposti saatavilla. Tiedon johtamista käytetään apuna toiminnan tehostamisessa ja sujuvoittamisessa, tärkeimpänä päämääränä merkityksellisen tiedon soveltaminen käytäntöön. (Sydänmaanlakka, 2012, ss. 175–176)

Tiedon johtaminen saatetaan helposti käsittää ainoastaan päätöksenteon raporttijärjestelmistä lähtöisin olevaksi, jo muodostunutta tietoa hyödynnettäväksi toimintamalliksi. Tiedon johtamista olisi kuitenkin hyödynnettävä laajasti tulevaisuuteen katsovana tekoälyä ja analyytiikkaa hyödyntävänä

apuvälineenä. Analytiikka on kertyneen datan erittelyä, tekoäly on yhdistelmä koneoppimista ja automaatiota. Tiedon johtamista voi käyttää apuna, kun halutaan optimoida organisaation prosesseja. (Advian, n.d.)

Mikä on tiedon johtamisen päämäärä? Tiedon johtamisella pyritään siihen, että tietoa voidaan tehokkaasti soveltaa päätöksenteon yhteydessä. Itse tiedolla ei niinkään ole tarkoitusta, mutta sen on oltava tarkoituksellista ja sovellettavissa käytäntöön. Tarkoituksellinen tieto on lähellä käytännön toimintaa. Merkityksellistä ei ole, onko tieto vanhaa vai uutta, mutta tieto on oltava käytettävissä mahdollisimman helposti. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 182)

### 3.12 Valmentava johtaminen

”Maailma erilaisine myllerryksineen tuntuu entistäkin vähemmän ennakoitavalta ja ennustettavalta. Globaalit, yhteiskunnan ja talous- ja elinkeinoelämän muutokset heijastuvat väistämättä myös työorganisaatioihin ja vaikuttavat siellä mm. henkilöstön asemaan, työtehtäviin ja samalla myös organisaatioiden johtamiseen” (Laine, 2017, s. 13).

Tiimien on tehtävä onnistunutta yhteistyötä. Tukena onnistuneeseen yhteistyöhön luovat yhteinen päämäärä, toimintamallit ja arvokulttuuri. Organisaatioiden muuttuessa edellistä epätarkemmiksi, voidaan sanoa, että kankeat johtamisen mallit eivät toimi nyky maailman verkostomaisissa organisaatioissa. On siis keksittävä uudenlaisia menetelmiä organisoitumisen tueksi. (Sydänmaanlakka, 2015)

Osaamisen johtaminen on merkittävä tekijä, kun mietitään henkilöstön käyttöä vasten strategista johtamista. Merkitys on kasvanut digitaalisissa ja asiantuntijapohjaisissa työympäristöissä, kun kilpailukyky perustuu enenevässä määrin näihin tekijöihin. Helpoin tapa ymmärtää osaamisen johtamista on erilaisten käytäntöjen ja niitä ympäröivien järjestelmien kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, yksilön henkilökohdalliset osaamistoimenkuvat sekä osaajaprofiilit, kehittämissuunnitelmat ja tiedon siirtäminen henkilön eläköityessä. (Laine, 2017, s. 59)

Mietittäessä liikkeenjohdollisia käsitteitä niin usea ei ole niin monitulkintainen verrattuna osaamiseen johtamiseen. Ensimmäinen huomio hahmottamisen vaikeuteen piilee siinä, että käsite on alkujaan liiketoimintastrategiaan kytkeytyvä eikä henkilöstön kehittämiseen työkaluja antava. Toinen syy rakentuu sen sijaan tietotekniikan maailmaan. Laaja osa organisaatioiden kehittämistoimenpiteistä pohjautui tietojohdamisen (knowledge management) tietojärjestelmätoimenpiteisiin. Näin ollen sitä ei olla ymmärretty kehittämis- tai johtamisprosessina, jota uusi tietojärjestelmä edistää, vaan yksinomaan omana tietojärjestelmänään. Tämä on johtanut siihen, että on otettu käyttöön uusi tietojärjestelmä, mutta prosessia eli osaamisen johtamista ei ole lähdetty kehittämään. Kolmas näkökulma, joka tuottaa sekaannusta käsitteen ymmärtämisessä, on osaamisen

johtamisen mieltäminen arjen tavanomaisena esimiestyönä; ihmisten johtamiseen ja kehittämiseen työntekijän tasolla. (Laine, 2017, ss. 46–47)

Osaamisen johtamisen ja yksilön johtamisen apuna voi käyttää valmentavaa johtamista eli coaching-filosofiaa. Sen perustana on vaikuttaa toimintatapoihin vuorovaikutustilanteissa. Johtavassa asemassa oleva ikään kuin häivyttää oman pätevyytensä taka-alalle, ja positiivisella sekä kannustavalla vuorovaikutuksella saa tiiminsä ja sen yksilöt luottamaan omiin taitoihinsa. Coachingin kautta tiimi pärjää näin myös ilman johtajaa, koska yksilöt on valmennettu riittävän osaaviksi. (Kankainen, 2019)

Perusajatus on, että alainen saa itsenäisesti tehdä työssään ratkaisuja, ja esimies ohjaa tätä harjoittavien kysymysten kautta. Kyseessä on pitkän tähtäimen strategia, lopulta yksilö kykenee ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia autonomisesti. Varsinkin asiantuntijatyössä on tärkeää löytää uusia ratkaisuja ja ajatuksia toimia ensiluokkaisemmin. Tässä voidaan hyödyntää valmentavaa johtamista. (Kankainen, 2019)

Jos organisaatiossa ei olla vielä niin pitkällä, että esimies voi luottaa työntekijänsä taitoon toimia itsenäisesti työssään, esimies haluaa olla tietoinen, miten työntekijä työtehtävänsä tarkalleen hoitaa. Tässä kohdassa kuitenkin esimiehen mukanaolo ja tavoitettavuus työntekijän työn tukena lisäävät työntekijän kykyä suunnata kohti haluttuja toimintamalleja. Esimiehen tavoitettavuus myös vähentää mahdollisten huhujen kiertämistä työntekijöiden kesken ja organisaation rakenne pysyy matalana. (Valpola, 2002, ss. 38–39)

Työnjohtamisen sijaan organisaatiossa X on siirrytty tulosten johtamiseen. Avoin yhteistyö henkilöstön ja johdon välillä perustuu vuorovaikutukseen, jota kautta tavoitteet saavutetaan. Osana henkilöstöpolitiikkaa ovatkin kannustaminen, auttaminen ja palaute. Jotta asiajohtamisen tuloksellisuus toteutuu, on tehtävä laadukasta henkilöjohtamista. Johtamista kehitetään treenauksella ja opetuksella, jossa panostetaan erityisesti yhteistyö- ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Myös vertaistukea käytetään koulutuksen välineenä. (Organisaatio X, 2019, s. 6)

### 3.13 Ikäjohtaminen

Ihminen kysyy läpi elämän itseltään, mikä on hänen oma roolinsa maailmassa. Tämä kysymys kulkee mukana läpi elämän, mutta painotus elämäntilanteissa on toki erilainen. Kokemus lisääntyy elämän aikana ja työpaikan olisi tätä osaamista kyettävä hyödyntämään. (Jabe, 2017, s. 35)

Työpaikalla voi työskennellä samanaikaisesti kolme ikäpolvea. Kaikilla näistä on toisistaan eriävät arvomaailmat, oletukset ja potentiaalisuudet. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että yhteistyö ikäpolvien välillä mahdollistuu ja tavoitteet realisoituvat. Tämä ei ole itsestään

selvää, sillä jokainen ikäryhmä työskentelee mieluiten oman ikäryhmän edustajien kanssa. (Jabe, 2017, s. 53)

Nuorena aikuisena, eli noin 20–28-vuotiaana, tehdään valintoja esimerkiksi ystävien, elinkeinon ja elämäntavan puolesta. Ristiriitaisia ajatuksia voi olla mielessä, toisaalta halutaan kuulua johonkin, mutta toisaalta sitoutumisen kanssa voi olla ongelmia. Myönteisenä puolena tässä elämänvaiheessa on peloton ja innostunut asenne uusien asioiden kokeilemiseen ja tekemiseen. Itsensä kehittämisen intoa löytyy ja erilaisista määräaikaisista työsuhteista on karttunut monipuolista kokemusta, ehkä jopa työskentelystä ulkomailla. Esimies voi hyödyntää nuoren työyhteisön jäsenen halua omaksua uutta, avoimuutta muutoksille ja motivoituneisuutta. (Jabe, 2017, ss. 35–36)

Monet nuorista työntekijöistä eivät kaipaa itselleen varsinaista pomoa, vaan enemmänkin valmentajan. Usein toivotaan, että yksilöllinen elämäntilanne ja henkilökohtaiset osaamiset huomioidaan esimiehen tasolta ja motivoidaan ensiluokkaisempaan työsuoritukseen. Vaikka tämä voi olla vaikeaa, on siihen syytä pyrkiä, mikäli toiveena on nuoren työntekijän sitouttaminen työpaikkaan pidemmäksi aikaa. (Jabe, 2017, s. 54)

Noin kolmenkymmenen iässä elämä alkaa vaikuttaa pysyvämmältä. Tässä vaiheessa on helpompi näyttää, että osaa monipuolisesti asioita. Joku on mennyt naimisiin ja perustanut perheen, joku voi vielä opiskella. Aika on eräänlaista siirtymävaihetta, ja on hyödyllistä tehdä valintoja sen eteen, jotta elämä alkaa tuntua omalta. Viimeistään tässä vaiheessa useimmat alkavat miettimään sitä, onko nykyinen työ sitä mitä haluaa koko työuransa tehdä. (Jabe, 2017, s. 36)

Perheen perustaneita esimies voi tässä elämänvaiheessa tukea mahdollistamalla joustavan perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Työhyvinvointi siis lisääntyy jälleen huomioimalla yksilöllinen elämäntilanne. (Jabe, 2017, s. 55)

Tässä iässä on vaarana ajautua kriisiin, mikäli on työssä mikä ei tunnu itselle ominaiselta. Epävarmuuden tunne voi säteillä myös odotuksiin ympäröivältä yhteiskunnalta ja omalta perheeltä. Toteutumattomat haaveet voivat nousta pintaan ja painetta lisää työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen monimuotoisina ympäriltä nousevine odotuksineen. Yksilö voi kyseenalaistaa jokaisen asian elämässään. (Jabe, 2017, s. 37)

Noin 35–45-ikävuoden vaiheilla monilla on työelämässä menestymiseen liittyviä epärealistisiakin odotuksia. Esimerkiksi työpaikalla tapahtuvat uudelleenjärjestäytymiset ja irtisanomiset voivat kuitenkin jäytää turvallisuudet tunnetta. Yksityiselämässä voi olla mullistuksia. Ongelmia aiheuttaa, että asioihin ei välttämättä työpaikalla puututa. Työkaverit voivat ottaa ongelmallisen tilanteen esille työkaverin kanssa, jolla menee sillä hetkellä heikommin. Esimiehellä on kuitenkin viime kädessä vastuu tunnistaa

hiljaiset signaalit mitä on menossa yksilön elämäntilanteessa. (Jabe, 2017, ss. 55–56)

Monia muutoksia tapahtuu viidenkymmenen ikävuoden korvilla. Elämässä tulee monelle eteen avioero, työpaikan vaihto tai asunnon vaihto. Lapset muuttavat maailmalle, voi tulla sairastumisia tai omat vanhemmat menehtyä. Tämä kohta jakaakin paljon ihmisiä sen suhteen, miten ikävaihe koetaan. Toiselle tuleva tyhjyyden tunne on toiselle kasvun ja seestymisen aikaa. Useimmat ovat työuransa huipulla, työ saattaa olla elämän tärkein asia, mutta joku on siihen toisaalta kyllästynyt. Esimiehen tuki nousee keskeiseksi, ja tärkeintä on osata tässä vaiheessa motivoida sekä kuunnella. Työkalupakkina voidaan käyttää kehityskeskustelujen lisäksi työnohjausta, mentorointia ja koulutusta. (Jabe, 2017, ss. 37–38)

Irtisanomisten ja uudelleenjärjestelyjen seurauksena voi olla hankalaa löytää tässä iässä uutta työpaikkaa. Esimiehen on hyvä räätälöidä tehtäviä kokeneille tekijöille sopiviksi. Voidaan nähdä, että tulevaisuudessa on kysyntää erityisesti henkisille sekä sosiaalisille lahjoille. Kokemus puhuukin tämän kysynnässä puolestaan, ei yksilön ikä. (Jabe, 2017, s. 56)

Työpaikalla on pyrittävä siihen, että kukaan ei lähtisi eläkkeelle ennen aikojaan. Vaarana on tietojen ja osaamisen siirtyminen samalla pois työelämän vaikutuspiiristä. Yksilön on itse vastuullisesti rakennettava tukiverkostonsa sellaiseksi, että ei kuitenkaan putoa tyhjän päälle eläkkeelle siirryttäessä. Merkitys syntyykin sopivien vapaa-ajan verkostojen luomisesta. Myös kuudenkymmenen ikävuoden jälkeen on mahdollista kehittyä ja kasvaa, oppiminen ei iän myötä häviä. (Jabe, 2017, ss. 38–39)

Seniori voi kokea tarvetta jäädä pois työelämästä ennenaikaisesti ikävän kohtelun ja epävarmuuteen liittyvien tekijöiden vuoksi. Tämän takia henkiseen kasvuun liittyville asioille ja kertyneelle tietämykselle pitäisi löytyä työelämässä tarkoitusta. Eläkkeen kynnyksellä oleva henkilö toivoo esimieheltä tietämyksen arvonantoa ja kunnioitusta. Asiat on hyvä sanoa suoraan, koska epäsuora puhe voi luoda viestiä, että alaisen ei toivota työpaikalla uraansa jatkavan. Kehumisen on kuitenkin tultava sydämestä ja vertailua toisiin on syytä välttää. (Jabe, 2017, ss. 56–57)

### 3.14 Hiljaisen tiedon siirtäminen ja johtaminen

Matti Vuorensyrjän (2000, s. 121) mukaan käsitteenä hiljainen tieto tuli tietoisuuteen Michael Polanyiin ajatuksista lukuisten aihetta käsittelevien tekstien pohjalta 1940-luvulta alkaen. Matti Vuorensyrjän (2000, s. 121) mukaan Michael Polanyi (1964) oli pettynyt kirjoituksessaan ”The Logic of Tacit Interference” tieteenfilosofiseen tutkimukseen huomattuaan, että etukäteen ongelman ratkaisemiseksi tiedossa olevien ratkaisumallien soveltamisessa olevia ohjeita ei pystytä tarpeeksi muovailemaan. Hänen omaperäisenä johtopäätöksensä oli, että tätä seikkaa ei ole tarpeellista

kiertää eikä kieltää. Matti Vuorensyrjän (2000, ss. 121–122) mukaan Michael Polanyin (1966) tutkiskelun järkkymättömänä perustana on ollut hypoteesi siitä, että humaaninen tieto pitää sisällään hiljaisen ulottuvuuden, jolloin emme pysty ilmaisemaan kaikkea, jonka oikeastaan tiedämme.

Veli-Matti Toivosen ja Riitta Asikaisen (2004, ss. 14–15) mukaan Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) jalostivat teoriaa tiedon syntymisestä organisaatiossa. Osaamisen kuuluu aina puoli, jota osaaja ei tiedosta. Hiljaiselle tiedolle on organisaatiossa varattava oma tilansa. Tiedon syntymisen malliin kuuluvat seuraavat osat:

- Sosialisatio, eli uutta tietoa opitaan tiedostamatta, esimerkiksi uusi työntekijä, joka opettelee organisaation toimintatapoja ja arvoja
- Ulkoistaminen, missä hiljaista tietoa avataan auki esimerkiksi suorittamalla sille mallittamista
- Yhdistäminen, minkä kautta tietoa pyritään assosioimaan uusilla tavoilla
- Sisäistäminen, jonka myötä tuoreet toimintatavat tulevat luonnostaan ja tallentuvat hiljaiseksi tiedoksi.

Osaamista on mahdollista kehittää organisaatioissa hiljaisen tiedon kautta ja se on yksi organisaation menestystekijä. Kuitenkaan hiljaisen tiedon äärellä ei usein pohdita pohtimaan mitä se pitää sisällään ja minkä vuoksi se on niin tärkeää. Keskeistä on, miten se osataan hyödyntää organisaatiossa. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaihtelee sen mukaan, millaisesta ammattialasta tai yrityksestä on kyse. Hiljainen tietämys on kerrostunut yksilöön pitkän matkan kautta, ja voidaankin sanoa, että hiljainen tietämys on tämän matkan lopputulos. Jokaisella tämä matka on erilainen, ja näin ollen yksilöön kertynyt tieto on erilaista. On kuitenkin mahdollista jakaa nämä tiedot kollegoille. (Virtainlahti, 2009, ss. 9–10)

Jotta organisaation toimintaa voidaan kehittää, on kertynyttä tietoa kyettävä jakamaan eteenpäin. Organisaation voimavarana voidaankin nähdä ihmiset, jotka tietoa eteenpäin jakavat. Jos tietoa pitää vain itsellään, sillä tuskin saavuttaa kunnioitusta. Vaikka hiljaisen tietämyksen siirtäminen voidaan nähdä eläköitymisen yhteydessä tapahtuva toimenpiteenä, on se keskeinen tekijä lisäksi osaamisen kehittämisessä. (Virtainlahti, 2009, s. 14)

On kuitenkin huomioitava, että tietoa itsessään ei voi siirtää toiselle henkilölle, koska jokainen yksilö kokoo tiedon henkilökohtaisesti omassa mielessään. Tämä vaatii tiedon omaksujalta dynaamista tiedon käsittämistäitaitoa. Tiedon käsittämistäidot ovat henkilökohtaisia, joihin vaikuttaa esimerkiksi aiemmat perehtyneisyydet asiaan. (Kupias & Peltola, 2009, s. 116)

Hiljaisen tiedon johtamisen voi erottaa erilliseksi johtamisen käsitteeksi irti tietojohdamisen ja osaamisen johtamisen kentältä. Hiljaisen tiedon johtaminen kytkeytyy organisaatiojohtamisen piiriin, koska siihen liittyy tietoa, joka on vahvasti osana organisaation toimintaa. Organisaation esimiesten haasteena on nähdä ja tuoda esiin tämä tieto työntekijöistään. Tieto on työntekijöillä tallessa ja organisaatiot siitä riippuvaisia. Kun organisaatio lisää hiljaisen tiedon erottuvuutta organisaatiossa, riippuvuussuhdetta työntekijöihin on mahdollista vähentää. (Virtainlahti, 2009, ss. 72–73)

Sydänmaanlakka (2012, ss. 206–207) kirjoittaa, että he työpaikallaan perustivat ryhmän, joka kirjoitti johtamista käsittelevän oppaan (Black Book). Herätteenä kirjoittamiseen toimi tiedon siirtäminen vanhemmilta esimiehiltä nuoremmille. Esiin nousi, että organisaatiossa oli runsaasti piilossa olevaa tietoa ja se oli transformoitava havaittavaan muotoon. Tämän jälkeen perustettiin ryhmä, joka taltioi tätä piilossa olevaa tietoa ja muokkasi sen näkyvään muotoon, jonka pystyisi antamaan esimiesten käyttöön. Seuraavaksi aiheesta pidettiin koulutusta ja luotu materiaali yhdistettiin sellaiseen muotoon, jossa toimivien esimiestaitojen palaset on koottu kirjalliseen muotoon yhdeksi kokonaisuudeksi.

Hiljaisen tiedon johtamisesta nousseessa keskustelussa punoutuvat seuraavat seikat:

- työpaikalla on tiedostettava, millaista osaamista sillä on
- työpaikalla on tiedostettava, kuka tätä osaamista hallinnoi
- työpaikalla on ymmärrettävä tiedossa oleva mahdollisuus. (Virtainlahti, 2009, s. 74)

## 4 OPAS OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN JA HILJAISEN TIEDON TALTIOINTIIN

Tämä opas on jaettu niin, että ensin esitellään osaamisen kehittämiseen lukeutuvia menetelmiä ja keinoja, joita yksikkö X voi toiminnassaan hyödyntää. Tämän jälkeen esitellään hiljaisen tiedon siirtämiseen ja taltiointiin soveltuvia menetelmiä ja keinoja.

### 4.1 Yksikkö X:lle sopivia perehdyttämisen keinoja

Viime kädessä perehdyttämisestä on vastuussa esimies, mutta myös muu tiimi voi osallistua perehdyttämiseen. On tärkeää, mutta muu tiimi on perehdytyksessä mukana, koska näin uusi työntekijä saa monipuolista tietoa ja osaamista eri alojen asiantuntijoilta. Perehdyttäjien valintaa on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä perehdyttäjillä on merkittävä vaikutus sille seikalle, kuinka uusi kollega organisaatioon sulautuu ja mikä on hänen paikkansa työyhteisössä. (Viitala, 2005, ss. 252–253)

Voi sanoa, että aluksi työpaikoilla perehdytys lähtee liikkeelle räätälöidystä perehdyttämisestä, eli että perehtyjä otetaan henkilökohtaisesti vastaan ja perehdytetään hänelle yksilöllisesti suunnatun ohjelman mukaisesti. Kuitenkin työpaikan koon suurentuessa, henkilöstön vaihtuvuuden kertyessä tai toimintaa tehostettaessa perehdytyskäytännöt muuttuvat tavallisesti vähemmän yksilöllisiksi. Tästä voidaan liikkua kohti toimintamallia, jossa koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen, ja perehdyttämisen prosessia kehitetään tiimin voimin eteenpäin. Lopulta perehtyjä kytetään mukaan vuorovaikutukseen. Perehdytyksessä otetaan siis ensi sijassa huomioon uuden työntekijän tarpeet oppimiselle, ja prosessi on jokaisen uuden työntekijän kohdalla hieman erilainen. Viime kädessä perehdyttäjä ja perehtyjä voivat rakentaa perehdytysprosessin kollektiivisen kehittämisen kautta. (Kupias & Peltola, 2009, s. 36)

Seuraavassa on tarkasteltu perehdyttämisen tyylejä, jotka olen mieltänyt sopivaksi omalle työpaikalleni. Oman kokemukseni perusteella olen valinnut nämä tyylit oppaaseen mukaan. Pois on jätetty sellaiset tyylit, jotka eivät mielestäni omalle työpaikalle sovellu riittävän hyvin. Tyylejä voi käyttää viitekehystenä, kun perehdytystä lähdetään valmistelevaan.

Perehtyminen voi tapahtua niin, että uusi työntekijä seuraa esimiehen tai muun työyhteisön jäsenen työskentelyä, joka kertoo tälle yrityksen toimintakulttuurista ja työtavoista. Tämä on vierihoidoperehdyttämistä. Perehtyminen käy vähitellen työn opetteluun ohessa. Yksilöllinen huomiointi uuden työntekijän oppimisprosessia ajatellen kukoistaa ja työntekijä kokee olevansa tervetullut. Perehdytys on onnistunutta, kun ohjaus on menestyksekkästä ja siihen on panostettu aikaa. Tässä perehdytysmallissa voi kuitenkin epäonnistua, mikäli perehdyttäjällä ei ole uuden työntekijän opettamiseen todellista kiinnostusta tai hän on omasta osaamisestaan epävarma. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 36–37)

Hyvä perehdyttäjä on kokenut ja innostunut opastaja. Tällöin voi mahdollisesti myös siirtää hiljaista tietoa uudelle työntekijälle perehdyttämisen lomassa. Itse ajattelen, että kaikki ovat kuitenkin sopivia perehdyttämään, motivaatio ratkaisee.

Kun perehdyttämistä tahdotaan yhtenäistää tai tehostaa, luodaan uusia prosesseja perehdyttämisen avustukseksi. Tätä kutsutaan malliperehdyttämiseksi. Mallissa on tuotettu valmiiksi perehdyttämismateriaali esimerkiksi työpaikan sisäiseen verkkoon saataville. Myös perehdyttämiseen laadittu ohjelma tai aikataulu on jo aiemmin tehty valmiiksi. Perehdyttämisen työ helpottuu, kun pohjamateriaali tai opas on jo valmiina uuden työntekijän aloittaessa. Samalla perehdyttämisessä halutun laatutason määrittäminen on helpompaa. Mallin käyttö on syytä yhdistää vierihoidoperehdyttämisen tueksi. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 37–38)

Laatuperehdyttämisessä on kyse perehdyttämisprosessin jatkuvasta kehittämisestä. On mahdollista, että mallissa koko työyksikkö ottaa osaa perehdyttämiseen. Yhteisvastuuta ei voi kuitenkaan luottaa koko tiimin harteille, koska vastuuta ei muuten ole. Joku on siis aina nimetty perehdyttäjä, jonka harteilla on kokonaisvastuu. Perehdyttämisen dokumentointi on tässä hyvin tärkeää, jotta sitä voidaan seurata ja lakkaamatta kehittää. Tähän perehdyttämisen tyyliin voidaan yhdistää osia sekä vierihoitoperehdyttämisestä että malliperehdyttämisestä. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 39–40)

Perehdyttämisen kulusta perehdyttäjä voi pitää päiväkirjaa tai perehdyttämisen apuna voitaisiin pitää standardoitua lomaketta, jossa olisi eritelty eri perehdyttämisen osa-alueet. Tällöin olisi helpommin selvillä, mitä tietoa on jaettu ja mitä tietoa on tarkoitus edelleen jakaa. Kun osa-alueet on käyty läpi, perehtyjä katsoo listan läpi ja voi palata uudelleen asiaan, mikäli hänestä tuntuu, jotakin tätä kohtaa ei ole opastettu tai se pitää käydä uudelleen läpi.

#### 4.2 Kolme keinoa taltioida yksilön osaamista

Tässä on esitelty kolme keinoa taltioida yksilön osaamista. Ensimmäinen keino on osaamislue-telo, joka pitää sisällään luettelon niistä osaamiskokonaisuuksista, joita työtehtävä vaatii. Toinen keino on osaamispuu, jossa osaaminen eritellään alakokonaisuuksiin. Kolmas keino on osaamispyyrä, jonka käytöstä on kokemusta kasvatustieteiden puolella. Siellä se on toiminut apuna kehittämisessä ja itsereflektoinnissa. (Viitala, 2005, s. 124)

Osaamislue-telossa asiantuntija listaa tehtävänsä osaamiset/taidot esimerkiksi post-it-lapulle. Osaamisia ovat esimerkiksi tarkkuus, paineensietokyky, IT-taidot, kielitaito, tuntemus hallintoprosessista, työläinsäädännöstä ja hallintolaista sekä kehittämismyönteisyys. Tämän jälkeen laput laitetaan seinille ja poistetaan samaa asiaa merkitsevät laput. Ydinosaamiset pyritään määrittelemään lappujen joukosta keskustelun kautta. Muodostetaan osaamislue-telo esimerkiksi Excel-taulukon muotoon ja viedään se yksikön työtilaan. Ydinosaamisten määrittely voidaan toistaa esimerkiksi 1–2 vuoden välein, koska tehtävässä voi kuitenkin tulla muutoksia ja uusia osaamisalueita. (Viitala, 2005, s. 124)

Osaamispuun voi muodostaa, kun viime kappaleessa kuvailtua osaamislue-teloa lähdetään purkamaan osaamiskohdittain konkreettisesti määriteltuihin osaamisiin. Sen jälkeen purkaminen etenee syvemmälle vielä konkreettisimpiin osaamisiin. Hyöty muodostuu, kun tärkeät osaamiskohdat ovat vaivattomia hahmottaa. Ne ovat myös konkreettisesti ymmärrettäviä, kun käsittää mistä osaamisesta kukin kohta koostuu. Esimerkkinä voi käyttää asiakaspalvelutaitoja, joita yksikön asiantuntijat tarvitsevat asiakaspalveluvuorossa. Asiakaspalvelu on iso oksa ja rakentuu pienemmistä oksista. Pienempiä oksia ovat esimerkiksi kuuntelutaidot,

keskustelutaidot ja rauhallisuus keskustelun aikana. Näistä voidaan jokaisesta kohdasta muodostaa entistä pienempiä oksia. Osaamispuun voi tehdä puuta esittäväksi kuvaksi, taulukoksi, kaavioksi tai mind map -tyylillä tehdyksi kartaksi. (Viitala, 2005, ss. 124–125)

Osaamisympyrä on tuttu kasvatustieteiden puolelta, missä se on toiminut työkaluna aikuiskoulutuksessa. Se soveltuu myös laajemmin käytettäväksi, kun halutaan kartoittaa osaamista. Toisaalta se sopii lisäksi apuvälineeksi, kun halutaan laatia kehittämissuunnitelmia. Suurin hyöty työpäivällä muodostuu, kun yksilö tai ryhmä pystyvät osaamisista listatessaan helpommin niitä ympyrän avulla erottelemaan. Apuna laatimisessa voidaan käyttää tyhjää taulua tai paperia. Ympyrä edustaa osaamisen kokonaisuutta. Ympyrä voi edustaa nykyhetkeä ja siinä vaadittavaa osaamista, mutta sen voi laatia myös tulevaisuuden osaamisiin keskittyen. Parhaimman hyödyn saa, kun laaditaan nämä kummatkin ympyrät samaan aikaan. (Viitala, 2005, ss. 125–126)

Osaamisympyrää voidaan yksikössä hyödyntää apuvälineenä esimerkiksi yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelun yhteydessä. Ympyrän avulla voidaan tarkastella tämän hetken osaamista visuaalisella tavalla, mutta samalla voidaan ympyröitä laatiessa tehdä katsaus tulevaisuuden toimintaympäristön osaamistarpeisiin.

### 4.3 Benchmarking -menetelmän soveltaminen

Riitta Viitalan (2005, s. 373) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, että ensin otetaan työn alle jokin kehitystä kaipaava kohde. Käydään neuvottelu siitä, mikä kohta, esimerkiksi prosessin tai toiminnan osa, tarvitsee kehittämistä. Neuvottelussa huomioidaan strateginen painotus, nykyajan ja halutun tulevaisuuden väliset eroavaisuudet ja priorisoidaan kiireellisyyden perusteella asiat, jotka kaipaavat välitöntä muutosta. Tärkeää on myös kohdistaa resurssit oikealla tavalla ja tehdä rajaus kohteelle, josta halutaan oppia uutta.

Riitta Viitalan (2005, s. 373) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, että tämän jälkeen tehdään määrittely konkreettisten tavoitteiden osalta. Mihin halutaan etsiä ratkaisuja? Etsitään myös ihmiset, jotka toimivat vetäjinä sekä rakennetaan aikataulu. Resurssit, sekä taloudelliset että henkilöstön saatavuuteen liittyvät, selvitetään.

Riitta Viitalan (2005, s. 374) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, että seuraavaksi suoritetaan analysointi toiminnon tai prosessin osalta, jota on

tarkoitus peilata oman organisaation vastaavaan toimintaan. On merkittävää, että analysointi suoritetaan tarkasti, koska vain tällä tavoin on mahdollista saada peilauksen kohteena olevasta organisaatiosta irti kehittämiseen liittyviä tavoitteita. On palkitsevaa, että jo tässä vaiheessa voidaan löytää toiminnan kehittämistä kaipaavia pisteitä.

Riitta Viitalan (2005, s. 374) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, että kun analyysivaihe on suoritettu, vasta tämän jälkeen on aika etsiä organisaatio tai yksikkö, jonka on tarkoitus toimia benchmarking -vastapuolena. Konkreettisuus on avainsana vastapuolta lähestyttäessä. On helpompi ehdottaa yhteistyötä, kun kehittämistarve on selkeästi määritelty. Siitä mitä kumpikin osapuoli yhteistyön tuloksena saa, on hyvä nostaa keskusteluun mukaan. On oltava kärsivällinen ja antaa toiselle osapuolelle tarvittava aika esimerkiksi mahdollisen prosessianalyysin suorittamiseksi.

Riitta Viitalan (2005, s. 374) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, että asianmukaisen kumppanin toiseksi yhteistyön osapuoleksi voi löytää yhteistyökuvioiden kautta, mutta löytämisen apuna voi tuki käyttää erillisiä asiantuntijoita. On huomattava, että yhteistyökumppanin ei välttämättä tarvitse olla samalta toimialalta kuin oma organisaatio. Ideana on, että prosessin osa, josta halutaan toiselta oppia, muistuttaa oman organisaation vastaavaa toimintoa. Tässä kohdassa on hyvä sopia vierailun tai vierailujen ajankohdista toiseen organisaatioon sekä siitä, ketkä komparaatiota organisaatioihin suorittavat.

Riitta Viitalan (2005, s. 375) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, että vierailukäyntiä edeltäen kootaan kysymykset, joihin toivotaan vastauksia. Nämä kysymykset toimivat vertailun apuna ja vaihdon välineenä osapuolten kesken. Ennen tapaamista kumpikin organisaatio tutustuu toisen materiaaliin. Vierailun aikana kysymysten vastauksia käydään tarkasti läpi osapuolten kesken ja löydetyt havainnot kirjataan ylös. Jotta keskustelun anti olisi hedelmällistä, on keskustelijoiden keskinäinen suhde oltava luottamuksellinen. Keskustelun olisi oltava mahdollisimman käytännönläheinen ja vertaamisen mahdollistava.

Riitta Viitalan (2005, s. 375) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, että uusien tietojen läpikäynti olisi hyvä suorittaa mahdollisimman pian vertailukäynnin päätyttyä, koska asiat ovat siinä vaiheessa hyvin muistissa. Tässä kohdassa otetaan esiin myös ne seikat, jotka pitäisi huomioida, kun

toimintaa aletaan kehittämään. Lisäksi sovitaan siitä, millä tavalla huomattut asiat saadaan viedyksi käytännön työhön.

Riitta Viitalan (2005, s. 376) mukaan Jorma Hotanen, Risto O. Laine ja Seppo Pietiläinen (2001), Päivi Strömmer ja Markku Mäki-Hokkonen (1998) sekä Bengt Karlöf ja Svante Östblom (1993) kirjoittavat, uudet keskustelun pohjalta nousseet ajatukset ja ideat viedään samalla tavalla mukaan käytännön työhön kuin vastaavissa kehittämisprojekteissa. On tärkeää seurata uusien ideoiden toimivuutta, näin voidaan niiden toimintaan käytävyyttä huomioida paremmin askeleiden suunnittelussa jatkossa. Myös aiemmin toteutuneen benchmarking -vierailun antia on hyvä arvioida, jotta voidaan seuraavassa mahdollisessa tapaamisessa toimia entistä paremmin.

Sopiva benchmarking-organisaatio yksikölle X voisi mielestäni olla toinen yksikkö X, joka tekee hakemusten käsittelytehtäviä. Näin voitaisiin peilata heidän toimintaansa omaamme. Kuinka olette järjestelleet työtehtävät? Miten olette parantaneet käsittelyaikoja? Kuinka kehittämisprojektinne ovat onnistuneet? Miten olette järjestäneet tehokkaan toiminnan yksikössänne, niin että työntekijät kuitenkin viihtyvät? Mitä työhyvinvoinnin keinoja on käytössä?

#### 4.4 Tiedon johtaminen prosessina

Käsitteenä tiedon johtaminen on monimutkainen, joten organisaation on määriteltävä mitä sillä tarkoitetaan. Helpointa on lähteä liikkeelle työpaikan strategiasta ja päämäärästä, sillä niiden kautta syntyy merkitys sille mikä tieto on tärkeää. Seuraavaksi on suoritettava hankinnat oppimisen tukijärjestelmien osalta, koska ne helpottavat tiedon luomisessa, hankkimisessa, varastoisemisessa, jakamisessa ja soveltamisessa. Yksilön ja tiimin on kyettävä oppimaan uutta, toisaalta on myös asennoituttava muuttamaan, jakamaan, vastaanottamaan ja soveltamaan tietoa. Tiedon johtamista edistää organisaatiossa vallalla oleva kulttuuri. Arvojen on hyvä mahdollistaa tiedon jakamista, niin että myös alituinen oppiminen on mahdollista. Demokraattinen johtaminen avoimella kommunikaatiolla varustettuna luovat kulttuuria, joka auttaa tiedon johtamista. (Sydänmaalakka, 2012, ss. 176–178)

Prosessina tiedon johtaminen alkaa tiedon luomisella. Tiedon luominen tai keksiminen voi tapahtua eri tavoin. Sitä myötävaikuttavat yksilön opiskelu, ryhmän yhteinen suunnittelu, organisaation eri yksiköistä koostetun tiimin yhdessä tapahtuva pohtiminen sekä tehtäväkierto. (Sydänmaalakka, 2012, s. 183)

Seuraavaksi edetään kohti tiedon hankkimista. Tiedon hankkiminen sisältää kirjallisuuden lukemista, kurssitapahtumiin osallistumista, benchmarking -menetelmän käyttöä ja internetin tiedonhakua. Tiedon hankinta voi myös pitää sisällään organisaation hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi

dokumentoinnin sisältävine prosesseineen. Jokaisen yksilön tiedon keräämisen taidot ovat tärkeitä ajassa, jossa tietoa on paljon ja sitä on kyettävä nopeasti hankkimaan. (Sydänmaanlakka, 2012, ss. 183–184)

Tiedon hankkimista seuraa tiedon varastointi. Kun tietoa on valtava määrä, merkitys sen oikeanlaiselle varastoimiselle on korostunut. Oli tieto sitten muualta lähtöisin tai itse luotua, sen on oltava jokaisen helposti saavutettavissa. Tiedon hallinta, jakaminen ja sen muokkaaminen on toteutettava niin, että organisaation tietovarastot ovat järkevästi hoidettuja ja ajan tasalla. Yksilötasolla korostuu tiedon peilaaminen ja omaksuminen. Mikäli tietoa on mielen päällä liika ja sitä ei kykene järjestämään, tieto saattaa muuntua hallitsemattomaksi ”informaatioähkyksi”. Varastoinnissa organisaation kannalta tehokkainta on siirtää erilaisissa kirjallisissa dokumenteissa oleva tieto sähköiseen muotoon. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 184)

Kun varastointi on kunnossa, voidaan miettiä tiedon jakamista. Ainoastaan jaettu tieto on tärkeää organisaation näkökulmasta. Saatavuuden on oltava helppoa. Näin ollen ensiluokkainen varastointi on taustalla tehokkaassa tiedon jakamisessa. Tiedon jakaminen vaatii kulttuuria, joka kannustaa tiedon jakamisen lisäksi vapaaseen ideointiin, toimintamallien ja ajatusten vaihtoon. Vaikka sähköiset järjestelmät edistävät tehokkaasti tiedon jakamista, on pidettävä mielessä myös kasvokkain tapahtuvien tapaamisten ja vapaamuotoisten verkostojen arvo. Näiden arvo on noussut jopa suuremmaksi, koska tietoa on niin runsaasti. Organisaation kannalta parasta olisikin, että käytettävissä olisi luotettava henkilö, joka kertoisi, mikä tieto tosiasiallisesti on tärkeää. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 184)

Tietoa on kyettävä myös soveltamaan. Lopulta se, että tietoa osataan soveltaa, ratkaisee organisaatiolle koituvan hyödyn. Turhan työn välttämiseksi olisi varmistuttava siitä, millaisia toimintamalleja organisaatio käyttää, ennen kuin lähdetään kehittämään uusia tilalle. Usein organisaatio kykenee käyttämään vaatimattoman määrän tiedosta, jonka se jo ennestään omaa. Tietoa halutaan kuitenkin käyttää, kun se on vaivattomasti käsiteltävissä. Ongelmaksi voi muodostua, jos tahdotaan jatkuvasti kehittää uusia ratkaisuja eikä hyödynnetä jo käytettävissä olevaa tietoa. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 185)

#### 4.5 Datan hallinta

Digitaalisessa maailmassa toimivan työn sivutuotteena kertynyttä dataa on kyettävä jalostamaan. Kun tarjolla riittävästi käsittelykelpoista dataa, voi aloittaa sen hyödyntämisen. Organisaation toimintaa kehitettäessä on pystyttävä löytämään kertyneen datan joukosta hidasteet ja ongelmat. Data kasvaa jatkuvasti, joten sen säilytyksestä ja hävittämisestä tulee jatkuvasti uusia kuluja organisaatiolle. Dataa on siis pystyttävä jalostamaan, sillä muuten datamäärän kasvaessa organisaatiolla on liiallisen datan myötä käsissään iso kaatopaikka. (Vainio, 2017)

Datan hyödyntäminen toiminnan kehittämisen apuna voidaan hahmottaa myös kolmen kohdan avulla, jotka ovat: kokeilu, laaja datan kerääminen ja parhaiden käytäntöjen jakaminen. (Hovi, 2017)

Yksikkö X:lle soveltaen kokeilun kautta voidaan analysoida kaikki kertynyt data, jota tulee työtehtävien suorittamisen kautta. Voidaan miettiä tilastojen analysoinnin avulla, mitkä tekijät yhdistävät esimerkiksi luotujen toimenpiteiden kautta niitä asiantuntijoita, jotka tehtävissään keskimääräistä nopeammin suoriutuvat. Näin voidaan tunnistaa tarvittavat muut-  
tajat ja levittää tietoa muille tiimin toimijoille. (Hovi, 2017)

Datan keräämisen tulee olla systemaattista ja datan kerääminen alkaa sen tunnistamisesta. Tunnistamisen jälkeen tehdään kartoitus. Sopivaa olisi kartoittaa kaikki tunnettu data, mutta kartoitusta voidaan tehdä myös palasissa, esimerkiksi tiettyä projektia varten tehty datan kartoitus. On hyvä muistaa, että jos haluaa saada projekteja nopeammin valmiiksi, dataa tulee olla varastossa valmiina läpikäytynä. Ilman johdonmukaista kartoittamista, datan tutkija joutuu palaamaan käymään läpi samaa aineistoa yhä uudelleen. (Hovi, 2017)

”Olemme keskustelleet monien organisaatioiden kanssa juuri siitä haasteesta, että data-analytiikkaprojektit jäävät yksittäisiksi harjoituksiksi eikä niitä voida hyödyntää uudestaan vaikkapa muissa yksiköissä. Tietoja haetaan ja muokataan aina uudestaan eri ihmisten toimesta” (Hovi, 2017).

Datasta löytyvät osat on kuvattava tai mallinnettava tarkoin, jotta niitä voidaan jakaa yksiköltä myös tarvittaessa koko organisaation käyttöön. Tarkoitus on siis säästää jo valmiit hyväksi havaitut osat, joiden päälle voidaan myöhemmin rakentaa sujuvasti uutta toimivaa mallia. Kaikkea ei siis tule aina aloittaa alusta. (Hovi, 2017)

#### 4.6 Keinoja osaamisen hiljaisen tiedon siirtämiseen

Asiantuntijapainotteisissa työyhteisöissä niin kuin yksikössä X, sen menestys on sidoksissa yksilöiden osaamiseen. Tätä voi peilata esimerkiksi palvelualan tehtävään, jonka oppiminen voi kestää muutaman päivän tai muutamia viikkoja. Vaativissa asiantuntijatehtävissä niiden oppimiseen voi kulua useita vuosia aikaa. Asiantuntijapainotteisissa työyhteisöissä ennakointi ja varautuminen ovat keskeisiä tekijöitä, koska osaavien asiantuntijoiden poistuminen työstä voi luoda uhan työyhteisön menestymiselle. Oman haasteensa varautumiseen tuo se seikka, että osaamisesta on piilossa. Tämä piilossa oleva osaaminen eli hiljainen tieto, joka ei välttämättä ole näkyvää henkilölle itselleen, on hankalaa tuoda näkyväksi. Seuraavia menetelmiä voi kuitenkin käyttää soveltamisen apuna, kun varaudutaan osaamista siirtämään. (Laine, 2017, ss. 64–65)

Tarkoituksena on hyvissä ajoin ennakoida, että osaamisvajetta ei pääsy syntymään. Tällöin meidän on systemaattisesti seurattava yksikköme ikärakennetta ja kiinnitettävä huomio erityisesti henkilöihin, jotka ovat pian eläköitymässä. Otetaan näitä tunnelmia liittyen eläköitymiseen vojo kehityskeskusteluissa esille. Tähän henkilöstösuunnittelun keinovalikoimaan voimme sisällyttää myös varahenkilöjärjestelmän, jolloin siinä tapauksessa, kun henkilö on poissa työtä suorittamasta, voi toiminta kuitenkin jatkua. Tämä mahdollistaa myös seuraajien perehdyttämisen työyhteisön sisältä, kun työt kuitenkin pysyvät käynnissä varahenkilön turvin. (Laine, 2017, s. 65)

Hyväksi voisi olla, että määrittäisimme varahenkilöt tehtävän mukaisesti eri henkilöille. Varahenkilö olisi valmiina tiedossa, kun joku lähtee pois tai eläköityy ja varahenkilö on valmiiksi perehdytetty hoitamaan työtehtävät siirtymäkauden ajaksi, kunnes uusi henkilö on perehdytetty tehtävään.

Jotta työntekijän osaamisen taso ja erityistaidot tulevat huomioiduiksi, on osaaminen kyettävä dokumentoimaan. Keskeistä on työntekijän osallistuminen tähän prosessiin, jotta vaadittavat taidot nousevat esiin ja ne voidaan kuvaukseen tallentaa. Tätä kautta voidaan miettiä myös osaamisen strategista merkitystä. (Laine, 2017, s. 65)

Voisimmeko kehittää yksilökehityskeskustelun osaamiskeskustelua painottaen vielä enemmän omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden esille tuontia? Nopeasti muuttuvassa maailmassa voi olla tarpeen seurata näitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita puolivuositiedoilla. Jos kaikki eivät halua keskustella virtuaalisesti, sähköpostilla voi myös tehdä asiasta kyselyn. Mielestäni tämä voisi lisätä työntekijän arvostuksen tunnetta. Toisaalta esimies saa ajankohtaista tietoa osaamisista enemmän reaalijajassa, kuin kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun kautta.

Vaikka osaamisen taso ja taidot on tehty näkyväksi, myös koko tiimin on ne pystyttävä tiedostamaan. Tarkoitus on näin ollen dokumentoida syvemmin työtehtävän sisältöä. Tällöin voidaan laatia opas tai ohje kaikkien yleiseen käyttöön. Tähän oppaaseen voi näitä taitoja pyrkiä kartoittamaan mahdollisimman konkreettisesti. Näin tämä yksilön oma osaaminen jalostuu koko tiimin käytettävissä olevaksi tiedoksi. (Laine, 2017, s. 65)

Yksiköllä X prosessikuvaus on hyvä ja ajantasainen ohje työtehtävien suorittamiseen. Nykyisessä toimintamallissa, eli että ryhmäpäälliköt ohjettu uuden tiedon tullessa päivittävät, ei tarvitse muutosta osakseen. Työtilaan on myös järkevästi järjestetty palaverimuistiot. Viestintää on paljon ja ajankohtaisista asioista.

Kun osaava johtaminen ja palkitseminen ovat tasapainossa, voidaan pienentää riskiä, että keskeinen työntekijä ei vaihda työpaikkaa. Luottamussuhde kehittyä, kun henkilöstöpolitiikka ja johtaminen ovat symbioosissa

keskenään. Tällä voidaan vähentää riskiä, että työntekijä lähtisi toisaalle töihin suuremman palkkauksen vuoksi. (Laine, 2017, ss. 65–66)

Vaikka valtio työnantajana ei aina voi kilpailla yksityisen työnantajan kanssa palkkakehityksessä, se voi kilpailla yksityisen työnantajan kanssa panostamalla esimerkiksi erinomaiseen henkilöstöjohtamiseen sekä työelämän ja vapaa-ajan joustavaan yhdistämiseen. Näen, että työntekijän mukaan myös hyvin toimiva tiimi lisää mahdollisuutta, että työntekijä haluaisi tällaisesta tiimistä poistua toisaalle esimerkiksi paremman palkan takia. Työnkierron mahdollisuuksien lisääminen voisi vähentää tilanteita, että vaikka työntekijä poistuisi hetkeksi yksiköstä muualle, hän ei ainaakaan poistuisi talosta kokonaan.

#### 4.7 Hiljaisen tiedon jalostaminen

Työyhteisössä syntynyttä hiljaista tietoa on jalostettava konkretiaksi eli toimenpiteiksi, joilla voi parantaa mitattua käytännön osaamista. Aineettoman pääoman kehittäminen ei ole helppoa, mutta kun se onnistuu, myös tulokset ovat ensiarvoisia. Kehittämisen prosessina hiljainen tieto viedään järjestelmällisestä suunnittelusta konkreettiseen toteuttamiseen. (Kesti, 2013, s. 77)

Jos jotakin kohtaa aineettoman pääoman kokonaisuudesta ei kehitetä samanaikaisesti muiden osatekijöiden kanssa (inhimilliset menestystekijät), kehittäminen ei välttämättä onnistu halutulla tavalla. On muistettava, että menestystekijöiden toistotiheydet vaihtelevat ja jokin osa saattaa tarvita enemmän huomiota kuin toinen. Eroja ja tarpeita esiintyy organisaation mukaan. (Kesti, 2013, s. 78)

Seuraavassa asiaa tarkastellaan prosessin vaiheina. Vaiheet alkavat johdon roolin määrittelyllä. Tästä liikutaan yhteisen näkemyksen hankkimiseen ja toteutetaan muotoilu eli haastatellaan osallistujat. Lopuksi syntyy toimenpiteet sisältävä suunnitelma.

Ensin määritetään haluttu strategia ja visio sekä mitä niiden kautta tavoitellaan. Johto varmistaa, että mitattava prosessin tavoite tuo mahdolliseksi sille asetetut kriteerit. On mietittävä, mitkä ovat ne tekijät, jotka vievät eteenpäin työyhteisön tuottavuuden kasvamista ja halutun strategian onnistumista. Luodaan lopulta organisaation näköinen kehittämiskysely. Mitkä ovat meidän tavoitteemme? (Kesti, 2013, ss. 78–79)

Nyt suunnataan huomio organisaation ryhmiin ja hankitaan ryhmän yksilöiltä yksikön toimintaa koskevat mielipiteet. Tähän voidaan käyttää kyselyä, jonka avulla kartoitetaan hiljaisia signaaleja. Halutut tulokset voidaan mallintaa esityksen muotoon jo tässä vaiheessa. Mahdollisimman laaja otanta on tarpeen, jotta jokaisen mielipide tulee kuulluksi. Johto pohtii tässä vaiheessa strategisia painotuksia sekä resursoinnin käyttöä. Kyselyn

tulokset esitetään heti tai viimeistään kuukausi kyselyn toteuttamisen jälkeen. (Kesti, 2013, ss. 78–79)

”Esitetään kunkin ryhmän kollektiivinen näkemys ratkaisukeskeisesti, mistä päästään toimenpiteiden suunnitteluun” (Kesti, 2013, s. 78). Ryhmän jokainen jäsen on hyvä saada ymmärtämään, että jokaisella on työympäristön kehittämisessä merkittävä rooli. On sopivaa suosia nimetöntä vastaamista ja varata rauhallinen ympäristö vastaamiselle. Jotta vastaajat saadaan vastaamisessa sopivaan tunnelmaan, voidaan hankkia työpaikan ulkopuolelta henkilö pitämään tätä tilaisuuden osaa. On nimittäin hyväksi, että henkilö ei ole päivittäin tekemisissä vastaajien kanssa. (Kesti, 2013, ss. 78–79)

Lopulta syntyy toimenpiteitä käsittelevä suunnitelma, joka suunnittelun jälkeen viedään käytäntöön. Myös tämä suunnittelu on aiemman kyselyyn vastaamiseen lisäksi hyvä toteuttaa rauhallisessa ympäristössä. Vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta on lopulta johdolla tai esimiehellä, mutta voidaan myös sopia vastuuhenkilön käyttämisestä työntekijöiden joukosta. On kuitenkin huomattava, että lopullinen tuki ja seuranta on johdon vastuulla. Tarvittaessa voidaan hankkia myös talon ulkopuolelta tukea toimenpiteiden implementoimiseen. On hyvä toimia nopeasti toimenpiteiden kehittämisen kanssa, koska motivaatio toteuttamiseen on kyselyyn vastaajilla parhaimmillaan heti kyselyn jälkeen. Kun noin kuukausi on kulunut, motivaatio kehittämiseen muuttuu neutraaliksi tai se heikentyy entisestään aiemmasta. (Kesti, 2013, ss. 78–79)

Johdon rooli on edistää sellaista johtamista, joka mahdollistaa sovittujen toimenpiteiden toteuttamisen. Toimenpiteiden edistymisen seurannassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi päiväkirjaa. Uudet toimintamallit omaksutaan reaalisuomalla ne ja sopiviksi havaitut käytännöt voidaan jakaa myös muualle organisaatioon. (Kesti, 2013, s. 78)

#### 4.8 Milloin hiljaista tietoa kannattaa/ei kannata jakaa?

Hiljaisen tiedon jakaminen on keskeisin seikka hiljaisen tietämisen johtamisen näkökohdasta. Tuleva tieto muodostuu yksilöiden kautta. Jos ei vuorovaikutus ole työpaikalla kunnossa, voi tiedon jakamisessa yksilöiden välillä olla haasteita. Parhaat käytänteet ja toimintatavat tulevat näin ollen näkyville, kun tiedon jakaminen toimii. Työpaikan kehittämisympäristön haasteisiin on tätä kautta helpompi vastata; varmuus ja jatkuvuus turvautuu. (Virtainlahti, 2009, s. 107)

On muistettava, että työpaikalla vuosien varrella kertynyt kokemus ja osaaminen eivät ole yksilöiden henkilökohtaista pääomaa, sillä työnantajalla on oikeus edellyttää henkilöstöä jakamaan sitä muille. Työnantaja on perehdyttänyt ja kehittänyt työntekijöitään työpaikalla erinäisten koulutuksien kautta, jo tästä syystä on oppia saaneen velvollisuus antaa tästä kertyneestä osaamisesta muille takaisin. (Virtainlahti, 2009, s. 108)

Kun hiljaista tietoa jakaa muille, sen jakaja muodostaa osaamisensa ja tietonsa myös itselleen näkyväksi. Niitä on tämän jälkeen myös helpompi yksilön kehittää. Toiminnan kehittäminen tulee työpaikalla helpommaksi, kun tieto on useammalla ihmisellä. Moniosaamisen kehittäminen paranee, erinäiset sijaisjärjestelyt ovat sujuvampia järjestää. (Virtainlahti, 2009, s. 108)

Kun hiljaista tietoa jaetaan, on helpompi myös myötävaikuttaa ainutlaatuisien työkäytäntöjen jakamista. Kun käytännöt ovat kunnossa, työ on sujuvaa. Kaikkien ei tarvitse opetella asioita alusta asti uusia tehtäviä aloitettaessa, vaan aikaa säästyy. (Virtainlahti, 2009, s. 109)

Yksi tärkeimpiä pisteitä hiljaisen tiedon jakamisessa tapahtuu henkilöstön vaihtuessa. Näitä tilanteita on paljon helpompi hallita, kun ne on johdettu sujuvasti. Huomioitavaa on, että hiljaisen tiedon jakaminen tulee yleensä esiin työntekijän eläköityessä, mutta tosiasiasa sen kerääminen tulee esille myös muissa tilanteissa, esimerkiksi äitiysloman, sairausloman tai kun yksilön työpaikan vaihdon yhteydessä. (Virtainlahti, 2009, s. 109)

Mielenkiintoinen seikka hiljaisen tiedon jakamisessa liittyy työntekijöiden jaksamiseen. On vaarana, että yksittäinen työntekijä uupuu, koska hänen harteilleen kasautuu paljon työtä oman erityisosaamisen takia. On mahdollista, että yksittäinen erityisosaaja kokee myös ylpeyttä osaamisestaan eikä siksi helposti lähde tietoa jakamaan. Tällöin kannattaa muistuttaa erityisosaajaa, että tämän oma osaaminen ei vähene sitä muille jaettaessa. Jaksamisen parantuessa ja stressin vähentyessä myös hyvinvointi paranee. Työpaikan prosesseja on myös helpompi kehittää, kun stressiä on vähemmän. (Virtainlahti, 2009, s. 110)

Yhteisten tavoitteiden kirkastaminen, avoimuuden lisääminen sekä yhteisöllisyyden kasvattaminen on helpompaa, kun hiljaista tietoa jaetaan. Kun antaa omaa tietoaan eteenpäin, saa myös muilta takaisin uutta tietoa. Monesti on niin, että tietoa saa työkavereilta, jos sitä osaa kysyä, mutta tietoa ei välttämättä jaeta, koska ei haluta väkisin puuttua toisen työntekijän töihin. Kyseessä on myös kunniaakysymys, eli avunpyyntö on arvostusta tiedon haltijaa kohtaan. On kuitenkin osattava olla kriittinen, koska aina tieto ei välttämättä ole parasta laatua. Se onkin osattava soveltaa ja yhdistää jo aiemmin opitun tiedon päälle. (Virtainlahti, 2009, ss. 110–111)

On joitain tilanteita, kun tietoa ei ole samalla tavalla perusteltua jakaa. Kun toimii esimerkiksi yksityisyrittäjänä, tietämystä on syytä pantata erityisosaamisen kanssa sellaisella sektorilla, jossa asianosaajia on vähän. Markkina-asema voi muutoin järkkä. Innovaatioiden kanssa on oltava tarkkana, ja suojattava keksinnöt ennen patentin myöntämistä. Tällainen suojaaminen voi olla myös harkintaa siitä, kenelle mistäkin asiasta kommunikoi. Hyvin tärkeää on lisäksi salaisen tiedon ja tietosuojan piiriin

kuuluvien asioiden huomioon ottaminen tietoa jakaessa. (Virtainlahti, 2009, ss. 112–113)

Tiedon laatuun on kohdistettava tarkkaavaisuutta. Tiedonantajan ja tiedonsaajan on oltava huomiokykyisinä, että vanhaksi menneen tai väärentyneen tiedon jakaminen, voidaan välttää. Huonoimmillaan jaettu tieto voi olla ohjeiden ohittamista tai vastoin lakia. Toisinaan tiedon jakajan huono asenne tai ennakkoluulot voivat tarttua siirtämisen yhteydessä. Tämä kysyy tiedon vastaanottajalta erityistä huolellisuutta. (Virtainlahti, 2009, ss. 113–114)

#### 4.9 Mentorit, keskustelutilaisuudet ja reflektointi

Mentorointi on keino, jossa tietämystä ja osaamista (hiljaista tietoa) jaetaan perehdyttäjältä perehtyjälle. Tässä roolissa voi toimia esimies tai kokenut työntekijä. Toiminnassa korostuu tiedon jakajan kyky tukea, neuvoa ja edistää uuden työntekijän työhön perehtymistä. Perustana suhteessa on avoimuus ja luottamus kummankin osapuolen välillä. Päämääränä on toki ammatillisten taitojen kehittäminen, mutta myös työntekijän urasuunnitelmien näkyväksi tekeminen ja työssä onnistuminen. (Tampereen kaupunki, n.d., s. 18)

Useissa työyhteisöissä uudelle työntekijälle osoitetaan mentori, jonka vastuulla on uuden työntekijän oppiminen työsuhteen alussa. Mentori tietää, että uuden työntekijän työhön opastaminen on hänen vastuullaan, joten hän on varannut tälle toiminnalle aikaa. Tämä aika on pitkälle opastukseen liittyvää aikaa sekä työntekijän moniin kysymyksiin vastaamista. Tämä suhde on usein luja ja sillä on myös edellytykset toimia perehtymiseen käytetyn ajan jälkeen. Koska tämä vuorovaikutukseen perustuva suhde on usein problemaattinen, myös mentorien opastus ja koulutus on ensiarvoisen tärkeitä ennen kuin he aloittavat perehdyttämisen. (Kupias & Peltola, 2009, s. 98)

Mentorointi kehittää sekä perehdyttäjää että perehtyjää. Se on loistava keino hiljaisen tiedon siirtämiseen koska se mahdollistaa työyhteisössä vallitsevien normien, asenteiden, arvojen ja toimintaperiaatteiden näkyväksi tekemisen. Siitä on apua myös tiimin historian ja yhteisten kokemusten siirtämisessä. Kallisarvoista hyötyä tulee tämän hetken tilanteen ja tulevaisuuden hahmottamisesta. Mentorointi toisaalta tallentaa, mutta myös kohentaa työyhteisössä vallalla olevaa hiljaista tietoa. Jotta mentorointi onnistuu, se vaatii työpaikalta kouluttautumiseen ja kehittämiseen myönteisesti suhtautuvaa työskulttuuria. (Virtainlahti, 2009, ss. 119–120)

Sellaiset piirit, joissa kokemuksia voidaan vaihtaa, ovat tapahtumia joissa työhön punoutuvia kokemuksia on mahdollista purkaa. Näihin tapahtumiin voidaan osallistua niin työyhteisön sisältä, mutta mukaan on mahdollista tuoda vierailijaksi jo eläkkeelle jäänyt henkilö. Keskustelun kautta voidaan vapaasti jakaa perehtyneisyyksiä työhön liittyvästä temasta,

jättäen kuitenkin luovuudelle varaa. Näissä tapahtumissa tai piireissä voidaan jakaa olemassa olevaa tietoa, mutta myös yhdessä konstruoida uutta tietoa. Tapahtumat voivat toimia työssä olevien ja samasta työstä eläkkeelle liikkuneiden kohtaamisalustana; tätä kautta eläköityneiden pitkän työuran kokemuksia voidaan käyttää vaikuttavasti tulevaisuuden hahmottamisessa. (Virtainlahti, 2009, ss. 123–124)

Tapahtumassa ei välttämättä ole kyse tavanomaisesta esityksestä, jossa esityksen loppuosassa on varattu aikaa keskustelulle. Piirin luonteessa on enemmän kyse kerronnallisista keskusteluista, koska kokemukset vaate-tetaan usein tarinanomaiseen asuun. Tällaiset tarinat jäävät helpommin osallistujien muistiin. Parhaassa tapauksessa tapahtumassa voidaan synnyttää uusia käytäntöjä työhön. On melko yleistä, että näitä keskusteluja ei tallenneta, mutta tallentamisen tai muun dokumentoinnin kautta näiden tilaisuuksien antia pystyttäisiin hyödyntämään koko organisaation laajuisesti. (Virtainlahti, 2009, ss. 123–124)

Refleктоimisen ideana on kyseenalaistaa oma ajattelu ja toiminta, ja sitä kautta luoda uusia malleja toteuttaa näitä asioita. Kyseessä on oiva apuväline toisaalta tiedon jakamisen suhteen, mutta myös hiljaisen tiedon esiin saamiseksi. Refleктоintia voidaan käyttää toiminnan ollessa käynnissä, mutta myös tilanteen jo mentyä ohi. Kun toiminta on käynnissä, refleктоiminen on haasteellista, koska toiminta on keskeytettävä ja tämän jälkeen analysoitava toiminta uudelleen. Tätä kautta voi kuitenkin päästä kiinni omien toimintatapojensa maailmaan. (Virtainlahti, 2009, s. 124)

Kun haluamme yksikkö X:n sisällä refleктоida tilannetta, joka on jo tapahtunut, ajatuksena on arvioida tätä tilannetta kriittisesti. Tässä arvioinnissa on myös osattava kyseenalaistaa omat ennakkoluulonsa. Kun menneisyydessä tapahtuneen asian refleктоinti onnistuu, kyetään tunnistamaan paitsi onnistumiset, myös epäonnistumiset, ja tämän jälkeen on mahdollista jakaa niistä tietoa muille. Hienoa jo tapahtuneen asian refleктоinnissa on, että tulevia tapahtuvia voi ennakoida paremmin, kun niissä on yhtäläisyyksiä jo tapahtuneen kanssa. Kyse on siis loppupeleissä oppimisesta, ja onnistuneen peilaamisen kautta voi syntyä ajatteluun ja toimintaan uusia aatoksia. Refleктоintia voi soveltaa sekä yksilön että ryhmän toimintaan. (Virtainlahti, 2009 s. 124)

#### 4.10 Mitä on mallittaminen?

Mallittaminen tarkoittaa, että hiljainen tieto muutetaan näkyväksi tiedoksi. Mallittamisen päämääränä on synnyttää jonkin tietyn reaktion kautta malli tai käytännönläheinen kartta, jota kuka tahansa käyttäjä sitä hyödyntäessään saa aikaan saman reaktion tai tapahtuman. Malli pitää sisällään selostuksen, mikä on tarpeellista ja kohtuullista mallitetun tapahtuman synnyttämiseen. Tietotaidoksi konkareiden ja senioreiden

osaaminen siirtyy jokaisen käytettäväksi käyttämällä mallittamista. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 50–51)

Seuraavalle tasolle mallittaminen liikkuu, kun mallitettavaksi tulee ihmisten osaaminen. Sitä kautta voidaan mallittaa esimerkiksi keskustelutapoja, ongelmien ratkaisemisen vaihtoehtoja, palautteeseen reagoimista ja tapoja ajatella asioista. Nämä ovat kaikki asioita, jotka saattavat sisältyä seniorin hiljaisen tiedon osaamispankkiin. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 51)

Veli-Matti Toivosen ja Riitta Asikaisen (2004, s. 51–52) mukaan Richard Bandler ja John Grinder (1979) kirjoittavat, että mallittaminen koostuu eri tasoista. Mitä-tasolla ilmenee teot, esimerkiksi miten mallitettava toimii. Miksi-taso heijastelee mallitettavan arvoja ja ajattelua. Miksi tehdä asia juuri tällä tavalla? Lisäksi on miten-taso, sisältäen sen, miten asia pitäisi tehdä.

On olemassa kolme eri tapaa soveltaa mallittamista. Se voidaankin jakaa tilannekohtaisesti sopivan käyttötavan mukaan. Toisinaan riittää vain yksi mallitettava, esimerkiksi tilanteessa, missä mallittaja tahtoo oppia jonkin tietyn taidon oman toimintansa korjaamiseksi. Useampaa mallitettavaa on hyvä käyttää, kun osaamista on tarkoitus siirtää oman yksikkömme ulkopuolelle. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 59)

Ensimmäisessä tavassa henkilö toteuttaa mallittamisen itselleen tai vastaavasti niin, että toinen henkilö on objektiivisesti mukana tätä prosessia edistämässä. Esimerkkinä toista henkilöä voi kiinnostaa, kuinka toinen henkilö muistaa aikataulut hyvin, mutta nimimuisti on paljon heikompi. Henkilö on samanaikaisesti malli ja mallitettava. Henkilön on tarpeellista mallittaa ainoastaan niin, että hän pystyy käsittämään toimivan ja toimimattoman asiointilan välisen eroavaisuuden ja kykenee käyttämään toimivan asiointilan ajatuksia ja toimintamalleja siinä tilanteessa, joka ei ole toimiva. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 59)

Toisessa tavassa henkilö toteuttaa mallittamista toisen henkilön toimintaa kohtaan kopioidakseen häneltä tavan toimia. Perehdyttäjä voi esimerkiksi mallittaa toisen perehdyttäjän sosiaalisia toimintamalleja, esimerkiksi kysymyksiin vastaamista, eleitä ja kykyä illustroida asioita. Tässä tavassa tarkoituksena on, että mallittaja oppii uuden tavan toimia omassa työssään. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole oppia niin perusteellisesti, että uutta tapaa kykenisi jakamaan myös muille ihmisille. Riittävää onkin, että henkilö itse pystyy sisäistämään muutoksia omaan toimintaansa. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 59)

Kolmannessa tavassa ajatuksena on, että mallittaja mallittaa taitamistaan niin, että kykenee havaitsemaan osaamisensa keskeiset seikat. Tämän jälkeen hän muodostaa niistä sellaisen mallin, jonka pystyy siirtämään muille yksikössä samaa tehtävää tekeville. Yksikkö X:n sisällä on

mahdollista soveltaa mallia, kun halutaan mallittaa sellaisen asiantuntijan toimintaa, joka saa poikkeuksellisen tehokkaasti omia hakemusasioitaan eteenpäin. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 59)

#### 4.11 Mallittamisen soveltaminen

Mallittamisen käytäntö valitaan sen mukaan, mitä osaamista on tarkoitus oppia. On tärkeää valita osaaminen oikein, koska se määrittää sen, että mallitus onnistuessaan myös tulee mukaan toimintaan. Arvovalintoja voidaan tehdä esimerkiksi asiassa; halutaanko työpaikan sisällä edistää vanhaa toimintatapaa vai uudenlaista lähestymiskulmaa, esimerkiksi perehdyttämisen suhteen? Kyseessä onkin myös strateginen päätös. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 61)

Mallitettavan osaamisen valinnan sekä mallin valinnan jälkeen on aika tehdä sopimus, joka antaa luvan mallittamiselle. Kun malli tietää mihin on ryhtymässä, hän tekee motivoituneesti yhteistyötä. On tärkeää, että ymmärrys mallin ja mallitettavan välillä toimii, koska näin saadaan helpommin tavoiteltuja tuloksia aikaiseksi. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 61)

On helppoa nähdä toisen ihmisen toimissa sellaiset asiat, jotka ovat jo valmiiksi itsellä tiedossa. Ideana on kuitenkin oppia sellaista, mikä ei ole tiedossa, ja keskeistä on lähteä mallittamisen prosessiin mukaan avoimin mielin. Pitäisi kyetä näkemään sanojen taakse; ei riitä, että ymmärtää mitä toisen ilmaisemat sanat tarkoittavat, vaan pitää pystyä havaitsemaan, mitä niiden sisälle todella kätkeytyy. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 62)

Havaitsemista apuna käyttämällä voi kartoittaa mallin osaamisia. Jos esimerkiksi opiskellaan, miten malli toimii keskustelutilanteessa, mallittaja voi ottaa osaa keskustelutilanteeseen ja tehdä havaintoja mallin keskustelun käynnistämisestä aina keskustelun kulkuun liittyviin seikkoihin. Millaisia kysymyksiä hän tekee, millä tavalla hän vastaa kysymyksiin ja milloin pitää taukoja? Myös liikehtimiseen, äänenpainoon ja mikroliikkeiden tekoon keskustelun aikana voi kiinnittää huomiota, näin pääsee enemmän sisälle mallin oman persoonan mukaiseen maailmaan. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 62–63)

Mallittaja voi myös itse mielessään kokeilla havaitsemiaan ja oppimiaan asioita. Näitä voi testata myös käytännössä sen ollessa mahdollista. Kyseessä onkin mallin asemaan asettuminen. Miten hän ajattelee? Miten hän kohdistaa huomionsa? Missä kohdassa hän sanoo tiettyjä asioita? Nämä auttavat hahmottamaan sitä, kuinka osaamista todella ymmärtää ja missä kohdassa on tarvetta lisäopiskelulle. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 63)

Haastattelussa mallilta pyritään selvittämään, kuinka hän saa taidon itsensä käytäntöön ja miten hän asian mielessään käsittää.

Mallitushaastattelu onkin muodoltaan erityislaatuinen. Tarkoituksena on saada malli kertomaan ulkoiset ja sisäiset toimintamallinsa. Tämä ei välttämättä ole kovin helppoa ja tavallisilla kysymyksillä ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa malli vain raportoi muistamansa asiat. Onkin syytä käyttää erilaisia kyselymenetelmiä parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Mallittajan on kyettävä keskeyttämään malli hänen kertoessaan osaamansa asiaa, ja esimerkiksi pyytää häntä toistamaan hitaammin kertomansa asia, jotta tapa toimia välittyy tunnistettavasti myös mallittajan käsiteltäväksi. Helposti voi myös käydä niin, että malli kuvailee omia näkemyksiään omasta työkuvastaan. Hyvä mallittaja pystyy erottamaan tämän ja kykenee ohjaamaan mallin avaamaan tarkemmin omia työtapojaan. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 63)

Mallittamista ei haastatteluna suositella tehtäväksi yhdellä kertaa, vaan kertoja on oltava noin 3–5 kappaletta. Tämä johtuu siitä seikasta, että tapaamisesta saatava aineisto voi ulottua eri suuntiin, jolloin sen käsitteellistäminen muodostuu liian suureksi vain yhdellä haastattelukerralla toteutettavaksi. Lisäksi on huomioitava, että mallittamiseen syventyäkseen myös haastatteluja on syytä olla useampia. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 64)

Mallittajalle kertyy suuria määriä aineistoa kuulemansa, näkemänsä ja oman kokeilunsa perusteella. Alussa ei ole syytä analysoida saatua aineistoa liikaa, vaan antaa sen virrata sisään. Ajan kanssa aineisto järjestyy mallittajan sisällä ja alkaa syntyä uusia oivalluksia. Mikäli jäsentämisen hankitun aineiston kanssa suorittaa liian pian, sekaan voi eksyä mallittajan omia käsityksiä. Tässä kohtaa ei voi enää puhua aineistossa piilevän hiljaisen tiedon tavoittamisesta, vaan vaarana on hiljaisen tiedon piiloutuminen syvemmälle aineiston joukkoon. Voi siis todeta, että kun malttaa odottaa aineistossa olevan tiedon jäsentymistä, havaitsee aineistosta uusia asioita, joiden olemassaolosta ei aluksi ollut tietoinen. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 64)

Haastattelun jälkeisestä aineistosta kertyneet ideat on hyvä lähettää tiedoksi mallitettavalle esimerkiksi sähköpostilla. Mallitettava voi tässä kohdalla kommentoida mitä osia mallittaja on mahdollisesti ymmärtänyt väärin ja mitkä on ymmärretty oikein. Palaute on näin jatkuvaa. Siinä kohdassa, kun malli alkaa muotoutua mallittajan mielessä, on hyvä kysyä palautetta mieleen tallentuneiden oivallusten osalta mallitettavilta. Parasta on, jos mieleen painunutta mallia voi kokeilla käytännön kautta. Yksi tapa on myös jakaa tietoa tallentuneesta mallista niille ihmisille, joille se on tarkoitus jatkossa opettaa. (Kettunen & Meristö, 2004, ss. 66–67)

Mallin järjestäytymistä mielessä auttaa, jos mallitusta kohdistetaan usealle saman osaamisen hallitsevalle ihmiselle. Koska persoonat ovat erilaisia, myös taitojen ilmeneminen tulee esille hieman eri tavoin. Kuitenkin osaamisen pystyy helpommin allokoimaan esiin, kun oppii erilaisilta persoonilta työssään. Mallin osat jäsentyvät näin helpommin mallittajan

mielessä. Mallittaja voi tallentaa opitun mallin kuvana, tekstinä tai kaaviona. (Kettunen & Meristö, 2004, s. 67)

Lopuksi mallin koulutus suunnitellaan ja välitetään informaatio muille oppijoille. Tärkeää on, että välitettävä taito on jäsenneily sopivan kokoisiksi annoksiksi, koska näin se on helpompi välittää uudelle henkilölle opittavaksi. (Kettunen & Meristö, 2004, s. 67)

Opitun mallin siirtämissä vaikuttaa se asia, mitä työntekijät kaipaavat. Kyse on pitkälti siitä, kuinka paljon heillä on tietoa jo ennestään hallussa. On mietittävä, onko mallin välittämisen kohde esimerkiksi aloittelija vai kokenut työntekijä. Millainen tapa on sopivin tapa välittää uutta tietoa, onko se verkkopalaveri vai kasvokkain tapahtuva kohtaaminen? Täytyy myös suunnitella, miten mallittamisesta saadut tulokset kyetään ujutamaan mukaan osaksi organisaation alituista kehittämisprosessia. (Kettunen & Meristö, 2004, ss. 67–68)

## 5 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö käsitteli tämän päivän työelämän osaamisen kehittämisen haasteita ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Näillä haasteilla voi olla vaikutusta prosessien sujuvuuteen. Tämän vuoksi oli sopiva kirjoittaa aihepiiriin liittyvästä hyödyllisestä teoriasta, sekä käytännön muodossa hyödyllisiä toimintamalleja, joita löytyy opinnäytetyön oppaasta.

Opinnäytetyöstä muodostui hyödyllinen ja käytännönläheinen opas, jota voidaan käyttää sekä yksikön sisällä, mutta toki myös laajemmin organisaatio X:ssa osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen apuna. Opas tehtiin sillä ajatuksella, että sen toimintamallit soveltuvat yksikköni maailmaan. Osaan opasta myös sisällytettiin tämän opinnäytetyön kirjoittajan omia havaintoja ja johtopäätöksiä varsinaisten asiantuntijalainausten jälkeen.

Työ onnistui mielestäni erittäin hyvin ja työssä tuli esille lukuisia käytännöllisiä malleja lukijan avuksi. Luin ja opin paljon työtä tehdessäni. Materiaalia keräsin vähitellen matkan varrella ja muodostin harkinnan kautta sopivan teoreettisen viitekehyksen. Työ rajattiin onnistuneesti työpaikalle käytettäväksi sopiviin osa-alueisiin. Teoriapohjan muodostamisessa käytettiin apuna sekä tuoreempia että vanhempia tämän työn aihepiirejä käsitteleviä asiantuntijoita ja kirjailijoita.

Kirjoittaessa pyrin aidosti löytämään sellaisen tulokulman asioihin, että teksti ei ole liian vaikeata ymmärtää, mutta asiasisältönsä puolesta lukijalle muodostuisi oivalluksia ja uusia ideoita. Allekirjoittanut ei halua esittää mitään ehdotonta kirjoittamassaan, vaan saada lukijan ajattelemaan

ja muodostamaan työstä lukemansa pohjalta oman tiekarttansa. Kaikkea kirjoitettua voidaan soveltaa tilanteen mukaan.

Vastauksia löytyi siihen, kuinka yksikön osaaminen voidaan pitää mahdollisimman korkealla tasolla erilaiset muuttujat huomioiden. Yksi mielenkiintoinen vastaus työstä saatiin kysymykseen; kannattaako perehdyttäjän jakaa perehdytyksen lomassa myös hiljaista tietoa perehtyjälle? Ehdottomasti, mutta on kiinnitettävä huomiota siihen, millaista tietoa jakaa. Vastauksia saatiin myös yhteen kysymyksistä tärkeimpään; kuinka tieto voidaan taltioida, vaikka työntekijä poistuisi yksiköstä?

Kehittäminen ja jatkuva parantaminen on tärkeää. Olen sitä mieltä, että innovointi toteutuu mainiosti työpaikallamme, jossa on myös ns. perustyön osalla mahdollista osallistua erilaisiin kehittämisprojekteihin mukaan. Tuomisen (2013, s. 29) mukaan on hyvä huomata, että on johtajien vastuulla kehittää sellaista organisaatioympäristöä, joka synnyttää innovoivaa henkilöstöä.

Henkilöstökoulutuksia järjestetään sekä organisaation tasolla koko henkilöstölle suunnattuina, että omien yksiköiden koulutuksia. Omassa yksikössäni koulutuksia järjestetään tarpeen mukaan Microsoft Teams-kokouksien yhteydessä, joissa jaetaan informaatiota. Yleensä ne ovat näiden Teams-kokouksien yhteydessä. Tarpeen voisi olla erottaa nämä omiksi kokoontumisiksi (informaatio ja koulutettavat asiat selkeästi erillisiksi palaveriksi), jotta asialistat eivät olisi liian pitkiä. Kaksi kertaa vuodessa yksikössämme järjestetään yleensä kaksipäiväiset kehittämispäivät, jotka tähtäävän yksikön kehittämiseen sisältäen myös toiminnallisia ryhmätehtäviä. Samankaltaisia kehittämispäiviä järjestetään myös organisaatio X:n muissa yksiköissä.

Yksikön kehittämispäivissä on sillä tavalla kehitettävää, että niiden hyöty konkretisoituisi työn tekemiseen. Suurin ongelma on ehkä se, että asiat mitä päivillä on kehitetty ja mietitty, saattavat unohtua normaalin arjen tiimellyksessä myöhemmin. Pitäisikö luoda seurantamalli, jossa palattaisiin säännöllisesti kehittämispäivien ryhmätehtävissä esiin nostettuihin teemoihin? Eli palattaisiin siihen, mistä keskusteltiin, ja kuinka toteutamme tätä nyt työn arjessa ja miten voimme hyötyä näistä keskusteluista ja kirjatusta asioista tämän päivän työssä.

Koska osaamisen kehittämistä ja hiljaisen tiedon siirtämistä tehdään tulevaisuutta ajatellen, lopuksi lainaan osaamisen kehittämisen alueen hienoa ajattelijaa. Sydänmaanlakka (2015) kysyy, että minkä vuoksi julkisen sektorin toimintamallien uudistaminen tuntuu monesti kovin haastavalta? On mahdollista, että menneisyyden mallit eivät toimi tulevassa toimintaympäristössä. Olisi mahdollisesti tarve uudistaa suunnittelu- ja päätöksentekokulttuuria, koska toimintamallit muuttuvat nopeasti. Uusimisen lomassa on syytä kiinnittää huomiota myös johtamis- ja organisaatiokulttuurin uudistamiseen. Toimiva tulevaisuuden ennakointi huomioi

taidon käsittää menneisyys ja nykyisyys niin, että niiden kautta voidaan hahmottaa tulevaisuutta. Apuna voidaan soveltaa megatrendien hahmottamista, skenaariotyöskentelyä ja heikkojen signaalien tunnistamista. Julkisen hallinnon on oltava nykyajassa toimiva, jatkuvasti uudistuva ja ketterä organisaatio. Tulevaisuutta on kyettävä ennakoimaan proaktiivisesti.

## LÄHTEET

Advian. (n.d.). *Mitä on tiedolla johtaminen?*. Haettu 20.9.2020 osoitteesta <https://www.advian.fi/mita-on-tiedolla-johtaminen>

Berglund, M. (2008). *Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case ST1 Oy*. Pro gradu -tutkielma. Organisaatiot ja johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. Haettu 27.3.2019 osoitteesta [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12005/hse\\_ethesis\\_12005.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12005/hse_ethesis_12005.pdf)

Grönroos, M. G. (2006). *Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota*. 3. painos. Tampere: Transatlanta Oy.

Hakanen, J. (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos. Haettu 9.6.2020 osoitteesta [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276TTL_tyonimu.pdf?sequence=1)

Helin, T. (2017). *”Älä päästä tietoa karkaamaan!”*. Keinoja tiedon säilyttämiseen työntekijän eläköityessä. Pro gradu -tutkielma. Master’s Programme in Management and International Business. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Haettu 28.3.2019 osoitteesta [https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/27717/master\\_Helin\\_Tia\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/27717/master_Helin_Tia_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hovi, J. (2017). *Kolme vinkkiä datan hyödyntämiseen liiketoiminnassa*. Blogijulkaisu 6.9.2017. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://www.arihovi.com/kolme-vinkkia-datan-hyodyntamiseen-liiketoiminnassa/>

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu 27.9.2020 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#/kohta:DIGIAJAN\(\(20\)STRATEGIA\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#/kohta:DIGIAJAN((20)STRATEGIA((20)/piste:b0)

Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Haettu 8.7.2020 osoitteesta [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten((20)ihmisten((20)johtaminen)

Kaartinen, L. (2011). *Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen*. Opas. Haettu 16.9.2020 osoitteesta <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Osaamista%20kehitt%C3%A4m%C3%A4n%20-opas.pdf>

Kankainen, S. (2019). *Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin*. Blogijulkaisu 2.4.2019. Haettu 14.6.2020 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtaminen-vie-parempiin-tuloksiin/>

Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. 1. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy FINVA. Haettu 15.7.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789525684537>

Koskinen, A., Laukkanen, M. & Vanhala, S. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate. (n.d.). *Oppimisteoriat ja -strategiat*. Haettu 22.6.2020 osoitteesta <https://www3.uef.fi/fi/web/aducate/oppiminen1>

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Haettu 11.6.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L1P1>

Mikkola, S. (2012). *Uuden työntekijän perehdyttäminen*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Haettu 27.3.2019 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49758/Mikkola\\_Satu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49758/Mikkola_Satu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Organisaatio X. (2019). Kohdeorganisaatio X:n henkilöstöpolitiikka. 11.3.2019.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari. Haettu 6.6.2020 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera\\_oppiminen#kohta:Ketterä\(\(e4\)\)\(\(20\)\)oppiminen\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)\)keino\(\(20\)\)menesty\(\(e4\)\)\(\(20\)\)jatkuvassa\(\(20\)\)muutoksessa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketterä((e4))((20))oppiminen((20))((2013))((20))keino((20))menesty((e4))((20))jatkuvassa((20))muutoksessa)

Pro Pilvipalvelut. (2018). *Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä*. Haettu 9.9.2020 osoitteesta [www.tyohonperehdytys.fi](http://www.tyohonperehdytys.fi)

Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015). *Työnohjaajan opas*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu 4.10.2020 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/15jo426469>
- Salo, K. & Salo, P. (2016). *Millainen on hyvä kehityskeskustelu – vinkkejä esimiehelle*. Myynti & Markkinointi 17.11.2016. Haettu 20.9.2020 osoitteesta <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/millainen-hyva-kehityskeskustelu-vinkkeja-esimiehelle>
- Satamittari. (n.d.). Osaamisen johtaminen kannattaa - Strategialähtöisen osaamisen johtaminen työkirja. Stratos osaamiskartoitus työkirja. Haettu 1.10.2020 osoitteesta <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/asiakaskuvat/Logot/Osaamisen%20johtaminen%20kannattaa.pdf>
- Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation ja oppimisen oivalluksia*. 1. painos. Helsinki: Talentum. Haettu 10.9.2020 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12jo317038>
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Oyj. Haettu 17.5.2020 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent.fi/ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXATFBCEC#/kohta:\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JULKI NEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent.fi/ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXATFBCEC#/kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKI NEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b0)
- Tampereen kaupunki. (n.d.). *Perehdyttäminen – Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu*. Haettu 24.6.2020 osoitteesta [https://www.oaj.fi/content-tassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere\\_perehdyttaminen.pdf](https://www.oaj.fi/content-tassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf)
- Toimija X. (2019). *Otsikko on salattu*. Haettu 8.9.2020 osoitteesta toimijan X www-sivut.
- Toivonen, V. & Asikainen, R. (2004). *Yrityksen hiljainen osaaminen – Kehittämisen uusi taso*. Porvoo: ai-ai Kustantamo.
- Tuominen, K. (2013). *Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti – CAF 2013*. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Työsopimuslaki 55/2001. Haettu 10.6.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 11.6.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1P1>

Vainio, M. (2017). *Miten datasta jalostetaan arvoa liiketoimintaan?* Blogijulkaisu 16.11.2017. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://www.soy.fi/blogit/miten-datasta-jalostetaan-arvoa-liiketoimintaan/>

Valpola, A. (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. (2002). *Onnistu kehityskeskustelussa*. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! : Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. 6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Haettu 4.6.2020 osoitteesta <https://www.elibslibrary.com/fi/book/978-951-37-5269-9>

Vuorensyrjä, M. (2000). *Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut?* Teoksessa M. Vuorensyrjä & R. Savolainen (toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, ss. 109–136.

University of Eastern Finland. (n.d.). *Benchmarking*. Haettu 26.7.2020 osoitteesta <http://www3.uef.fi/web/guest/benchmarking>

#### HAASTATTELUT

Yksikön päällikkö X. (2020). Yksikön päällikkö, Organisaatio X. Haastattelu 27.1.2020.