



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# ESIMIESOPAS HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN ELÄKÖITYVÄLTÄ KONKARILTA SEURAAJALLE

Case: Istekki Oy

TEKIJÄ:

Eeva-Kaarina Lamusuo

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä Eeva-Kaarina Lamusuo	
Työn nimi Esimiesopas hiljaisen tiedon jakamiseen eläköityvältä konkarilta seuraajalle - Case: Istekki Oy	
Päiväys 7.4.2021	Sivumäärä/Liitteet 49/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Istekki Oy	
Tiivistelmä	
<p>Työikäisen väestön eläköityminen on nostanut esille pohdinnan osaamisen säilymisestä organisaatioissa ja siihen on pyritty tuomaan ratkaisuja osaamisen johtamisesta. Hiljainen tieto on asiantuntijoiden osaamiseen ja ammattitaitoon kytkeytynyttä tietoa, jota voi olla paljon etenkin pitkän työuran ja kokemuksen kautta. Hiljaisen tiedon johtamisen kannalta olennaisin vaihe on hiljaisen tiedon jakaminen muille, jotta se jäisi organisaatioon asiantuntijan eläkkeelle siirtymisen myötä. Loppuen lopuksi esimies on vastuussa onnistuneesta hiljaisen tiedon jakamisesta asiantuntijalta toiselle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä toimeksiantajana toimivalle Istekki Oy:lle. Tarkempana tutkimuskohteena oli Istekin Terveiden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluiden yksikkö Kuopiossa ja siellä olevat eläköityvät konkarit ja heidän seuraajansa. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka eläköityvien konkareiden hiljaista tietoa kannattaisi jakaa seuraajille ja miten esimiehet voisivat tukea tätä prosessia.</p> <p>Opinnäytetyössä tehtiin laadullisilla tutkimusmenetelmillä Kuopion yksikön esimiehille ja asiantuntijoille selvitykset, joiden tarkoituksina oli kartoittaa heidän ajatuksiaan hiljaisen tiedon jakamisesta. Kolmen esimiehen pohdintoja kartoitettiin joulukuussa 2020 järjestetyssä suunnittelupalaverissa. Kolmea asiantuntijaa haasteltiin teemahaastattelumenetelmällä tammikuussa 2021. Haastatteluvastaavista asiantuntijoista kaksi oli lähivuosina eläköityviä konkareita ja yksi oli toisen konkarin seuraaja. Palaveri ja haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin Microsoft Teams -alustan kautta. Nauhoitteet litteroitiin ja aineisto analysoitiin teemoittelun avulla.</p> <p>Lopputuotoksena esimiehille laadittiin esimiesopas hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen, jonka tarkoituksena oli tuoda käytännöntason ohjeita ja vinkkejä prosessin tukemiseen. Opinnäytetyön selvityksen aineistoja ja muita kirjallisuuslähteitä hyödynnettiin oppaan sisällössä. Oppaan laadinnassa huomioitiin muutama Istekin strateginen tavoite osaamisen kehittämiseen liittyen, jotta opas pystyttiin luomaan strategian mukaiseksi. Opas laadittiin suoraan Istekin sisäiseen käyttöön ja siinä oli yhteensä 20 sivua. Selvityksessä kerättyjen aineistojen koettiin vastaavan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin kattavasti, jotta niiden avulla pystyttiin luomaan konkreettinen lopputuotos Istekille. Jatkotutkimusideana aihetta voisi tutkia vielä laajemmin esimerkiksi vertailemalla Kuopion ja Tampereen Terveiden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluiden yksiköiden eroja hiljaiseen tietoon liittyen.</p>	
Avainsanat Hiljainen tieto, osaamisen johtaminen, eläkkeelle siirtyminen, työnopetus, esimiestyö, oppaat	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Eeva-Kaarina Lamusuo	
Title of Thesis A supervisor's guide to sharing tacit knowledge from a retiring experienced specialist to a successor - Case: Istekki Ltd	
Date 7 April 2021	Pages/Appendices 49/3
Client Organisation/Partners Istekki Ltd	
<p>Abstract</p> <p>The retirement of the working-age population has raised the issue of retaining competence in organizations. To combat this, efforts have been made to provide solutions through competence management. Tacit knowledge is information linked to the professional skills of specialists gained through years of experience. Furthermore, the most important step in managing tacit knowledge is sharing it with others in a manner enabling its preservation in the organization as the specialist retires. Ultimately, the supervisor is responsible for the successful sharing of tacit knowledge from one specialist to another.</p> <p>The thesis was carried out as an action-based research for the employer Istekki Ltd. A more specific research topic was Istekki's Health and Wellness Technology Services unit in Kuopio and its retiring experienced specialists and their respective successors. The aim of the study was to investigate how the tacit knowledge of retiring experienced specialists should be shared with successors and how supervisors could support this process.</p> <p>In the thesis, studies were conducted using qualitative research methods for the supervisors and specialists of the Kuopio unit with the objective of mapping their thoughts on sharing tacit knowledge. The reflections of the three supervisors were explicated at a planning meeting in December 2020. Three specialists were interviewed using the thematic interview method in January 2021. Two of the interviewed specialists were soon to become retired specialists and one was a successor. Firstly, the meeting and interviews were conducted and recorded via the Microsoft Teams platform. Secondly, the recordings were transcribed and the material was analyzed by thematic design.</p> <p>As a final output, a supervisor guide was developed for supervisors to provide practical guidance and tips to support the sharing of tacit knowledge. To conclude, the materials of the thesis report and other literature sources were utilized in the content of the guide. Moreover, a few of Istekki's strategic goals relating to competence development were taken into account to ensure the compliance of the guide compilation with the strategy. The guide was prepared directly for Istekki's internal use and contained a total of 20 pages. The materials collected in the study were felt to address comprehensively the research questions of the thesis, in order to be able to create a concrete end result for Istekki. As far as further research is concerned, the topic could be studied even more extensively, for example by comparing the differences between the Kuopio and Tampere Health and Wellness Technology Services units in relation to tacit knowledge.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Tacit knowledge, competence management, retirement, work instruction, managerial work, guides</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUSASETELMA .....	8
2.1	Istekki Oy ja Terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalvelut.....	8
2.2	Tutkimuskohteen rajausta .....	9
2.3	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	10
2.4	Keskeiset käsitteet .....	11
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ .....	14
3.1	Tietojohtaminen.....	14
3.2	Ikäjohtamisen elementit esimiestyössä .....	15
4	HILJAINEN TIETO.....	17
4.1	Ammattilaisten hiljainen tieto työpaikoilla .....	19
4.2	Hiljaisen tiedon johtaminen .....	19
4.3	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	21
4.3.1	Tiedon muuttaminen näkyväksi .....	22
4.3.2	Tiedon jakaminen muille.....	22
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	24
5.1	Selvitysvaiheen aineistonkeruumenetelmät .....	25
5.1.1	Suunnittelupalaveri esimiehille .....	25
5.1.2	Teemahaastattelut asiantuntijoille .....	26
5.2	Nauhoitteiden litterointi .....	27
5.3	Aineistojen analysointi.....	28
5.4	Esimiesoppaan suunnittelu ja laatiminen .....	30
6	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ISTEKIN THT-YKSIKÖSSÄ .....	32
6.1	Esimiesten ajatukset .....	32
6.2	Asiantuntijoiden ajatukset .....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
8	POHDINTA.....	38
8.1	Luotettavuus .....	38
8.2	Eettisyys.....	39
8.3	Ammatillinen kasvu .....	40
	LÄHTEET .....	42

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	46
LIITE 2: SUUNNITTELUPALAVERIN POWERPOINT-ESITYS .....	47
LIITE 3: ESIMIESOPPAAN SISÄLLYSLUETTELO .....	49

## KUVALUETTELO

KUVA 1. Opinnäytetyön tutkimusongelma ja -kysymykset .....	10
KUVA 2. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....	13
KUVA 3. Työuran vaiheita (Työterveyslaitos 2016) .....	16
KUVA 4. Hahmotelma SECI-mallista (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995; Virtainlahti 2009, 99) .....	18
KUVA 5. Opinnäytetyön prosessikuvaus .....	24
KUVA 6. Opinnäytetyön aineistojen analysoinnin prosessi .....	30

## 1 JOHDANTO

Työssäkäyvän väestön ikääntyminen ja eläköityminen ovat lisänneet epävarmuutta organisaation osaamisen säilymisestä ja tilanteen hallitsemiseksi on pyritty löytämään ratkaisuja osaamisen johtamisesta (Virtainlahti 2009, 68). Osaamisen tekeminen näkyväksi mahdollistaa sen hyödyntämisen ja kehittämisen niin yksittäisten työntekijöiden, yhteisöjen kuin yhteiskunnankin tahoilla (Sitra 2019, 18). Ammattitaitoon juurtunutta hiljaista tietoa ei kovin helposti pystytä muuttamaan suoraan näkyväksi ja kirjalliseksi, jolloin sen jakamisessa on huomioitava muitakin tapoja.

Hiljaista tietoa on tutkittu runsaasti ja esimerkiksi opinnäytetöiden suuren määrän perusteella voisi päätellä, että organisaatioilla on tarvetta löytää hiljaisen tiedon johtamiseen neuvoja. Osaamisen johtamista on käsitelty monipuolisesti erilaisten teorioiden avulla, mutta melko harvoin asiaa on tarkasteltu hiljaisen tiedon näkökulmasta. Aikaisemmin japanilainen Ikujiro Nonaka on nostanut esille hiljaisen tiedon yhteyden onnistuneeseen suoriutumiseen ja painottanut sen hyödyllisyyttä yrityksille. (Virtainlahti 2009, 17, 69.) Tässä opinnäytetyössä on haluttu rajata käsiteltävä osaaminen erityisesti hiljaisen tiedon käsitteeseen.

Ruotsalaisessa tiedon säilyttämiseen liittyvässä tutkimuksessa (Wikström, Eriksson, Karamehmedovic & Liff 2018, 1522) on huomattu mielenkiintoinen havainto siitä, että vanhempien työntekijöiden arvossa pidetty osaaminen on ollut tietämiseen pohjautuvaa ja luonteeltaan hiljaista. Työntekijä ei aina itsekään ole tiennyt, mistä kaikesta tieto kokonaisuudessaan on muodostunut. Lisäksi yrityksessä on koettu, ettei arvokkaan tiedon säilyttämistä ja jäämistä organisaatioon ole mahdollistettu niin hyvin kuin sen voisi tehdä, johtuen esimerkiksi siitä, ettei yhtenevää ja kaikenkattavaa tiedonhallintastrategiaa ole laadittu. (Wikström, Eriksson, Karamehmedovic & Liff 2018, 1521–1522.) Monessa organisaatiossa menettämisen kannalta arvokkain tieto on useimmiten juuri hiljaista ja ammattitaitoon kytkeytynyttä, jolloin sen jakamiseen on tärkeää panostaa erilaisilla yhteisillä käytännöillä. Tämän opinnäytetyön esimesoppaan avulla halutaan kannustaa yhtenevien käytäntöjen laatimiseen.

Hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys korostuu huomattavasti henkilöstön vaihtuessa. Vaihtuvuustilanteista tulee rauhallisia ja hallittuja, kun tiedon jakamista johdetaan hyvin. (Virtainlahti 2009, 109.) Tiedon ja osaamisen jakamista seuraajalle on pohdittu lähiaikoina esimerkiksi Nammo Lapua Oy:n patruunatehtaalla, jossa eläkkeelle siirtyvä konkari on havainnut, että hänellä on osaamista, jota ei muualla Suomessa oikeastaan ole. Eläköityvä konkari haluaa ehtiä jakamaan osaamistaan seuraajalle ennen eläköitymistään, mikä on hyvin tärkeää etenkin, kun alalle ei ole suoraa koulutusta. Pelkillä koneilla ei nähdä olevan arvoa, jos niiden käyttöön ei ole osaamista. (Välimäki 2021, 20–21.) Eläköityvän konkarin hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen nähdään olevan merkittävä prosessi, jota tässä opinnäytetyössä laaditulla esimesoppaalla halutaan tukea.

Opinnäytetyön punaisena lankana kulkee aiheen käsittely esimiestyön näkökulmasta. Sanna Virtainlahden mukaan ajoissa tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen työntekijältä toiselle on esimiehen vastuulla (Kinnunen 2015). Tämän vuoksi myös opinnäytetyössä halutaan ymmärtää esimiestyön vastuu ja rooli asiantuntijoiden onnistuneessa hiljaisen tiedon jakamisessa. Monessa asiantuntijaorganisaatiossa työhön liittyvä hiljainen tieto saattaa olla vain asiantuntijoiden omassa tiedossa, mutta silti taidokkaasta hiljaisen tiedon johtamisesta ja jakamisesta on loppuen lopuksi vastuussa esimies.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä laaditaan esimiesopas hiljaisen tiedon jakamiseen toimeksiantajana toimivan Istekki Oy:n Terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluiden esimiehille. Ennen esimiesoppaan laatimista perehdytään muun muassa hiljaiseen tietoon ja osaamisen johtamiseen liittyvään teoretietoon sekä toteutetaan selvitykset THT-yksikön esimiehille ja asiantuntijoille. Hiljaisen tiedon jakamista käsitellään rajauksen mukaisesti pelkästään THT-yksikön eläköityvien ja konkareiden ja heidän seuraajiensa välillä.

Tutkimuksellisen selvityksen aineistoa kerätään Kuopion THT-yksikön kolmelta esimiehiltä ja kolmelta asiantuntijalta. Kaksi asiantuntijaa on lähivuosina eläkkeelle siirtyviä konkareita ja yksi on toisen konkarin seuraaja. Esimiehiä haastatellaan opinnäytetyön suunnittelupalaverin aikana ja asiantuntijoita teemahaastattelumenetelmällä yksilö- ja parihaastatteluissa. Asiantuntijoiden ja esimiesten pohdinnat litteroidaan peruslitteroinnilla ja analysoidaan teemoittelemalla näkemykset kolmen yhteisen teeman alle. Lopputuotoksena Istekin THT-yksikön esimiehille laaditaan esimiesopas hiljaisen tiedon jakamiseen eläköityvältä konkarilta seuraajalle. Opas tehdään suoraan Istekin sisäiseen käyttöön ja lisäksi sen rakenteessa ja sisällössä huomioidaan muutama keskeinen Istekin strateginen tavoite osaamisen kehittämiseen liittyen vuosilta 2020 ja 2021.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Opinnäytetyö toteutettiin syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana toiminnallisena opinnäytetyönä toimeksiantajana toimivalle Istekki Oy:lle. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää ammatillista toimintaa esimerkiksi päivittäisen työn ohjeistamisella ja organisoinnilla, jolloin lopputuotos voi olla yritystoimintaan laadittu ohje tai opastus (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Opinnäytetyössä haluttiin edistää Istekin THT-yksikön esimiestyötä laatimalla hiljaisen tiedon jakamiseen selkeä ja informatiivinen opas, josta voisi olla hyötyä ammatillisessa kontekstissa. Ennen esimiesoppaan laatimista opinnäytetyössä toteutettiin selvitykset THT-yksikköön laadullisten tutkimusmenetelmien avulla. Kanasen (2015, 70) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää käsiteltävä ilmiö. Tutkimusmenetelmäksi valittiin juuri laadullinen tutkimus, sillä aiheesta haluttiin saada vastauksia lähinnä ”miten” ja ”kuinka” -tyyppisiin kysymyksiin ja täten määrällisen tutkimuksen ei koettu vastaavan tähän tarpeeseen.

Yleinen laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruutapa on tutkimushaastattelut. Niissä aineisto kootaan haastateltavien keskusteluista puheen muodossa. Lisäksi laadullista tutkimusaineistoa voidaan kerätä muun muassa kuvien, tekstien ja nauhoitteiden ja sanomalehtien muodossa. (Vilkkä 2015, luku 5.) Opinnäytetyössä valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi tutkimushaastattelut, sillä niiden koettiin tarjoavan haastateltaville asiantuntijoille vapaampi keskustelutilanne, jossa he saivat jakaa ajatuksiaan. Toinen opinnäytetyössä hyödynnetty aineistonkeruutapa oli suunnittelupalaverin nauhoitteen litterointi, joka myös edustaa laadullista tutkimusaineistoa.

Haastateltavat voidaan valita tutkimukseen omakohtaisen kokemuksen perusteella (Vilkkä 2015, luku 5). Alun perin THT-yksikön esimiehiä pyydettiin mukaan opinnäytetyön suunnittelupalaveriin, sillä opinnäytetyö aiottiin toteuttaa heidän yksikköönsä Kuopiossa. Kaikki kolme esimiestä pääsivät osallistumaan joulukuussa 2020 pidettyyn suunnittelupalaveriin, jossa keskusteltiin hiljaisen tiedon aiheesta ja pohdittiin eläköityvien konkareiden ja heidän seuraajiensa rajaukseen sopivia asiantuntijoita haastatteluihin. Esimiehet ehdottivat asiantuntijoita yksiköstä, joten asiantuntijoiden valitseminen tutkimukseen tapahtui harkinnanvaraisesti. Kaikilla esimiehillä ja asiantuntijoilla oli omakohtaista kokemusta hiljaisen tiedon aiheesta, jonka vuoksi heitä haluttiin tutkimuksessa haastatella.

Laadullisessa tutkimuksessa ei päätetä aineiston kokoa etukäteen, vaan sitä kerätään niin pitkään, että tutkimusongelmasta pystytään luomaan monipuolinen ymmärrys ja se saadaan ratkaistua (Kananen 2015, 128; Vilkkä 2015, luku 5). Opinnäytetyössä kerätty selvityksen aineisto koettiin tarpeeksi kattavaksi siinä vaiheessa, kun näkemyksiä oli kuultu THT-yksikön kolmelta esimieheltä ja kolmelta asiantuntijalta. Mikäli opinnäytetyössä ei olisi laadittu esimiesopasta, olisi tutkimusaineiston koko voinut olla hieman suurempikin, sillä silloin itse aineiston analysointi olisi ollut toimeksiantajalle tehty lopputuotos. Selvityksen aineiston koon nähtiin olevan sopiva tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaamiseksi sekä käytännönläheisen esimiesoppaan sisältöä tukeväksi lähdemateriaaliksi.

### 2.1 Istekki Oy ja Terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalvelut

Istekki Oy on suomalainen informaatioteknologian sekä terveyden ja hyvinvoinnin teknologian asiantuntijaorganisaatio. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Kuopiossa ja muita toimipisteitä on muun muassa



Tampereella ja Jyväskylässä. Istekki on julkisomisteinen osakeyhtiö, jonka omistavat eri kunnat, kuntayhtymät ja omistajien strategiset kumppanit. Yhtiö tarjoaa asiakasomistajilleen kuntapalveluita, sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita, terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluita sekä asiantuntijapalveluita. (Istekki Oy 2019a; Istekki Oy 2019b.)

Terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalvelut huolehtivat asiakkaiden terveydenhuollon laitteiden koko elinkaaresta. Yksikössä vastataan laitteiden hankkimisesta, käyttöönottamisesta, kunnossapidosta ja niiden asianmukaisesta poistamisesta. Tekniset ratkaisut tehdään lääkintälaitteita koskevan direktiivin mukaisesti, henkilöstön kouluttaminen ja sertifiointi laaditaan laitevalmistajien ehtojen mukaan sekä laitteista pidetään direktiivin edellyttämää rekisteriä. Yksikkö toimii edunvalvontaroolissa asiakkaiden apuna erilaisten sopimusten teossa ja hankintoihin liittyvissä yksityiskohdissa. Tarjottavat palvelut ovat ylläpito- ja asiantuntijapalveluita sekä terveydenhuollon laitteiden vuokrapalveluita. (Istekki Oy 2019c.)

Opinnäytetyö kohdistettiin Istekin Terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluiden yksikköön Kuopiossa. Tutkittavasta yksiköstä käytetään opinnäytetyössä myös lyhennettä THT-yksikkö. THT-yksikön asiantuntijoiden työtehtäviin ei voi juurikaan valmistua suoraan tietystä oppilaitoksesta tai tutkinto-ohjelmasta, minkä vuoksi tietoa sisäistetään pääasiassa työuran aikana ja ammattitaito karttuu työtä tekemällä. Kuopion THT-yksikköön kuuluvat johtaja, kolme esimiestä sekä noin 40 asiantuntijaa. Tarkemmin hiljaisen tiedon jakamisen aiheita yksikössä kartoitettiin haastatteleamalla kolmea esimiestä, kahta lähivuosina eläkkeelle siirtyvää konkaria ja yhtä konkarin tehtäviin siirtyvää seuraajaa.

## 2.2 Tutkimuskohteen rajaus

Istekin Terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluita tuotetaan Kuopiossa ja Tampereella, mutta tämä opinnäytetyö laadittiin tarkemmin Kuopion toimipisteeseen. Tutkimuskohteeksi haluttiin rajata vain yksi kaupunki, sillä sen nähtiin selkiyttävän opinnäytetyön tutkimusosiota, kun kaikki yksikön esimiehet ja asiantuntijat olivat työskennelleet samassa toimipisteessä. Täten tutkimuksessa ei tarvinnut huomioida eri kaupunkien työympäristöjen vaikutusta hiljaiseen tietoon, vaikka se voisi osaltaan olla jatkotutkimusideana mielenkiintoinen. Kuopio valittiin opinnäytetyön tutkimuskohteen kaupungiksi, sillä Kuopion THT-palveluiden parissa työskenteli enemmän asiantuntijoita ja esimiehiä verrattuna Tampereen yksikköön, minkä vuoksi tuntui luontevalta valita tarkasteluun kahdesta toimipisteestä suurempi. Lopputuotoksena laadittu esimiesopas on kuitenkin hyödynnettävissä myös Tampereen THT-yksikössä.

Eläköityvien konkareiden tieto ja osaaminen täsmennettiin opinnäytetyössä hiljaisen tiedon käsitteeseen, jotta aiheeseen päästiin syventymään tarkemmin. Rajauksen vuoksi on hyvä olla tietoinen, että THT-yksikön eläköityvä konkari opastaa ja perehdyttää seuraajalleen myös tietoa, asioita ja työtehtäviä, jotka eivät ole hiljaisia. Opinnäytetyössä ja esimiesoppaassa ei siis käsitellä kaikenkattavaa perehdyttämisen prosessia vaan on tietoisesti syvennytty hiljaisen tiedon jakamiseen.

Hiljaisen tiedon jakamisen aihe haluttiin rajata THT-yksikön eläköityvien konkareiden ja heidän seuraajiensa väliseen prosessiin, sillä organisaatiossa oli ollut samanlaisia tapauksia jo aikaisemmin ja jatkossa niitä tiedettiin vielä tulevan. THT-yksikössä ei ollut aiemmin sovittu konkarin hiljaisen tiedon

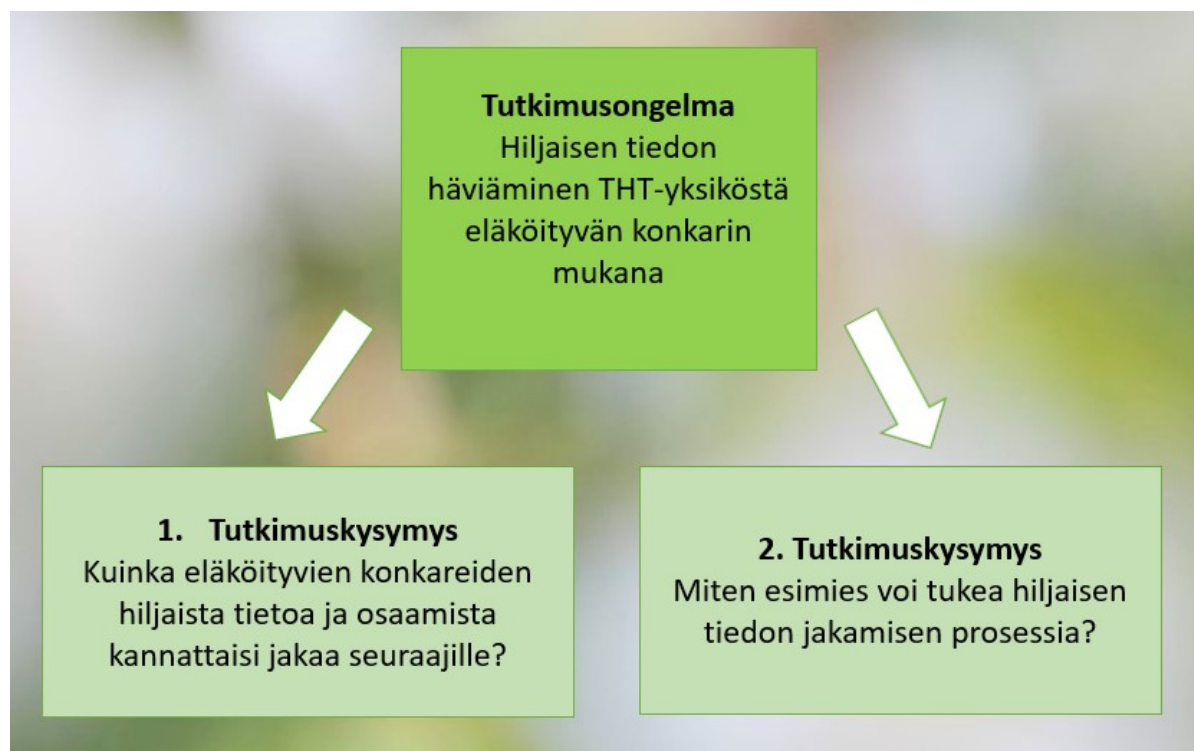
jakamisen tapauksiin tiettyä yhtenevää toimintatapaa vaan esimiehet olivat lähinnä sparrailleet tois-  
aan tilanteen ollessa heidän esimiestyössään ajankohtainen. Opinnäytetyön lopputuotoksen laatimisen  
tarkoituksena oli koota THT-yksikön aikaisempien kokemusten ja pohdintojen sekä muiden teorialäh-  
teiden avulla opas, joka voisi auttaa ennakoimaan kyseisiä tilanteita. Vaikka tässä opinnäytetyössä  
aihetta käsiteltiin vain eläköityvien konkareiden ja heidän seuraajiensa välisenä tiedon jakamisena, on  
aihe kuitenkin jatkuvasti ajankohtainen ja tärkeä kaikenikäisille ammattilaisille, sillä irtisanoutumista  
voi tapahtua milloin tahansa eikä mikään osaaminen kuuluisi olla vain yhden osaajan varassa.

### 2.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan valitulla lähestymistavalla, johon kuuluu erilaisia tutkimus-  
menetelmiä. Otteeksi voidaan valita niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin menetelmiä. Tutkimus-  
ongelmaan pohjautuviin tutkimuskysymyksiin etsitään informaatiota aineistonkeruumenetelmillä, jotta  
tutkimusongelma voidaan lopulta ratkaista. Kerätty aineisto analysoidaan ja sen jälkeen jalostetun  
informaation pohjalta etsitään ratkaisuja tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. (Kananen 2015, 63–  
65.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmana (kuva 1) oli hiljaisen tiedon häviäminen THT-yksiköstä eläkkeelle  
siirtyvän konkarin mukana. Tästä tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat kaksi tutkimuskysymystä  
(kuva 1), joihin tällä toiminnallisella opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään vastauksia:

1. Kuinka eläköityvien konkareiden hiljaista tietoa ja osaamista kannattaisi jakaa seuraajille?
2. Miten esimies voi tukea hiljaisen tiedon jakamisen prosessia?



KUVA 1. Opinnäytetyön tutkimusongelma ja -kysymykset

Näihin tutkimuskysymyksiin lopputuotoksena laadittava esimiesopaskin pyrki tuomaan vastauksia, toimintamenetelmiä ja vinkkejä. Esimiestyön näkökulma huomioitiin jo taustalla vaikuttavissa tutkimuskysymyksissä, sillä tavoitteena oli perehtyä esimiehen osuuteen hiljaisen tiedon jakamisen prosessissa.

## 2.4 Keskeiset käsitteet

### **Hiljainen tieto**

Hiljainen tieto on osaamiseen ja kokemuksiin syvälle juurtunutta tietoa, joka näkyy ulospäin automatisoituneena ja luontevana ammattitaitona (Kiviranta 2010, 162). Hiljaisen tiedon luonne yrityskontekstissa ymmärretään asiantuntija Henna Laukan haastattelun (Opinahjo 2017a) pohjalta automatisoitumisen ja useiden toistojen kautta muuntuneeksi tiedostamattomammaksi tiedoksi. Toimeksiantajana toimivan IsteKin THT-yksikön eläköityvien konkareiden tiedon ja osaamisen nähdään olevan pitkälti työuran aikana ammattitaitoon kertynyttä, jonka vuoksi sitä parhaiten kuvaavaksi käsitteeksi on valittu hiljainen tieto.

Virtainlahti (2009, 51) on nostanut esille eron hiljaisen tiedon ja tietämyksen termeille, joista jälkimmäinen kuvaa enemmän tiedon muuttuvaa luonnetta. Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin päätetty käyttää pääasiallisesti yksinkertaisempaa termiä ”hiljainen tieto”, mutta sen ei ajatella poissulkevan tiedon dynaamisempaa muotoa. Hiljaisen tiedon termin kehittäjän Polanyin (1966) ajatus hiljaisen tiedon olemuksesta on monesti irrotettu erilliseksi asiaksi, vaikka asioiden prosessointiin tarvitsee sekä näkyvää että hiljaista tietoa (Virtainlahti 2009, 42). Tässä opinnäytetyössä ymmärretään tiedon muotojen molemmat puolet, mutta on haluttu tietoisesti keskittyä nimenomaan hiljaisen tiedon olemuksen ymmärtämiseen, jotta juuri se tiedon muoto osattaisiin jakaa mahdollisimman onnistuneesti seuraajalle, jonka täytyisi hallita eläköityvän konkarin laaja osaaminen jatkossa.

### **Hiljaisen tiedon johtaminen ja jakaminen**

Hiljaisen tiedon johtamisen osalta oleellisin vaihe on sen jakaminen. Sen avulla työntekijöiden osaaminen saadaan muiden jäsenten käyttöön, jolloin organisaation työn sujuvuutta pystytään mahdollistamaan ja parantamaan jatkossakin. (Virtainlahti 2009, 107, 109.) Opinnäytetyössä keskitytään hiljaisen tiedon tiedostamisen lisäksi sen jakamiseen eläköityvältä konkarilta seuraajalle. Hiljaisen tiedon johtamisen toteuttamisen ajatellaan kuuluvan enemmän esimiesten vastuulle, kun taas tiedon jakaminen tapahtuu tietoa jakavien asiantuntijoiden välillä.

### **Esimiestyö**

Esimies on työssään aina työnantajan asemassa ja vastuussa omalle osastolle asetettujen tavoitteiden onnistumisesta. Esimiehen toimenkuvaan kuuluu muun muassa työntekijöiden työtehtävissä onnistumisen mahdollistaminen. (Hyppänen 2013, luku 1; Järvinen 2020, 26, 30.) Esimiestyön rooli on opinnäytetyön aiheen käsittelyssä keskeinen näkökulma, jonka vuoksi siihen kuuluvien vastuiden ja tehtävien nähdään olevan tärkeinä elementteinä teoreettisessa viitekehyksessä ja laaditussa oppaassa.

Esimiehen vastuusiin kuuluu oman tiimin osaamisen kehittämisen varmistaminen ja laadukkaan toiminnan ylläpito. Esimerkiksi kokeneen osaajan eläkkeelle siirtymisen johdosta, esimies on vastuussa

uusien osaajien opastamisesta niin, ettei yksikön yhteinen osaamistaso heikkene. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78.) Esimiestyössä on tärkeää muistaa antaa palautetta työntekijöille eikä kokeneempien osaajien säännöllistä kehumista pidä unohtaa, sillä arvostamisen näyttäminen vaikuttaa heidänkin motivaatioonsa positiivisesti (Järvinen 2020, 125).

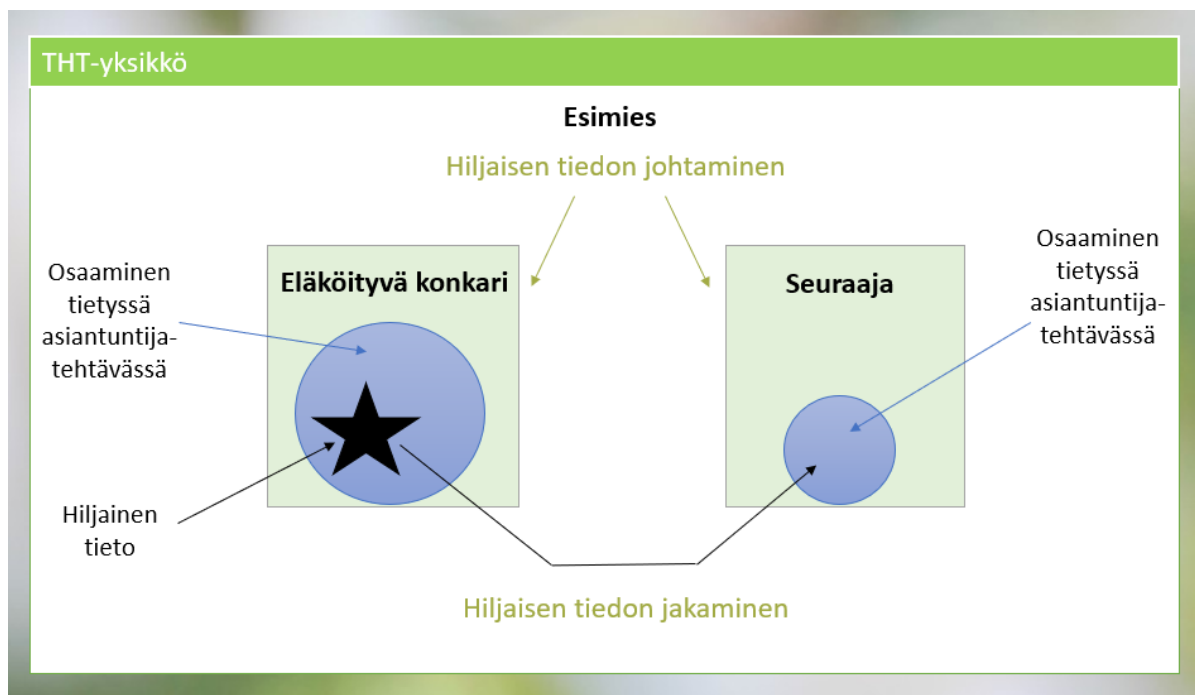
### **THT-yksikkö**

Termi ”THT” on lyhenne sanoista ”Terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalvelut” ja sillä viitataan toimeksiantajana toimivan Istekin yksikköön, johon opinnäytetyö toteutettiin. Yksiköstä päätettiin käyttää pääsääntöisesti lyhempää termiä ”THT”, sillä se toistuu opinnäytetyössä paljon ja Istekki käyttää sitä itsekin esimerkiksi nettisivuilla ja yksikön asiantuntijoiden nimikkeissä.

### **Eläköityvä konkari ja seuraaja**

Työyhteisön konkarilla on paljon kokemusperäistä osaamista, jonka avulla hän osaa toimia erilaisissa tilanteissa sujuvasti (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b). Nuorempi työntekijä pääsee helpommin osaksi työyhteisöä, kun hänelle mahdollistetaan työskentely yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Yhteistyö kokeneemman ja uudemman työntekijän välillä edesauttaa kokemusperäisen tiedon oppimista. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c.) Eläköityvällä konkarilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä lähivuosina eläkkeelle siirtyvää kokenutta asiantuntijaa ja seuraajalla hänen tehtäviinsä siirtyvää nuorempaa asiantuntijaa. Seuraajan ikää ei ole määritelty, sillä toimeksiantajan organisaatiossa konkarin tehtäviin voi siirtyä eri-ikäisiä asiantuntijoita erilaisilla työhistorioilla. Opinnäytetyössä käsitellään erityisesti konkarin ja seuraajan yhteistyötä hiljaisen tiedon jakamisessa ja sisäistämisessä. Sana ”konkari” voidaan tulkita puhekieliseksi, mutta tässä työssä on haluttu käyttää sitä lyhemmän kirjoitusasun vuoksi ja siksi, että kyseistä termiä hyödynnetään myös alan kirjallisuudessa.

Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden ja roolien yhteys toisiinsa on havainnollistettu kuvassa 2. THT-yksikön konkarin, seuraajan ja esimiehen roolit aiheen parissa on pyritty esittämään kuvassa mahdollisimman yksinkertaisesti, mutta samalla tiedostaen, ettei prosessi ole täysin suoraviivainen. Sinertävä ympyrä kuvastaa osaamista, jota tarvitaan tietyssä THT-yksikön asiantuntijatehtävässä pärjäämiseen. Pitkän työuran ja kokemuksen kautta konkarin asiantuntijuus työssä on kasvanut ja hänen tehtävään on opastaa osaamistaan seuraajalle, jotta tämänkin osaaminen pääsee kasvamaan. Musta tähti kuvastaa konkarin osaamiseen ja ammattitaitoon kietoutunutta hiljaista tietoa, jota ei aina automatisoituneen taidon keskellä huomaakaan. Konkarin ja seuraajan yhteistyön kautta hiljaista tietoa siirtyy seuraajalle ja myös vastaavasti konkarille, vaikka nuoli osoittaakin kuvassa vain yhteen suuntaan. Tässä opinnäytetyössä etsitään hyviä ideoita ja käytäntöjä tämän mustan tähden sisältämän tiedon jakamiseen. Sopivia käytäntöjä ja vinkkejä kootaan esimiesoppaaseen, jota esimiehet voivat tarvittaessa hyödyntää esimiestyössään vastaavissa tiedon jakamisen tapauksissa.



KUVA 2. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Strategisen henkilöstöjohtamisen yhtenä keskeisenä osa-alueena on osaamisen johtaminen (Kuntatyönantajat 2017). Osaamista ovat erilaiset taidot, tiedot ja kokemukset, jotka ilmenevät hyödyllisenä ja asianmukaisena toimintana ulospäin. Työntekijöiden osaamisessa on oleellista heidän kykynsä soveltaa ja hyödyntää useita osaamisalueita päivittäistä työtä tehdessä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50, 58.) Oma osaaminen on kattavampaa kuin formaali pätevyys ja usein osaamisen tiedostaa selkeimmin käytännöllisissä tilanteissa, esimerkiksi muita opastaessa (Arola & Ryky 2021). Professori Riitta Viitala korostaa, että nykypäivän työpaikoilla vain 10 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu koulutusten kautta ja loput 90 % osaamisesta karttuu muiden tapojen avulla (Sinervo 2021). Organisaatioiden ja esimiesten on tärkeää panostaa asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen, jotta tietotaito olisi aina mahdollisimman ajantasaista.

Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat nimenomaan taitoa ja tekemistä eivätkä pelkkää tietämistä. Nykypäivänä osaamisen johtaminen kuuluu osaltaan työntekoon ja sen kehittämiseen, jolloin esimiesten ja työntekijöiden roolit sen toteuttamisessa korostuvat. Useassa yrityksessä osaamisen johtaminen on siirtynyt erilliseltä henkilöstöosastolta esimiesten vastuulle. Kuitenkin isompien organisaatioiden henkilöstöammattilaiset ovat usein esimiesten tukena osaamisen johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. (Kiviranta 2010, 134, 139–140, 161.) Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on tärkeää sitoa yrityksen strategiaan ja visioon (Hyppänen 2013, luku 4; Virtainlahti 2009, 68). Työpaikan strategiaan sidottu osaamisen kehittäminen on keskeistä laittaa käytäntöön myös konkreettisella tasolla, jotta kehittäminen ei jää pelkästään puheen tasolle (Kaasalainen 2020).

Ensslinin ja muiden tutkijoiden (2020, luku 2) mukaan Mishra ja Uday Bhaskar (2011, 344–359) ovat esittäneet, kuinka työntekijöiden lähtemisestä johtuvaa osaamisen häviämistä saadaan hallittua keskittymällä tiedon säilyttämiseen yritysten prosesseissa ja toiminnoissa. Lisäksi Ensslin ja muut tutkijat (2020, luku 2) mainitsevat Daghfousen, Belkhodjan ja Angellin (2013, 639–660) hälyttävästä tutkimuksesta, jossa huomattiin tiedon menetyksen johtavan esimerkiksi yrityksen tuottavuuden laskuun, heikompaan asiakastytyväisyyteen sekä vähäisempiin ydinosaamisiin. Kokonaisuudessaan taidokas osaamisen ja tiedon johtaminen on merkittävää yritysten toiminnalle.

#### 3.1 Tietojohtaminen

Osaamisen johtamiseen kuuluva rajatumpi tieteenala on tietojohtaminen. Osaamisen johtamisen teoria pohjautuu lähinnä oppimiseen ja tietojohtamisen teoria tietoon, joten hiljaista tietoa käsitellään useammin tietojohtamisen tutkimusalueella. (Virtainlahti 2009, 68–69.) Johtamisen kannalta tietoa on vaikeaa johtaa, sillä se on luonteeltaan muuttuvaa ja aineetonta (Laihonen ym. 2013, 53; Virtainlahti 2009, 70). Tiedon johtaminen ei ole pelkästään johdon ja esimiesten vastuualueilla, vaan siihen olisi olennaista saada kaikki henkilöstön jäsenet aktiivisesti mukaan (Kononen 2020).

Tietojohtaminen käsittelee tietotyötä tekevien yritysten ja työntekijöiden toiminta- ja johtamismalleja. Tiedon käsitettä voidaan eritellä monella tavalla, kuten jakamalla se hiljaiseksi ja näkyväksi. Hiljainen

tieto on intuitiiviselta tuntuva kokemusperäistä osaamista, joka on sekä havaittavaa että tiedostamatonta. Eksplisiittistä eli näkyvää tietoa puolestaan voidaan helpommin kuvata esimerkiksi tekstimuodossa, jolloin sen jakaminen on yksinkertaisempaa. (Laihonen ym. 2013, 10, 17–18.)

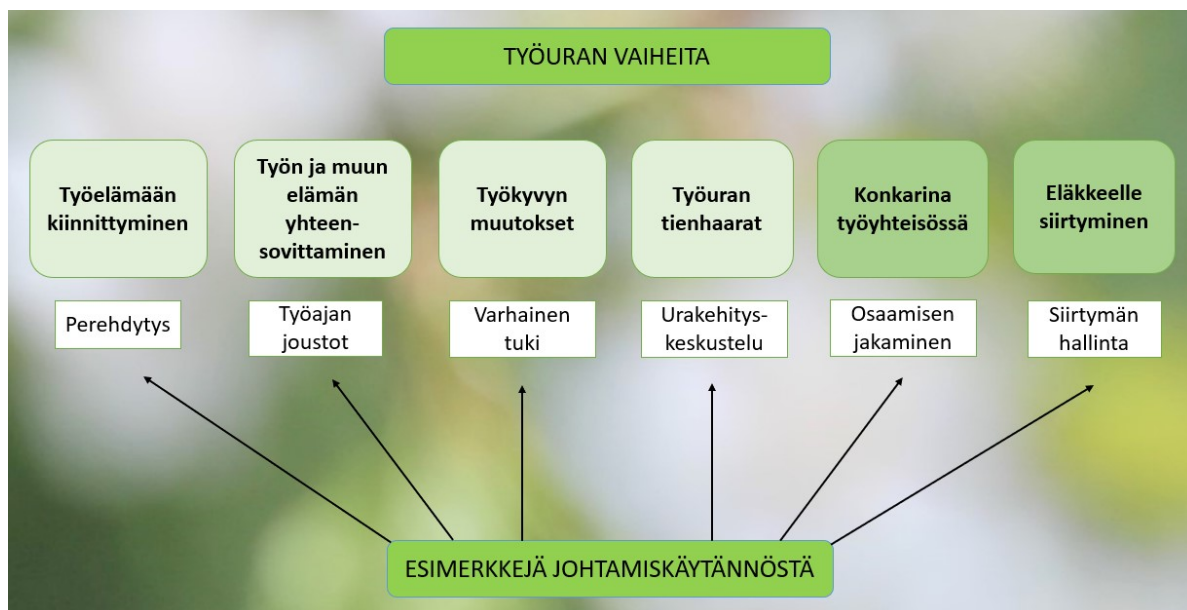
Tieto on kietoutunut ihmisten kokemuksiin ja erilaisiin asiayhteyksiin, joten se täytyy ymmärtää sosiaalisena käsitteenä, jonka hallitsemiseksi tarvitaan useita eri tapoja. Alan kirjallisuudessa ymmärretään, että organisaation toiminnalla on merkittävä vaikutus tiedon hallintaan ja sen kehittämiseen. Yrityksen johdon antama tuki tiedon jakamiseen on hyvin olennainen. (Davim & Machado 2014, 142.) Tieto kulkee eri tavoin paikasta ja ihmisestä toiseen ja saattaa muuttaa olemustaan siinä samalla. Tieto voi myös muuntua näkymättömään muotoon, jolloin se on asiantuntijoiden osaamista ja yrityksen hiljaista tietoa. (Salmela 2008, 2.)

### 3.2 Ikäjohtamisen elementit esimiestyössä

Ikäjohtaminen voidaan määritellä eri-ikäisten ihmisten onnistuneeksi johtamiseksi, jossa esimies pyrkii huomioimaan kaikenikäisten työntekijöiden toiveet ja odotukset. Ikäjohtamisen tarkoituksena on edistää esimiehen kykyä ymmärtää erilaisten elämään ja työuraan liittyvien vaiheiden vaikutusta työhön eikä niinkään johtaa biologisen iän perusteella. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a.)

Esimiestyössä on tärkeää huomioida eri-ikäisten työntekijöiden eroavaisuudet, jotta omaa johtamista ja kommunikaatiota pystyy muuttamaan tilanteeseen sopivaksi. Nuoremmilla työntekijöillä on usein paljon intoa ja he hallitsevat uusimman teorian tiedon hyvin, mutta työtä aloittaessa heiltä löytyy vasta perustiedot kaikkiin työelämän osaamistarpeisiin nähden. (Kiviranta 2010, 24, 145.) Nykypäivänä on huomioitavaa, että 50–70-vuotiaat henkilöt ovat fyysisesti ja henkisesti paremmassa kunnossa kuin heitä edeltävät sukupolvet, joten heidän panostuksensa organisaatioon on kallisarvoista (Oksanen 2020, 3). Kokeneemmilla työntekijöillä on enemmän työkokemusta, kertynyttä asiantuntemusta sekä sosiaalisia verkostoja. Heidän osaamistansa ei ole kuitenkaan kovin helppoa seurata ja todentaa toisin kuin esimerkiksi käytyjä koulutuksia. (Kiviranta 2010, 24, 145; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b.) Esimiesten kannattaa hyvissä ajoin keskustella konkariin kanssa eläkkeelle siirtymisestä ja sen toteuttamisesta, jotta hiljaisen tiedon jakaminen saadaan ajoissa aloitettua (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b).

Eri ikähaarukkaa edustavien työntekijöiden elämänvaiheita ja niihin sopivia johtamiskäytäntöjä on havainnollistettu suuntaa antavasti kuvassa 3, jonka opinnäytetyön tekijä on laatinut Työterveyslaitoksen (2016) alkuperäisen kuvan pohjalta. Kuvassa ylimmät kuusi laatikkoa kuvastavat erilaisia työuran vaiheita ja niiden alle on merkattu kyseiseen työuran vaiheeseen sopivat johtamiskäytännöt. Opinnäytetyössä voidaan karkeasti ajatella, että yksikön eläköityvä konkari edustaa kahta viimeistä työuran vaihetta (kuva 3), eli konkaria työyhteisössä, joka on samalla siirtymässä lähivuotina eläkkeelle. Näissä vaiheissa esimiestyössä on tärkeää tukea osaamisen jakamista ja hallittua eläkkeelle siirtymistä. Opinnäytetyössä konkareiden seuraajat voivat vastaavasti olla jossakin neljän ensimmäisen työuran vaiheista (kuva 3), sillä seuraajat eivät välttämättä keskenään kuulu samaan ikähaarukkaan tai elämänvaiheeseen. Esimiestyössä kannattaa täten mukauttaa johtamisen ja tukemisen keinot tapauskohtaisesti, oli sitten kyseessä työelämään kiinnittyvä nuori tai työuralleen uusia haasteita hakeva asiantuntija.



KUVA 3. Työuran vaiheita (Työterveyslaitos 2016)



## 4 HILJAINEN TIETO

Hiljaiselle tiedolle on useita eri määritelmiä eikä käsitettä voi täysin yksiselitteisesti ilmaista, mutta yleisimmät määritelmät perustuvat Michael Polanyin (1966) oivalluksiin (Virtainlahti 2009, 47). Polanyi (1966) on sanonut maineikkaan ilmauksen, että ihmiset tietävät enemmän kuin pystyvät sanomaan (Pohjalainen 2012, 2; Virtainlahti 2009, 47; Virtanen 2014; 149). Virtanen (2014, 149–150) ihmettelee, kuinka tämä lausahdus yhdistettynä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen vääristyy helposti muotoon, että ihmiset tietävät pelkästään asioita, joita voivat muille kertoa. Polanyin näkemykset nimittäin pohjautuvat hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon läheiseen yhteyteen, joita ei tulisi erottaa irrallisiksi, sillä tiedon prosessointiin tarvitaan molempia tiedon muotoja (Virtainlahti 2009, 42). Polanyi (1966) näki, että hiljainen tieto toimii tarpeellisena taustainformaationa samalla kun näkyvä tieto tarkoittaa prosessoimamme asian ja saa sen eksplisiittiseksi (Pohjalainen 2012, 2; Virtainlahti 2009, 42). Lisäksi hän ajatteli, että täysin näkyvää tietoa ei ole olemassa, vaan tieto on aina luonteeltaan hiljaista tai siihen pohjautuvaa (Virtainlahti 2009, 43).

Easterby-Smith ja Lyles (2011, 455) mainitsevat, että hiljaisen tiedon käsite on lähtenyt voimakkaasti leviämään vasta vuoden 1995 jälkeen, kun Nonaka ja Takeuchi julkaisivat teoksensa ”The Knowledge-Creating Company” (1995). Siitä lähtien hiljainen tieto on aktiivisesti siirtynyt niin arkikieleen kuin johtamisen teorioihin (Easterby-Smith & Lyles 2011, 455). Hyppäsen (2013, luku 4) mukaan Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat jaotelleet tiedon kahteen joukkoon eli eksplisiittiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Pohjalainen (2012, 4) mainitsee, että Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet teorian tiedon luomiseen, joka pohjautuu näkyvän ja hiljaisen tiedon erottamiseen. Teoriasta käytetään termiä SECI-malli, jonka kirjaimet muodostuvat englannin kielen sanoista socialization, externalization, combination ja internationalization. Nelivaiheisen mallin kautta hiljainen tieto saadaan näkyväksi tiedoksi ja takaisin hiljaiseksi. SECI-mallin (Nonaka & Takeuchi 1995) ensimmäinen vaihe on sosialisatio ja siinä hiljaista tietoa välittyy muille yhteisen työskentelyn ohessa. Ulkoistamisen vaiheessa hiljaisesta tiedosta tulee näkyvää yhteisen kommunikoinnin ja observoinnin myötä. Yhdistämisessä näkyväksi saatua tietoa yhdistetään jo aiemmin tiedossa olevaan tietämykseen, jolloin näkyvästä tiedosta tulee vielä monimutkaisempaa. Sisäistämisen vaiheessa näkyväksi saatua tietoa opitaan ja sen myötä se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. (Pohjalainen 2012, 4; Virtainlahti 2009, 98.)

Kuvassa 4 on hahmoteltu tästä SECI-mallin tiedon luomisen teoriasta oma tulkinta yhdistäen siihen elementtejä Nonakan ja Takeuchin (1995) ja Virtainlahden (2009, 99) laatimista SECI-malleista. Kuvassa 4 englanninkielinen termi ”tacit knowledge” on ilmaistu sanalla ”hiljainen tieto” ja termi ”explicit knowledge” sanalla ”näkyvä tieto”. Eksplisiittisen tiedon voi suomentaa myös esimerkiksi termeillä ”tarkka” tai ”täsmällinen” tieto. Omaan tulkintaan (kuva 4) on kuitenkin haluttu suomentaa kyseinen termi ”näkyväksi” tiedoksi, koska sen koetaan selkiyttävän tiedon muuntumisen prosessia automaattisesta tiedosta enemmän tietoisuuteen.



KUVA 4. Hahmotelma SECI-mallista (mukailen Nonaka & Takeuchi 1995; Virtainlahti 2009, 99)

Pohjalainen (2012, 4) kertoo, että Wilson (2002) on kokenut Nonakan ja Takeuchin (1995) ymmärtäneen Polanyin (1966) alkuperäisen ajatuksen hiljaisesta tiedosta väärin. Wilsonin (2002) mielestä hiljainen tieto pysyy koko ajan hiljaisena eikä sitä pitäisi pystyä käsittelemään sellaisenaan, sillä hiljainen tieto toimii vain asioiden havaitsemisen ja ymmärtämisen taustalla (Pohjalainen 2012, 4).

Hiljaisen tiedon luonnetta on myös lähdetty pilkkomaan erilaisten teorioiden avulla pienempiin osiin. Pohjalainen (2012, 5) mainitsee esimerkiksi Haldin-Herrgårdin (2004, 12) tavan jaotella hiljaisen tiedon elementit niihin liittyvien mentaalisten, aistillisten, sosiaalisten ja käytännönläheisten toimintojen mukaisesti. Haldin-Herrgårdin (2004) määrittelemiin hiljaisen tiedon mentaalisiin elementteihin kuuluvat muun muassa ajattelumallit ja arvostelukyky, aistillisiin asenteet ja vaistomaiset tunteet, sosiaalisiin elämäkokemukset ja normit sekä käytännöllisiin kädentaidot ja asiantuntemus (Pohjalainen 2012, 5). Taulukkoon 1 on jäsennetty tiivistetyssä muodossa muutamien tutkijoiden keskeisimpiä näkemyksiä hiljaisesta tiedosta ja siihen liittyvistä teorioista.

TAULUKKO 1. Eri tutkijoiden keskeisimmät ajatukset hiljaisesta tiedosta (Haldin-Herrgård 2004, 12; Hyppänen 2013, luku 4; Pohjalainen 2012, 4–5; Polanyi 1966, 4; Salmela 2008, 3; Virtainlahti 2009, 98; Wilson 2002)

Tutkija / Tutkijat	Keskeisimmät ajatukset hiljaisesta tiedosta
Polanyi (1966)	”Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa”. Tiedon prosessoinnissa tarvitaan hiljaista ja eksplisiittistä tietoa, joita ei kuulu erotella toisistaan. Kaikki tieto on hiljaista tai siihen pohjautuvaa.
Nonaka & Takeuchi (1995)	Tieto eroteltu hiljaiseksi ja eksplisiittiseksi. Tiedon luomiseen luotu teoria eli SECI-malli, jonka avulla hiljaista tietoa voi muuttaa näkyväksi ja takaisin hiljaiseksi.
Wilson (2002)	Hiljainen tieto on pelkästään hiljaista. Hiljainen tieto asioiden havainnoinnin taustalla, joten sitä ei pysty käsittelemään sellaisenaan.
Haldin-Herrgård (2004)	Hiljaisen tiedon voi jakaa pienempiin osiin toimintojen perusteella. Neljä elementtiä eli mentaaliset, aistilliset, sosiaaliset ja käytännölliset osat, joihin hiljaisen tiedon olemuksen voi ryhmitellä.

#### 4.1 Ammattilaisten hiljainen tieto työpaikoilla

Ammattilaisen hiljainen tieto voi lähteä muovautumaan opiskelun ja kirjojen pohjalta, mutta toistuvien käytännön kokemusten ja suoritusten kautta se automatisoituu ja muuttuu tiedostamattommaksi hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto voidaan saada käyttöön tarkastelemalla omia automatisoituneita työsuorituksia ja osaamista. Termi ”hiljainen” ei tarkoita, että tietoa ei haluttaisi siirtää ja opastaa muille, vaan se kuvaa tiedon automatisoitunutta luonnetta, jota ei tiedosteta. (Opinahjo Oy 2017a; Opinahjo 2017b.) Konkarin asiantuntijuuteen juurtunut hiljainen tieto voi tulla esille erilaisia esteitä ja pulmia kohdatessa, jolloin omaa toimintatapaa täytyy analysoida ja mukauttaa tilanteeseen sopivaksi (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b). Työntekijöille työtä tehdessä muodostuneet tiedot ja osaamiset eivät ole heidän omaa omaisuuttaan, vaan työnantajalla on oikeus edellyttää työntekijöitä jakamaan osaamistaan muille (Virtainlahti 2009, 108). Työpaikoilla hiljaista tietoa karttuu työntekijöihin uran aikana, eivätkä työntekijät aina itsekään tiedosta sen olemassaoloa, sillä heidän osaamisensa näkyy laaja-alaisena asiantuntijuutena. Monet organisaatiot pelkäävät hiljaisen tiedon häviävän osajien siirtyessä eläkkeelle. (Pohjalainen 2012, 2.)

#### 4.2 Hiljaisen tiedon johtaminen

Pelkkään hiljaisen tiedon johtamiseen painottuvaa kirjallisuutta ei ole saatavissa vielä kovin paljoa, vaan se on monesti luokiteltu osaksi tietojohdamista tai osaamisen johtamista. Perinteisen tietojohdamisen mukaan yksittäisten työntekijöiden hiljaista tietoa voidaan muuttaa eksplisiittiseen eli näkyvään muotoon kuin se olisi yrityksen resurssi ja helposti hallittavissa. Sen sijaan hiljaisen tiedon johtamisella pyritään tavoittamaan myös abstraktissa muodossa ilmenevää ja työntekijöiden osaamiseen juurtunutta tietoa sekä ymmärtämään, että kaikkea tietoa ei voida suoraviivaisesti muuttaa eksplisiittiseksi.

Täten hiljaista tietoa johdettaessa yrityksen olisi tärkeää löytää tasapaino erilaisten tiedon muotojen ja niiden jakamisen tapojen välillä. Osa tiedosta pystytään muuttamaan helpommin eksplisiittiseksi tiedoksi ja osa tiedosta saadaan jaettua parhaiten hiljaisena kahden henkilön yhteistyössä. (Virtainlahti 2009, 72–74.)

Hiljaisen tiedon johtamisen tavoitteena on yksittäisten henkilöiden hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen yritystoiminnassa. Kun työntekijöiden tietoa ja osaamista jaetaan muille, siitä muodostuu yrityksen yhteistä tietämystä. Yritysten esimiesten ja johdon on hyvä ymmärtää, miten paljon liiketoimintaa tehdään kokemuseräisen osaamisen avulla ja tiedostaa, miten yritys suhtautuu uran aikana kertyneeseen ammattiosaamiseen suhteessa formaaliin koulutukseen. (Virtainlahti 2009, 81, 172.) Kokemusta ja hiljaista tietoa ei pidetä suomalaisessa kulttuurissa niin suurena arvona kuin esimerkiksi itämaisissa kulttuureissa, mikä voi johtaa siihen, että hiljaista tietoa ei osata yhtä tehokkaasti käyttää hyödyksi ja jakaa muille. Useiden organisaatioiden rakenteet ja työtavat eivät edistä hiljaisen tiedon luontevaa siirtymistä, minkä vuoksi esimiehen toimenkuva tiedon johtamisessa on merkittävä. (Kiviranta 2010, 177, 200). Esimiehen kannattaa mahdollistaa työntekijöille monipuolisia kohtaamisia esimerkiksi organisoimalla työnjakoa ja tarjoamalla satunnaisesti projekti- ja parityöskentelyä. Esimies voi tarpeen mukaan tilata ulkopuolista asiantuntija-apua hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyvien toimintatapojen mallintamiseen. (Opinahjo Oy 2017c.)

Lähtökohtina hiljaisen tiedon johtamiselle pidetään sen merkityksen tunnustamista, arvostamista sekä organisaatio- ja yksilötason tunnustamista. Hiljaisen tiedon tunnustamisen keskiössä ovat työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden osaamisen ja asiantuntijuuden arvostaminen (Kiviranta 2010, 177; Virtainlahti 2009, 76, 82). Monesti yksilöt saattavat vähätellä kykyjään ja kokea, ettei heillä ole jaettavaa muille työntekijöille, sillä he eivät huomaa omaa asiantuntijuuttaan eivätkä täten pysty arvostamaan sitä (Virtainlahti 2009, 82). Työntekijät kokevat arvostuksen tunnetta, kun heidän työstään annetaan positiivista palautetta ja huomiota. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan hiljaisen tiedon tunnustamisen prosessiin, kokevat he osaamisensa arvokkaana. Hiljaisen tiedon tunnustamisen avulla nähdään, missä yritys on menossa ja mihin suuntaan täytyisi kehittyä niin yrityksen osaamisen kuin työntekijöiden urasuunnittelujen osalta. (Kiviranta 2010, 173–174, 178.) Hiljainen tieto on usein rutiinomaista osaamista, jota voi olla vaikeaa tunnistaa. Hiljaisen tiedon tunnustamisella pyritään siihen, ettei yritykselle kriittistä osaamista häviäisi. Hiljaisen tiedon tunnustaminen kuuluu sekä työntekijän että esimiehen vastuulle. (Virtainlahti 2009, 85–86.)

Yrityksen johdolla on merkittävä vaikutus osaamisen ja hiljaisen tiedon johtamiseen, sillä heidän määrittämät visio ja strategia toimivat usein kehittämisen mahdollistajana ja resurssien tarjoajana. Visio ja strategia helpottavat esimiestyötä tiedon tunnustamisessa huomattavasti. Yhtenä toimintatapana esimiehet voivat määrittää visioon ja strategiaan pohjautuen oman osaston tulevaisuuden ydinosaamiset ja sen jälkeen kartoittaa nykyiset ydinosaamisalueet. Näitä osaamisuuksia verrattaessa, voidaan kirjata ylös ne tulevaisuuden osaamiset, joita yksiköstä jo löytyy. Osaamisten perään kirjoitetaan niiden työntekijöiden nimet, jotka osaavat kyseisen osaamisalueen. Listalta poimitaan osaamiset, joiden perässä on vain yhden työntekijän nimi, jonka jälkeen ne voidaan laittaa kriittisyyden perusteella tärkeysjärjestykseen, esimerkiksi oletetun hiljaisen tiedon määrän mukaan. (Kiviranta 2010, 175–176.)

Kriittinen hiljainen tieto on oleellista osaamista ja ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan keskeisimmistä toiminnoista (Virtainlahti 2009, 89). Virtainlahti (2009, 89–90) mainitsee Annie Brookingin (1999) listauksesta, jonka mukaan yrityksille kriittisimpiä asioita ovat muun muassa ammattiin kuuluva tieto, kunkin työntekijän tietämät asiat, yrityksen historian tiedostaminen ja asiakastuntemus. Kivirannan (2010, 176) mukaan silloin, kun kriittiset osaamiset ovat tiedossa, voi niille määrittää toiset työntekijät, joille hiljaista tietoa lähdetään myöhemmin siirtämään. Hiljaista tietoa pystytään tekemään näkyväksi ja jakamaan, kun esimiehellä on tiedossaan osaston työntekijöiden osaamiset kriittisyysjärjestyksessä sekä niihin määritetyt osaajat ja mahdolliset seuraajat. (Kiviranta 2010, 176.)

### 4.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Usein organisaatioissa hiljaisen tiedon jakamisen pohtimisesta tulee ajankohtaista silloin, kun työntekijä lopettaa ja pelätään, että hänen mukanaan lähtee elintärkeää osaamista pois (Piispanen 2018). Hiljaisen tiedon jakamisen avulla työntekijöiden osaaminen ja toimivat käytännöt saadaan koko henkilöstön käytettäväksi, jolloin kaikkien osaaminen kasvaa. Jaettu osaaminen edistää organisaation yksittäisten henkilöiden osaamisen lisäksi organisaation toimintakykyä, keskeytymättömyyttä ja laadun varmistamista tulevaisuudessa. Tiedon jakaminen muille on hyödyksi myös tiedon jakajalle, sillä hänen työtehtävänsä ja osaamisensa tulevat esille ja niitä voi alkaa kehittämään lisää. Merkittävänä etuna hiljaisen tiedon jakamisesta yhdeltä osaajalta toiselle on työntekijöiden kokeman stressin helpottaminen, kun työtehtäviä hallitsee useampi osaaja. Tiedon jakaminen edistää samalla esimiestyötä, koska työntekijöiden työtehtävien ja osaamisten näkyväksi tekeminen parantaa esimiehen ymmärrystä alaistensa työstä. Paremman tietoisuuden avulla esimiestyön kokonaissuunnittelu helpottuu. Esimiesten kannattaa tarvittaessa muistuttaa työntekijöitä, ettei heidän osaamisensa vähene tietoa muille jakaessa. Nykypäivän organisaatioissa ei ole resursseja pitää osaamistaan panttaavia henkilöitä. Työpaikoille arvokkaimpia osaajia ovat ne, jotka kehittäen vievät osaamistaan eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 107–111.) Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa osaltaan osaamisen jakamisen halukkuuteen ja esimerkiksi heikko ilmapiiri voi hankaloittaa tiedon jakamista konkarilta nuoremmalle seuraajalle (Hintsala 2016).

Useasta yrityksestä puuttuu keski-ikäisten joukko nuorimman ja kokeneimman ikäpolven väliltä, jolloin hiljaista tietoa jakavien konkarien ja nuorten elämäkokemukset ja työtavat saattavat jo lähtökohtaisesti olla hieman kauempana toisistaan. Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen on tärkeää huomioida, että tiedon jakaminen kokeneemman ja nuoremman välillä on hyvin toteutettuna vastavuoroista ja molemmille hyödyllistä. (Kiviranta 2010, 188.) Parhaimmassa tapauksessa työpaikan ja uuden osaajan hiljaiset tiedot voivat yhdistyä, minkä kautta muodostuu vielä kokonaisvaltaisempaa osaamista käytettäväksi (Piispanen 2018). On hyvä tiedostaa, että kaikkea osaamista ei kannata jakaa, vaan jaettavan tiedon kuuluisi olla kriittistä ja olennaista yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeiden kannalta (Virtainlahti 2009, 88–89). Pohjalainen (2012, 4) mainitsee, että Polanyi (1966) ajattelee hiljaisen tiedon jakamisen ja sisäistämisen tavoiksi jäljittelemisen, identifikaation ja tekemällä oppimisen. Jäljittelyssä opitaan mallintamalla toisen esimerkkiä. Identifikaatiossa henkilö toimii ohjeiden mukaisesti ja oppimista karttuu. Tekemällä oppimisen kautta toiminnot alkavat automatisoitumaan, koska näkyvä tieto muuttuu ajan mittaan hiljaiseksi tiedoksi. (Pohjalainen 2012, 4.)

#### 4.3.1 Tiedon muuttaminen näkyväksi

Hiljainen tieto saadaan hyvin esille tekemisen avulla (Arola & Ryky 2021). Hiljaisen tiedon eksplisiitiseksi muuttamisen tarkoituksena on saada tieto sellaiseksi, että sen voi dokumentoida ja sitten jakaa muille. Yhden työntekijän tietotaidon näkyväksi tekemisessä voidaan hyödyntää dokumentointia muun muassa kuvausten ja tarinoiden avulla. (Kiviranta 2010, 178–179.) Dokumentoinnin avulla yhden työntekijän osaamista pystytään tuomaan muidenkin käyttöön (Virtainlahti 2009, 129). Ensslinin ja muiden tutkijoiden (2020, luku 4) mukaan Mishra ja Uday Bhaskar (2011, 344–359) ovat esittäneet työntekijän osaamisen säilyttämisen keinoksi niin sanotun hiljaisen tiedon louhimisen, jotta sitä voidaan tallentaa ja arkistoida yrityksen säilytykseen ja hyödyntää jatkossakin.

Esimies voi auttaa työntekijää löytämään tämän ammattimaisesta ja rutinoituneesta osaamisesta kaikeista kriittisimmät taidot. Hiljaisen osaamisen tunnistaminen ja muuntaminen näkyväksi yksin voi olla haastavaa, jonka vuoksi pari- tai ryhmätyöskentelyä on suositeltavaa hyödyntää. Työntekijän parina voi olla työkaveri, esimies tai molemmat. Kun esimies ymmärtää työntekijöiden ammattitaidon tärkeiden, hän osaa myös panostaa niihin kattavasti. Erityisesti työntekijöiden kokemuseräiseen asiantuntijuuteen pohjautuvissa organisaatioissa, hiljaisen tiedon johtamiseen on tärkeää käyttää tarpeeksi aikaa. Ryhmämuotoinen työskentely säästää aikaresursseja ja siinä hiljaista tietoa pystytään välittämään jo yhteisten keskustelujen ja dokumentoinnin aikana. Tiedon näkyväksi tekemisessä voidaan hyödyntää kirjallisten ja suullisten kysymysten esittämistä, joiden avulla kartoitetaan työntekijöiden osaamista, työtehtäviä ja hiljaista tietoa. Muita dokumentoinnin keinoja ovat muun muassa videointi sekä kaavioiden ja osaamiskarttojen laatiminen. (Kiviranta 2010, 179–186.)

Osaamiskarttaan jaotellaan työntekijän tämänhetkiset osaamiset sekä tulevaisuuden tarpeita ennakoivat tietotaidot. Osaamiskartoitus voidaan tehdä yrityksen strategiaan pohjautuen. Työntekijästä voi laatia myös osaamisprofiilin, johon on eritelty osaamiset ja niiden tavoitetasot. Osaamiskartan avulla työntekijän osaamiset saadaan kuvattua selkeästi, vaikka se ei olekaan virallisin hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen keino. (Virtainlahti 2009, 91–93.) Osaamiskartoituksen tekeminen auttaa yrityksen osaamisen nykytilan selvittämisessä (Hyppänen 2013, luku 4). Esimiehen roolina on esitellä työntekijöille erilaiset työskentelytavat hiljaisen tiedon kuvaamiseen ja asettaa tavoitteet työskentelyyn. Lisäksi esimies koordinoi työskentelyä, lopputuotosten läpikäyntiä sekä niiden jatkokäyttöä. (Kiviranta 2010, 187.)

#### 4.3.2 Tiedon jakaminen muille

Hyödyllinen keino jakaa tietoisesti hiljaista tietoa toiselle on parityöskentely. Pari voi yhdessä pohtia tiedon jakamisen päämääriä, työskentelytapoja ja lopuksi arvioida suoritettua prosessia. (Kiviranta 2010, 192.) Omaa osaamista voi helpommin havaita yhteistyössä toisten ihmisten kanssa (Arola & Ryky 2021). Yksi toimiva tapa tiedon jakamiseen on mestari–kisällimalli, jonka avulla konkari saa opastettua työssä tarvittavia taitoja ja hiljaista tietoa kokemattomammalle työntekijälle. Malli on ollut alun perin käytössä käsityöammattien parissa. Työnantajan tehtävänä on valita kokeneelle työntekijälle sopiva pari ja varmistaa, että tiedon jakamisen päämäärät ovat yrityksen osaamistarpeiden mukaisia. Hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu parhaiten silloin, kun konkari ja seuraajalla on suuri motivaatio yhteiseen työskentelyprosessiin. (Kiviranta 2010, 189, 193–194.)

Tiedon jakamisesta työparille käytetään myös nimityksiä mestari–oppipoika, konkari–aloittelija ja seniori–juniori. Mestari–oppipoika-mallissa oppipoika seuraa ja mallintaa kokeneemman konkarin työskentelyä. Seniori–juniori–työparin mallissa vanhemmalle työntekijälle on karttunut pitkän uran kautta osaamista, jota lähdetään jakamaan uraansa aloittelevalle nuorelle. Konkari–aloittelija–työpari eroaa seniori–juniori–työparista siten, että siinä osaamisen ei ajatella olevan ikäsidonnaista. (Virtainlahti 2009, 120–121.) Osaamista ja hiljaista tietoa voi siirtää mentoroinnin kautta, jolloin konkari opastaa ja tukee mentoroitavaa tavallista laajemmin. Mentoroinnin tarkoituksena on kasvattaa kokemattomamman työntekijän taitoja ja tietämystä toimialasta, työurasta ja työpaikan historiasta. Hiljaista tietoa voidaan jakaa ryhmässä muun muassa tiimityöskentelyn, opintopiirien, kokemustenvaihtopiirien, valmennusryhmien ja verkostojen avulla. (Kiviranta 2010, 193–195; Virtainlahti 2009, 119–123.)

Hiljaista tietoa ei ole aina välttämätöntä muuttaa näkyväksi, vaan sitä voi jakaa eteenpäin myös hiljaisena, jolloin konkarin ja seuraajan on tehtävä tiivistä yhteistyötä. Lisäksi hyvänä kombinaationa voidaan yhdistää nämä keinot ja jakaa seuraajalle osaamista niin näkyväksi tuodun kuin hiljaisen tiedon avulla. (Virtainlahti 2009, 17.) Hiljainen tieto pystyy siirtymään työntekijältä toiselle täysin hiljaisena ja tiedostamattomana esimerkiksi käytösnormien ja yrityskulttuurin sisäistämisen kautta (Opinaho Oy 2017c). Hiljaista tietoa sisäistävälle työntekijälle kannattaa mahdollistaa tilanteita, joissa hän pääsee käyttämään omaksumaansa tietotaitoaan. Käytäntöön vietyjen uusien tapojen hyödyntäminen edistää osaamisen hallintaa ja motivaatiota. (Kiviranta 2010, 198.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön työstäminen alkoi syksyllä 2020, kun opinnäytetyön aiheesta ja Istekin Terveyden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluiden tutkimuskohteesta keskusteltiin 7.9.2020 Istekin henkilöstöjohtajan ja HR Business Partnerin kanssa. Loppusyksy kului pääasiassa opinnäytetyön suunnittelun, sopimusten tekemisen ja kirjallisuuteen perehtymisen parissa. 15.12.2020 järjestettiin THT-yksikön esimiehille suunnittelupalaveri, jonka aikana keskusteltiin opinnäytetyön ideasta, THT-yksikön eläköityvien asiantuntijoiden hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta sekä pohdittiin mahdollisia haastateltavia asiantuntijoita alkuvuoden 2021 haastatteluihin.

Tammikuussa 2021 alkoi opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja muiden osien kirjoittaminen. Tammikuun alussa myös suunniteltiin teemahaastattelujen rakennetta ja hoidettiin haastatteluihin liittyvät lupa-asiat kuntoon asianmukaisesti. Viikolla neljä järjestettiin THT-yksikön kolmelle asiantuntijalle teemahaastattelut yksilö- ja parihaastatteluina. Helmikuussa opinnäytetyön tekemiseen käytettiin runsaasti aikaa, niin teorian ja muiden osien kirjoittamisen, haastatteluaineistojen analysoinnin kuin visuaalisten kuvien luomisenkin kautta. Esimiesoppaan rakenteen ja visuaalisen ilmeen suunnittelu alkoi helmikuussa ja opas valmistui lopulliseen muotoonsa maaliskuun aikana. Maaliskuussa kirjoitettiin johtopäätökset ja opinnäytetyön pohdinnat. Työ viimeisteltiin valmiiksi maaliskuussa ja esitettiin seminaarissa huhtikuun alussa. Kuvassa 5 on havainnollistettu opinnäytetyön prosessikuvaus syyskuusta 2020 huhtikuuhun 2021.



KUVA 5. Opinnäytetyön prosessikuvaus



## 5.1 Selvitysvaiheen aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön selvitysvaiheen aineistoa kerättiin kahdella eri tavalla eli haastattelemalla THT-yksikön kolmea asiantuntijaa teemahaastattelumenetelmällä tammikuussa 2021 sekä kartoittamalla THT-yksikön esimiesten näkemyksiä aiheesta opinnäytetyön suunnittelua varten järjestetyssä palaverissa joulukuussa 2020. Suunnittelupalaveri ja haastattelut järjestettiin ja nauhoitettiin Microsoft Teams -alustan kautta.

Microsoft Teams on yhteistyöalusta, jonka kautta tiimit pystyvät keskustelemaan ja järjestäytymään helposti. Alustan kautta pystytään järjestämään kokouksia, keskustelemaan tiimien kanssa sekä jakamaan tiedostoja muille. (Microsoft 365 2019.) Microsoft Teams -alusta valittiin opinnäytetyön etäkousalustaksi, sillä se oli opinnäytetyön tekijälle sekä IsteKin asiantuntijoille ja esimiehille tuttu järjestelmä. Microsoft Teams -alustan eduiksi havaittiin helppo nauhoitustoiminto, aikarajattomuus palaverin kestossa sekä mahdollisuus lähettää kokouslinkki suoraan kalenterivaraussähköpostin ohessa.

### 5.1.1 Suunnittelupalaveri esimiehille

THT-yksikön esimiesten pohdintoja kartoitettiin yhteisen suunnittelupalaverin aikana. Tätä palaveria pidettiin yhtenä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä asiantuntijoiden haastattelujen rinnalla. Tunnin mittainen etäsuunnittelupalaveri pidettiin 15.12.2020 ja siihen kutsuttiin kaikki kolme Kuopion THT-yksikön esimiestä sekä vapaaehtoisina osallistujina THT-yksikön johtaja ja IsteKin HR Business Partner. Kaikki viisi henkilöä pääsivät osallistumaan palaveriin.

Osallistujille lähetettiin kaksi viikkoa ennen palaveria muutamia ennakkokysymyksiä, joihin sai halutessaan hieman tutustua ja joita käsiteltiin itse palaverissa. Palaverin rakenne suunniteltiin huolellisesti ennen palaverin pitämistä. Palaverin alussa käytiin läpi lyhyt PowerPoint-esitys (liite 2). Opinnäytetyön tekijä esitteli lyhyesti opinnäytetyönsä tavoitteet sekä pohtimansa alustavan haastatteluidean. Alustavasta eläköityvän konkarin ja seuraajan parihaastatteluideasta keskusteltiin lyhyesti ja todettiin, että se saattaisi olla mahdollista toteuttaa. Viimeisen dian numeroidut kysymykset olivat etukäteen lähetettyjä ennakkokysymyksiä ja numeroimattomat kysymykset olivat opinnäytetyön tekijän lisäämiä kysymyksiä, joihin haluttiin saada palaverissa vastauksia. Viimeisen dian kysymykset olivat näkyvillä loppupalaverin ajan, jotta keskustelua oli helpompi ohjata kysymysten avulla. Kysymyksiä käytiin läpi satunnaisessa järjestyksessä ja keskustelu muistutti paljon teemahaastattelua.

Suunnittelupalaverissa keskusteltiin monipuolisesti esimiesten näkemyksistä THT-yksikön eläköityvien konkareiden hiljaiseen tietoon ja sen jakamiseen liittyen. Lisäksi palaverissa pohdittiin, keitä asiantuntijoita yksiköstä pystyisi haastattelemaan tammikuussa 2021, sillä toiveena oli päästä haastattelemaan nimenomaan eläköityviä konkareita ja heidän seuraajiaan. Palaverissa esimiehet ehdottivat THT-yksiköstä tämän rajauksen mukaisia asiantuntijoita, joita voisi mahdollisesti myöhemmin haastatella tutkimuksessa. Näihin ehdotettuihin haastateltaviin palattiin tarkemmin palaverin jälkeen sähköpostikeskustelujen myötä.

Nauhoitettu palaveri kesti 54 minuuttia ja sen litteroinnin pohjalta laadittiin aiheittain jäsennelty asiakirjastandardin mukainen palaverimuistio, joka lähetettiin osallistujille sähköpostitse kuitattavaksi ja kommentoitavaksi. Tämä palaverimuistio ei ole julkisesti saatavilla salassa pidettävien tietojen vuoksi.

### 5.1.2 Teemahaastattelut asiantuntijoille

Tutkimushaastattelujen yksi käytetyimmistä menetelmistä on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa laaditaan tutkimusongelmaan pohjautuvat teemat, joita haastattelussa aiotaan käsitellä. Etukäteen määriteltyjen teemojen aihepiirejä voi haastattelussa selvittää vapaavalintaisessa järjestyksessä. Useimmiten teemahaastattelussa edetään niin sanotulla suppilotekniikalla yleisemmästä aiheesta yksityisempään. (Kananen 2015, 148–150; Vilka 2015, luku 5.) Opinnäytetyön tutkimusongelmana pidettiin hiljaisen tiedon ja osaamisen lähtemistä pois organisaatiosta eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan mukana. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin tuomaan tähän ongelmaan ratkaisuja, jolloin teemahaastattelun aiheetkin pohjautuivat hiljaisen tiedon olemuksen ja sen jakamisen keinojen selvittämiseen sekä esimiehen rooliin kyseisessä prosessissa. Teemahaastattelurungon (liite 1) aiheet suunniteltiin yleisestä yksityisemmäksi. Eläköityvän konkarin hiljaisen tiedon ajateltiin olevan ensimmäinen ja yleisempi asia, joka pitäisi tiedostaa ennen kuin sen jakamisen menetelmistä ja esimiehen tukemisen keinoista voisi keskustella.

Teemahaastattelun lähtökohtana ajatellaan, että haastateltavilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta ja haastattelija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön ja kirjallisuuteen kattavasti etukäteen (Puusa & Juuti 2020, luku III). Ennen teemahaastattelurungon laatimista ja haastattelujen pitämistä opinnäytetyössä perehdyttiin monipuolisesti hiljaiseen tietoon ja sen jakamisen menetelmiin eri kirjallisuuslähteiden avulla. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluna (Kananen 2015, 148) ja tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin näitä molempia haastattelumuotoja. THT-yksikön kolmen asiantuntijan teemahaastattelut järjestettiin tammikuussa 2021 viikolla neljä. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja parihaastatteluina, joista toisessa haastateltiin yhtä eläköityvää konkaria ja toisessa eläköityvää konkaria ja tämän seuraajaa. Haastateltavista asiantuntijoista ei mainita tarkempia tietoja työtehtävistä, iästä, sukupuolesta tai eläkkeelle jäämisen ajankohdasta.

Ryhmähaastattelu on sopiva muoto silloin, kun halutaan keskustella henkilöiden välisestä toiminnasta tai yhteisestä näkökannasta ja kun kaikki haastateltavat ovat kokeneet tutkimusongelmaan liittyen samoja asioita (Kananen, 2015, 149; Puusa & Juuti 2020, luku III). Parihaastattelussa olleet eläköityvä konkari ja seuraaja olivat jo jakaneet osaamista toisilleen, joten heillä oli omakohtaista ja yhteistä kokemusta myös hiljaisen tiedon jakamisen prosessista niin tiedon jakajan kuin vastaanottajan näkökulmista. Tämän vuoksi parihaastattelu nähtiin hyvänä vaihtoehtona juuri heidän haastattelemiseensa. Yksilöhaastattelu toteutettiin eläköityvälle konkarille, jolla oli kokemusta nuorempien asiantuntijoiden opastamisesta sekä pohdinnassa oman osaamisen jakaminen seuraajalle vielä tulevaisuudessa. Yksilöhaastattelu koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi kyseiselle eläköityvälle konkarille, sillä hänen kanssaan pystyttiin keskustelemaan hiljaisen tiedon aiheesta hänen omakohtaisen kokemuksensa pohjalta.

Teemahaastattelurungon laatimista ennen voi tehdä haastattelusuunnitelman, jonka avulla haastattelun rakennetta ja toteutusta voi hahmotella (Kananen, 153–154). Ennen teemahaastattelurungon laadintaa opinnäytetyössä tehtiin Microsoft Wordiin hahmoteltu haastattelusuunnitelmataulukko, joka helpotti teemahaastatteluun valmistautumista. Teemahaastattelurunko (liite 1) laadittiin lopulta sel-

laiseksi, että sitä pystyi hyödyntämään joustavasti niin yksilö- kuin parihaastattelussakin. Teemahaastattelurunkoon ei ollut tämän vuoksi päätetty tiettyjä kysymyksiä valmiiksi, vaan aiheita oli kirjattu ylös ranskalaisin viivoin, jotta niistä pystyi kysymään kysymyksiä haastattelutilanteeseen sopivasti.

Asiantuntijoiden haastatteluajat sovittiin sähköpostilla ja kokouslinkit lähetettiin haastateltavien sähköposteihin. Haastateltaville lähetetyssä sähköpostissa kuvattiin haastattelujen tarkoitus, toteutustapa ja hieman alustusta opinnäytetyön aiheesta. Haastateltavat toivoivat etukäteen ennakkokysymyksiä, joten heille pohjustettiin aihetta muutamilla pohdittavilla kysymyksillä, joiden avulla teemahaastatteluun pystyi valmistumaan. Täysin lukkoon lyötyjä haastattelukysymyksiä ei pystytty toimittamaan etukäteen, sillä haastattelu toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä, jossa kysymyksiä ei ollut päätetty valmiiksi (liite 1). Opinnäytetyön tekijä koki, että hiljaisen tiedon jakaminen konkarilta seuraajalle oli sen verran tulkinnanvarainen ja haastava aihe, että siihen oli asianmukaista antaa haastateltaville mahdollisuus valmistautua myös muutamien kysymysten pohjalta. Sähköpostissa oli kuitenkin maininta, että haastatteluihin osallistuminen ei edellyttänyt etukäteen perehtymistä aiheeseen.

Ennen teemahaastatteluja haastateltaville asiantuntijoille toimitettiin sähköpostin liitteenä tutkimushaastatteluja varten laadittu EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 13. ja 14. artiklan mukainen tietosuojailmoitus, jossa käsiteltiin muun muassa henkilötietojen käsittelyä ja suojausta. Laadittu tietosuojailmoitus annettiin etukäteen luettavaksi myös IsteKin THT-yksikön johtajalle ja HR Business Partnerille. Haastattelun aluksi asiantuntijoille kerrottiin opinnäytetyön teoriasta pohjautuva lyhyt määritelmä hiljaisesta tiedosta, jonka avulla pystyttiin avaamaan käsitteen merkitys kyseisen tutkimushaastattelun kannalta. Ennakkoon haastattelutilanteiden kestoksi määriteltiin 20–30 minuuttia ja lopulta kumpaankin haastatteluun kului aikaa noin 25–30 minuuttia. Yksilöhaastattelun asiantuntija työskenteli eri laiteryhmän parissa kuin parihaastattelun asiantuntijat, joten haastatteluissa päästiin selvittämään hiljaisen tiedon jakamisen aihetta eri laiteryhmien näkökulmista. Haastatteluvaiheessa eri laiteryhmien huomioinnin nähtiin edistävän opinnäytetyön lopputuotoksena laadittavan esimesoppaan yleistettävyyttä ja hyödyllisyyttä, sillä se laadittiin kaikkia laiteryhmä johtaville esimiehille.

## 5.2 Nauhoitteiden litterointi

Haastattelut tulee taltioida haastattelutilanteessa joko nauhoittamalla tai kirjaamalla muistiinpanoja. Tallennetun haastattelun etuna on yksityiskohtien tarkistaminen myös litteroinnin jälkeen. (Kananen 2015, 156.) Palaveri- ja haastattelutilanteet nauhoitettiin suoraan Microsoft Teams -alustan kautta, jonka käyttöön perehdyttiin kattavasti etukäteen, jotta haastattelujen nauhoittaminen, tallenteiden siirtäminen ja poistaminen onnistuivat sujuvasti. Palaverin ja haastattelujen aikana opinnäytetyön tekijä teki lisäksi muutamia kirjallisia muistiinpanoja lähinnä haastateltavien pohdintojen muistamisen ja tarkentavien kysymysten tueksi.

Litterointi tarkoittaa haastattelussa tallennettujen nauhoiteaineistojen purkamista tekstimuotoisiksi. Litteroituja tekstejä voidaan helpommin analysoida, ryhmitellä ja vertailla kuin nauhoitteita. Litteroinnin tarkkuuden voi päättää ja siihen vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksen tavoitteet ja näkökulma, josta aineistoa tarkkaillaan. Valittu litteroinnin tapa ei saa kuitenkaan vääristää haastateltavien kommentteja. Teemahaastattelujen nauhoitteita kannattaa litteroida mahdollisimman tarkoiksi ja tiivistää materiaalia vasta analysointia tehdessä. (Kananen 2015, 159–161; Vilka 2015, luku 5.) Toiminnallisen

opinnäytetyön laadullisella tutkimusmenetelmällä hankittua haastatteluaineistoa ei ole aina tarpeen litteroida yhtä tarkasti kuin tutkimukseen painottuvissa opinnäytetöissä, sillä monesti suuntaa antava informaatio riittää (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63–63). Tässä opinnäytetyössä haluttiin kuitenkin saada palaverin ja teemahaastattelujen keskustelut litteroitua mahdollisimman täsmällisesti, sillä kaiken informaation nähtiin olevan opinnäytetyön työstämisen kannalta relevanttia.

Opinnäytetyön kaikki nauhoitteet litteroitiin peruslitteroinnilla. Peruslitterointi tarkoittaa nauhoitteen sanatarkkaa auki kirjoittamista, jossa on huomioitu puhekielen ilmaukset, mutta jätetty pois täytesanat, yksittäiset tavut, ylimääräiset toistot sekä harkinnanvaraisesti aiheeseen liittymätön keskustelu (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon). Nauhoitteet päätettiin litteroida tällä tarkkuudella, sillä haastateltavien ilmauksia aiottiin hyödyntää analysoinnin tukena sitaatteina, jolloin kommenttien täytyi olla käytännössä sanatarkkoja lausumia. Tätä tarkempaa eleiden ja pienten täytesanojen huomioivaa litterointimenetelmää ei kuitenkaan koettu tarpeelliseksi, sillä jo peruslitteroidun aineiston avulla pystyttiin etsimään vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Nauhoitteen litteroiminen aloitettiin aina lähes suoraan haastattelutilanteen jälkeen. Tunnin mittaisen suunnittelupalaverin ja kahden puoli tuntia kestäneen teemahaastattelun litteroimiseen kului aikaa lähes kaksi työpäivää.

Vilkan (2015, luku 5) mukaan litteroinnista on apua myös sopivan tutkimusaineiston koon selvittämiseen, kun pidettyjen haastattelujen jälkeen pystyy tarkastelemaan sen hetkistä aineistoa ja sen kyvykkyyttä vastata tutkimusongelmaan. Tässä opinnäytetyössä havaittiin sama ilmiö, kun esimiehille pidetyn suunnittelupalaverin litterointia verrattiin asiantuntijoiden teemahaastattelujen litterointeihin ja huomattiin, että molemmissa oli käsitelty samoja teemoja kattavasti. Suunnittelupalaverin aineistoa ei ollut alun perin tarkoitettu analysoida opinnäytetyön selvitysvaiheessa, mutta litteroitua aineistoa lukiessa huomattiin, että kyseisen palaverin keskustelujen kautta saatiin hiljaisen tiedon jakamisen aiheeseen paljon näkemyksiä esimiesten näkökulmasta. Esimiehille olisi muussa tapauksessa voitu järjestää erilliset teemahaastattelut heidän näkemystensä selvittämiseksi, mutta nyt yhden suunnittelupalaverin jatkohyödyntämisen kautta pystyttiin säästämään myös heidän työaikaansa.

### 5.3 Aineistojen analysointi

Laadullisella menetelmällä koottua haastatteluaineistoa voi toiminnallisessa opinnäytetyössä käyttää sellaisenaan lähdemateriaalina tai mikäli tehtyä selvitystä halutaan käyttää pohjatietona opinnäytetyön sisällöllisiin perusteluihin, riittää aineiston analysointiin tyypittely tai teemoittelu (Vilkkä & Airaksinen 2003, 64). Vaikka toiminnallisen opinnäytetyön haastatteluaineistoa ei olisi välttämättä tarvinnut analysoida mitenkään, niin tässä opinnäytetyössä haluttiin kuitenkin muuttaa aineisto teemoittelun avulla sellaiseksi tutkimustiedoksi, että sen kautta pystyisi perustelemaan esimiesoppaan sisällössä tehtyjä valintoja selkeämmin. Analysoitua aineistoa käytettiin yhtenä esimiesoppaan lähdemateriaalina. Analysointi auttoi suunnittelemaan esimiesoppaan sisältöä ja rakennetta sekä kiteyttämään keskeisimmät näkemykset tiiviiseen muotoon julkisen opinnäytetyön analysointiosuuteen. Analysoinnin kautta pystyi myös toteamaan, että esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksiä oli kerätty riittävän monipuolisesti esimiesoppaan sisällön tueksi. Aineiston teemoittelu koettiin tarpeeksi kattavaksi analysointimenetelmäksi tämän toiminnallisen opinnäytetyön haastatteluaineistojen analysointiin.

Teemoittelu käy hyväksi menetelmäksi esimerkiksi teemahaastattelun analysointiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Opinnäytetyössä hyödynnettiin yhtenä aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja sen myötä sopivana analysointimenetelmänä pidettiin teemoitteluja, jonka ajateltiin toimivan koko aineiston analysoinnissa paremmin kuin esimerkiksi tyyppittelyn, jota pidettiin toisena vaihtoehtona toiminnallisen opinnäytetyön laadullisen aineiston analysointiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.1) käsittelevät teoksessaan tutkija Timo Laineen laatiman laadullisen tutkimuksen analysoinnin kuvausta. Laineen mukaan ensimmäiseksi tutkimusaineistosta tulee valita ne asiat, jotka ovat tutkimusongelmaan liittyen olennaisia ja jättää muut näkemykset pois kyseisestä analysoinnista. Toisessa vaiheessa aineistoa voidaan koodata tai litteroida, jonka jälkeen pystytään siirtymään varsinaiseen aineiston analysointiin. Analysointia voi tehdä luokittelemalla, teemoittelemalla ja tyyppittelemällä. Teemoittelun tarkoituksena on aineistossa esiintyvien aiheiden ryhmittely eri teemojen mukaisesti, jotta aiheiden esiintyvyyttä aineistossa pystytään tarkastelemaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Tässä opinnäytetyössä aineistojen litterointi tehtiin peruslitteroinnilla, jonka jälkeen aineistoa tarkasteltiin suhteessa tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Kaikkea keskustelua ei lähdetty analysoimaan ja ryhmittelemään, sillä aineistosta haluttiin nostaa esille erityisesti aiheita, jotka oleellisesti liittyivät opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli ”Hiljaisen tiedon häviäminen THT-yksiköstä eläköityvän konkarin mukana” sekä siihen ratkaisuja etsivinä tutkimuskysymyksinä olivat ”Kuinka eläköityvien konkareiden hiljaista tietoa ja osaamista kannattaisi jakaa seuraajille?” ja ”Miten esimies voi tukea hiljaisen tiedon jakamisen prosessia?” Aineistoa ryhmiteltiin teemoittelun avulla kolmeen eri teemaan, joista kaikki liittyivät opinnäytetyön aiheeseen olennaisesti. Kolmas teema käsitteli esimiestyön näkökulmaa, sillä se haluttiin pitää opinnäytetyön punaisena linkana niin haastatteluissa kuin aineiston analysoinnissakin. Analysoinnin taustalla oli ajatus selkeästi ryhmitellyistä tuloksista esimies- ja asiantuntijanäkökulmiin, joita voisi hyödyntää kätevästi esimiesoppaan lähdemateriaaleina. Lisäksi teemoiteltujen aiheiden avulla haluttiin näyttää julkista opinnäytetyötä lukeville, mitä suunnittelupalaverissa ja teemahaastatteluissa oli hiljaisen tiedon jakamisen aiheesta keskusteltu, sillä lopputuotoksena tehty esimiesopas ei itsessään ollut julkinen.

Teemoittelussa teemat voidaan laatia aineistolähtöisesti tarkastelemalla eri haastatteluaineistojen yhteneväisyyksiä tai teorialähtöisesti pohjaamalla ne valittuihin viitekehyksiin. Teemoittelussa eri aineistojen samoihin aiheisiin liittyviä näkemyksiä kootaan päätettyjen teemojen alle. Teemat saattavat olla samantyyllisiä teemahaastattelurungon teemojen kanssa, mutta niissä voi olla myös uusia aiheita. Teemat voidaan nimetä asiaa selkeästi kuvaavalla tai jopa mielikuvituksella tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä teemat muodostettiin aineistolähtöisesti litteroituja palaveri- ja haastatteluaineistoja tutkimalla. Lopulta aineistosta löytyi kolme yhteistä teemaa, jotka esiintyivät kaikissa aineistoissa ja olivat tutkimusongelmaan liittyen oleellisia. Nämä teemat olivat melko samanlaisia kuin teemahaastattelurungossa (liite 1) käsitellyt teemat. Teemat nimettiin asiaa tavallisesti kuvaavilla nimillä, koska luovien nimien ei koettu sopivan tutkimuksen kontekstiin. Esimiesten ja asiantuntijoiden pohdintojen analysoimisen teemoiksi muodostuivat:

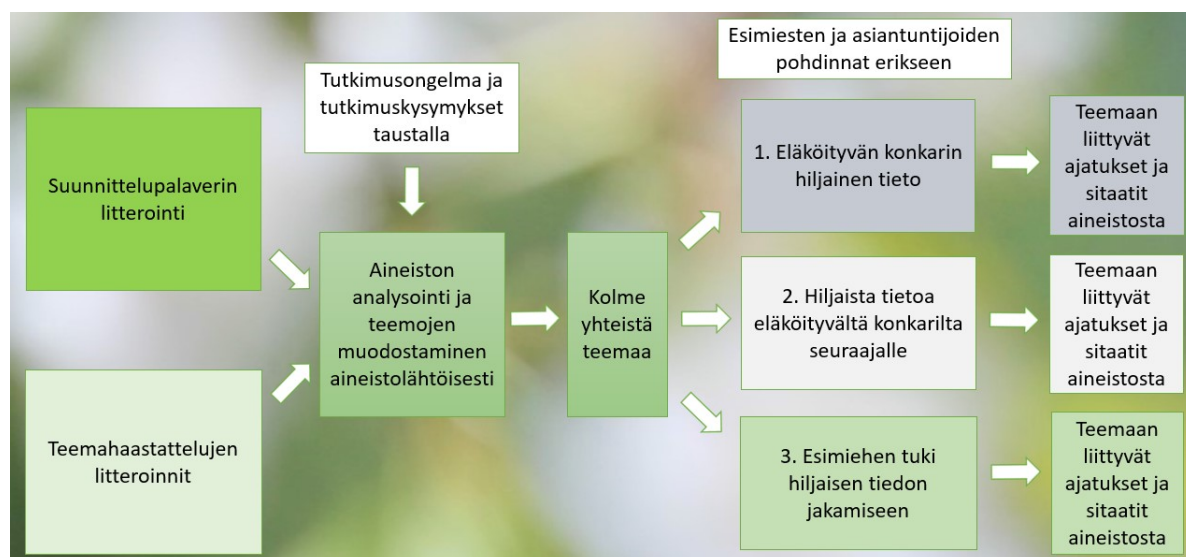
1. Eläköityvän konkarin hiljainen tieto

2. Hiljaista tietoa eläköityvältä konkarilta seuraajalle

3. Esimiehen tuki hiljaisen tiedon jakamiseen

Esimiesten ja asiantuntijoiden pohdinnat on esitetty näiden teemojen alle ryhmiteltyinä kokonaisuudessaan luvussa 6. Teemojen pohdintojen yhteyteen lisätään useimmiten muutamia relevantteja lainauksia aineistosta, jotka osoittavat, että aineistossa on puhuttu kyseisestä aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän opinnäytetyön aineistojen analysoinnin tukena hyödynnettiin sitaatteja litteroidusta aineistosta, mutta anonymiteetin vaalimiseksi sitaatteihin ei merkitty haastateltavan asiantuntijan tai esimiehen tunnistetta edes tasolla H1 ja H2. Aineistosta nostettujen sitaattien perusteella ei pitäisi pystyä päättämään, mitä tietty esimies tai asiantuntija olisi sanonut. Opinnäytetyössä koettiin, että aiheen pystyy ymmärtämään hyvin, vaikka haastateltavien pohdintoja ei ole yksilöidymmin nimikoitu. Joistain pohdinnoista ei ole annettu sitaattia, mikäli suora sitaatti on sisältänyt esimerkiksi salassa pidettävää tietoa järjestelmien ja laitteiden nimien osalta.

Kuvassa 6 on esitetty opinnäytetyön aineiston analysoinnin ja teemoittelun prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa suunnittelupalaverin ja teemahaastattelujen litterointeja tarkasteltiin suhteessa opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Teemoja muodostettiin aineistolähtöisesti eli mitään tiettyä viitekehystä analysoinnin tukena ei ollut. Aineistoja tarkasteltaessa nousi esille kolme yhteistä teemaa, jotka löytyivät niin esimiesten kuin asiantuntijoidenkin keskusteluista. Teemat ja niihin liittyvät pohdinnat ja sitaatit jaoteltiin erikseen esimiesten ja asiantuntijoiden alaluvuiksi opinnäytetyön luvussa 6.



KUVA 6. Opinnäytetyön aineistojen analysoinnin prosessi

#### 5.4 Esimiesoppaan suunnittelu ja laatiminen

Hyvin laaditut tekstit ovat yrityskontekstissa menestyksellisiä ja toimivia, sillä ne auttavat lukijaa keskittymään oleelliseen kiireisen työympäristön keskellä. Tekstien tarkoituksena on tarjota lukijalle hyötyä, minkä vuoksi on tärkeää muotoilla ne kyseistä kohderyhmää varten. (Strellman & Svinhufvud

2020, luku III.) Esimiesoppaan suunnittelussa huomioitiin kohderyhmä, joka oli THT-yksikön esimiehet. Rakenne ja sisältö pyrittiin tekemään helpoksi lukea jonkin työpäivän ohessa. Oppaan tehtävänä oli tuoda konkreettista informaatiota aiheesta helposti sisäistettävässä muodossa.

Pitkä ohjeteksti kannattaa jakaa osiin, jotta tekstiä on helpompaa lukea ja tietyn asian löytää oppaasta nopeammin. Ohje jäsenellään vaiheittaiseksi ja osat otsikoidaan asianmukaisesti. Verkkoon laadittavaa tekstiä kirjoittaessa on hyvä tarkastaa, ettei tekstiä ole yhdellä sivulla liikaa. Ohjeeseen voi lisätä visuaalisia kuvia tai piirroksia, joiden avulla tekstistä tulee havainnollisempaa. (Torppa 2014, 183.) Esimiesoppaaseen laadittiin ohjeistavaa tekstiä, jonka vuoksi sen tekemisessä huomioitiin hyvän ohjetekstin ominaisuuksia. Lisäksi oppaaseen sisällytettiin vinkkejä ja huomioita eri aiheisiin liittyen. Oppaaseen tehtiin useampia muistilistamaisia luetteloita esimiestyöhön liittyvistä työvaiheista, esimerkiksi hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja työsuoritusten mallittamiseen liittyen. Nämä muistilistat pohjautuivat kirjallisuuslähteisiin ja ne mukautettiin THT-yksikköön sopiviksi. Oppaan rakenne jäseneltiin hiljaisen tiedon jakamisessa tärkeiksi koettujen vaiheiden ja pohdintojen perusteella ja lähes jokaiselle dialle annettiin oma numeroitu otsikko, jotta ne löytyisivät oppaasta nopeammin. Opas tehtiin alun perin verkkoon luettavaksi pdf-tiedostona, mutta sitä voi lukea myös tulostettuna versiona. Sivujen tekstimäärät pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeiksi ja ytimekkäiksi. Oppaan ulkoasuun haluttiin tuoda visuaalisuutta, joten opinnäytetyön tekijä suunnitteli sivuille taustat oman arkiston valokuvista.

Ohjeen tehtävänä on opastaa lukijaa pääsemään toivottuun päämäärään. Asiat kuvataan lukijan näkökulmasta selkeällä tavalla ja ylimääräiset asiat pyritään jättämään tekstistä pois. (Kankaanpää & Piehl 2011, 295–296.) Ohjeen keskeisin tarkoitus on vastata kysymykseen ”miten” ja sen lisäksi asiaa voi perustella ”miksi” -kysymykseen vastaamalla. Ohjeen järjestys on loogisinta ja järkevintä laatia samanlaiseksi kuin itse tekemisen järjestys. (Torppa 2014, 184–185.) Oppaalla haluttiin tuoda vastauksia siihen, miten hiljaisen tiedon jakamista eläköityvältä konkariilta seuraajalle voisi tukea onnistumaan mahdollisimman sujuvasti ja millaisia asioita siihen liittyy. Useampia aiheita perusteltiin oppaassa tarkemmin, jolloin vastattiin kysymykseen ”miksi”. Oppaan järjestys tehtiin hiljaisen tiedon johtamisen ja jakamisen kannalta sellaiseksi, että se vastaisi mahdollisimman paljon todellista tekemisen järjestystä.

Oppaan laadinnassa huomioitiin muutama keskeinen Istekin strateginen tavoite osaamisen kehittämiseen liittyen vuosilta 2020 ja 2021. Näitä tavoitteita käsiteltiin pelkästään esimiesoppaassa, joka laadittiin Istekin sisäiseen käyttöön. Oppaassa käsiteltiin myös muutamia kommentteja suunnittelupalaverista ja teemahaastatteluista, joita ei tämän opinnäytetyön analysoinnissa mainita, sillä ne haluttiin säilyttää salaisina. Kokonaisuudessaan oppaan lähteitä olivat opinnäytetyön tekijän omien ideoiden lisäksi opinnäytetyön suunnittelupalaveri, teemahaastattelu, sähköposti Istekin strategiaan tavoitteisiin liittyen, keskustelut Istekin kanssa sekä 11 muuta kirja- tai verkkolähdettä. Opas laadittiin visuaaliseksi kokonaisuudeksi Microsoft PowerPoint -ohjelmistolla ja dioja siihen tehtiin yhteensä 20. Oppaassa hyödynnettiin paljon kuvioita ja sävyjä, joiden avulla dioista tehtiin miellyttävämpiä lukea. Pääasiallisena värinä oppaan ja tämän opinnäytetyön kuvissa ja taulukoissa oli vihreä, jota toimeksiantaja Istekki myös käyttää. Oppaassa termi ”eläköityvä konkari” lyhennettiin suurelta osin lyhempään muotoon ”konkari”. Varsinaisesti oppaan tekemiseen kului noin seitsemän työpäivää. Esimiesoppaan sisällysluettelo on esitetty liitteessä 3.

## 6 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ISTEKIN THT-YKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyön selvitysvaiheessa lähdettiin kartoittamaan Istekin Terveiden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluiden esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksiä eläköityvien konkareiden hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta seuraajille. Parihaastattelun eläköityvä konkari ja tämän seuraaja olivat tehneet yhteistyötä työtehtävien opastamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen parissa. Yksilöhaastattelun eläköityvällä konkarilla oli kokemusta nuorempien asiantuntijoiden ohjeistamisesta sekä ajatusta tiedon jakamiseen ennen eläkkeelle siirtymistään. Haastattelu- ja palaveriaineistojen analysoinnin yhteisiksi teemoiksi valikoituivat seuraavat kolme teemaa:

1. Eläköityvän konkarin hiljainen tieto
2. Hiljaista tietoa eläköityvältä konkarilta seuraajalle
3. Esimiehen tuki hiljaisen tiedon jakamiseen

Esimiesten ja asiantuntijoiden pohdinnat on jaoteltu erikseen yllä mainittujen teemojen mukaan. Haastateltavien tunnistamattomuuden vaalimiseksi sitaatteja ei ole nimikoitu. Nämä THT-yksikön esimiesten ja asiantuntijoiden pohdinnat toimivat opinnäytetyön lopputuotoksena laadittavan esimiesoppaan sisältöä tukevinä lähdemateriaaleina.

### 6.1 Esimiesten ajatukset

#### **Teema 1: Eläköityvän konkarin hiljainen tieto**

Esimiehet kokivat, että eläköityvillä konkareilla oli paljon hiljaista tietoa ja osaamista, sillä erilaisia korjaustoimenpiteitä oli päästy tekemään pitkään. Pitkän työuran ja kokemuksen kautta osattiin myös asioita, jotka eivät välttämättä omiin tehtäviin kuuluisikaan, niin kuin yksi esimies asian ilmaisi:

”Kyllähän se teknisellä alalla, mitä pitempään on kaikkia vikoja etsinyt, auttaa tosi paljon, vaikka se nyt ei ihan samaan laiteryhmään kuuluisikaan. Sen takia sillä kokeneemalla on tosi paljon sitä hiljaista tietoa jaettavaan.”

Yksikössä saattaisi olla joitain palveluita, joita ei eläköitymisen jälkeen enää tuotettaisi, joten ihan kaikkea asiantuntemusta ei olisi tarpeen jakaa seuraajille. Keskustelussa nostettiin esille eläköityvien konkareiden suhteet toimittajiin, valmistajiin ja muihin toimijoihin, joihin on ehditty luoda suhteita jopa vuosikymmeniä.

#### **Teema 2: Hiljaista tietoa eläköityvältä konkarilta seuraajalle**

Esimiehet ajattelivat, että pääsääntöisesti eläköityvän konkarin hiljaista tietoa ja osaamista oppisi parhaiten itse tekemällä ja toistoilla. Eräs esimies mainitsi asian seuraavasti:

”Lähtee kaveriksi vaan tekemään, sitähan se vaan tahtoo olla. Sitten siinä toistoissa tulee varmuutta ja tulee rutiinia, työ tekijäänsä opettaa.”

Yksi esimies nosti esille asiakkuuden siirron, mikä olisi tärkeää huomioida myös osaamisen jakamisessa, sillä eläköityvän konkarin asiakkaiden nähtiin periytyvän seuraajalle. Konkari olisi hyvä esitellä



asiakkaalle oma seuraajansa, jotta asiakkuussuhde lähtisi hyvin käyntiin. Esimies ilmaisi asian seuraavalla tavalla:

”Siellähän peritään tavallaan ne asiakkaatkin siinä ja kyllähän se suhde lähtee paremmin käyntiin, kun siinä vanha mestari esittelee oppipojan, että tämä lähtee jatkamaan tästä, kun minä sitten joku päivä pääsen tästä eläkkeelle. Se on myös tällaisen asiakkuuden siirtoa.”

Toinen esimies oli asiasta samaa mieltä ja painotti huolella ja ajoissa tehdyn asiakkuuden siirron edistävän samalla Istekin työnantajakuvaa, sillä työssä halutaan pitää asiakkaista hyvää huolta. Hiljaisen tiedon jakamisen malleihin liittyen esimiehet pohtivat, että jonkinlainen ”hybridimalli” olisi parhain. Tällöin eläköityvän konkarin tietoa voisi jakaa sekä näkyväksi tekemällä että hiljaisena eteenpäin opastamalla, niin kuin kahden esimiehen kommenteista voidaan huomata:

”Varmaan niitä kädentaitoja voidaan näyttää ja opastaa ja semmoista elämäkokemusta tuoda nuoremmille, mutta tietyt toimenpiteet vaatii sen, että on dokumentoitua asiaa.”

”Onhan siellä sitä tietotaitoa, mitä pystyisi dokumentoimaan tämän hiljaisen lisäksi.”

Keskustelussa pohdittiin myös videointia ja esimiehet kokivat, että videot voisivat olla tiedon jakamisen tukena, mutta ne eivät voisi toimia koulutusmateriaalina pelkiltään, sillä THT-yksikössä ollaan vastuussa sellaisista laitteista, jotka ovat ihmisten hoidossa ja elossa pidossa osallisina.

### **Teema 3: Esimiehen tuki hiljaisen tiedon jakamiseen**

Keskusteluissa pohdittiin, että esimiesten olisi hyvä tarvittaessa muistuttaa asiantuntijoita, että opintovaiheeseen saisi käyttää aikaa, jotta asiat osattaisiin tehdä sitten, kun konkari olisi siirtynyt eläkkeelle. Esimiestyön roolina olisi tukea ja motivoida asiantuntijoita tiedon jakamiseen ja osoittaa, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan.

## 6.2 Asiantuntijoiden ajatukset

### **Teema 1: Eläköityvän konkarin hiljainen tieto**

Asiantuntijoiden haastatteluissa ilmeni, että hiljaisen tiedon olemassaolo oli tiedostettu ja se näkyi esimerkiksi kykyinä hahmottaa ja selvittää ongelmia nopeammin, kun oli paljon erilaisia tapauksia koettuna. Myös itselle uusissa prosesseissa oli helpompaa käsittää tilanne ja tehdä johtopäätöksiä, kun tiesi suurin piirtein kaavan, jolla toimitaan. Eräs asiantuntija ilmaisi asian seuraavasti:

”Osaa niin kuin oikeeseen paikkaan ruveta selvittämään, mistä tuo ongelma koostuu.”

Haastateltavat kokivat, että hiljaista tietoa oli myös sen vuoksi, että eri laiteryhmiin vastuut olivat jakautuneet eri asiantuntijoille. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelyn koettiin olevan itseohjautuvaa, oma-aloitteista ja asiantuntijoiden keskuudessa tapahtuvaa, jolloin myös hiljainen tieto nähtiin olevan lähinnä vain asiantuntijoiden omassa tiedossa. Yksi asiantuntija kuvasi THT-yksikön asiantuntijoiden työn tekemistä seuraavasti:

”Kaikki tekee ihan oma-aloitteisesti.”

Eräs asiantuntija koki järjestelmien kehittyvän nopeasti, jolloin yli kymmenen vuotta vanhaan järjestelmään liittyvää hiljaista tietoa ei voinut välttämättä enää hyödyntää. Tämä näkökulma olisi hyvä ottaa huomioon hiljaista tietoa jakaessa.

## **Teema 2: Hiljaista tietoa eläköityvältä konkarilta seuraajalle**

Hiljaista tietoa koettiin oppivan ja sisäistävän parhaiten useilla toistoilla ja itse tekemällä. Molemmissa haastatteluissa tiedon jakamiseen arveltiin työtehtävistä ja laitteista riippuen kuluvan jopa pari vuotta tai joskus vähemmän. Jotkin laitteet olivat yksinkertaisempia kuin toiset, jolloin niitä voitiin oppia käyttämään jopa viikoissa. Eräs asiantuntija arveli, että muutama kuukausi konkarin tiedon sisäistämiseen olisi liian vähän ja tällöin työn aloitus olisi haastavampaa. Asiantuntijat pohtivat hiljaisen tiedon jakamiseen kuluva prosessia ja aikaa muun muassa seuraavasti:

”Kyllä se aikaa vaatii.”

”Niitä on paljon laitteita ja kaikki on erilaisia, vaikka niitä käytetään suunnilleen samaan asiaan.”

”Semmoinen varmaan kaks vuotta, kun on kulunut, kyllä jo itsenäisesti aika paljon pystyy tekemään.”

Yksi asiantuntija mainitsi, että laitteita täytyi tutkia melko paljon, jotta niistä jäi näppituntuma. Eläköityvän konkarin osaamisen ja hiljaisen tiedon koettiin siirtyneen yhteistyön aikana seuraajalle hyvin, jolloin seuraaja pystyi kehittymään työssä itsenäisesti ja tekemään jopa alan kehitystyötä. Konkarin seuraaja kuvaili oppimisprosessiaan alla olevilla lainauksilla:

”Omasta mielestä oon sen verran kuitenkin saanut kattavasti tuota tietoa, että pystyn kehittymään siinä ihan itsenäisesti, että en näkisi, että enempää tarvii enää oppia.”

”Paljon on ollut aikaa ja näin pois päin, niin kyllä siinä hyvin oppii aika paljon.”

”Kehitystyötä on tehty tässä samalla.”

Haastatteluissa ilmeni, että hyvänä toimintatapana hiljaisen tiedon jakamiselle oli toiminut yhdessä tekeminen, jotta laitteet, paikat ja asiakkaat tulivat nuoremmalle seuraajalle tutuiksi. Tärkeänä nähtiin oikea asenne työtä tehdessä ja asiakkaiden luona käydessä, sillä asiakassuhteet haluttiin pitää kunnossa. Eläköityvän konkarin esimerkin nähtiin olevan merkittävässä roolissa tietoa jakaessa. Yksi eläköityvä konkari kuvasi hiljaisen tiedon olemusta työssään näin:

”Tietysti sitten taas tämä hiljainen tieto, jota ei ite varmaan noteeraa, niin jonkinlaista mallia sitä tuli koko ajan annettua, miten asiakkaitten kanssa toimitaan ja mitenkä toimitaan.”

”Sitä ei ite, jolla hiljaista tietoa on paljon, välttämättä sitä ees huomaa täällä työssä ollessaan, kun sitä jakaa.”

Eläköityvän konkarin ja seuraajan tiedon jakamisen nähtiin olevan alkuvaiheessa jopa päivittäistä yhteistyötä ja ajan kanssa konkarin roolin koettiin muuttuvan enemmän seuraajan tukemiseksi. Verkostoitumiseen ja yhteistyöhön haluttiin kannustaa, sillä työssä olisi tärkeää tietää, mistä ja keneltä tietoa

saisi. Yksi asiantuntija kuvasi konkarin ja seuraajan yhteistyötä sekä verkostoitumisen tärkeyttä alla olevien lainauksilla:

”Varmaan alkuun hyvin päivittäistäkin yhteistyötä. Sitten aina pikkuhiljaa se lähtee näin, että seuraaja alkaa tekemään itsenäisesti hommeleita ja siitähän se lähtee niin kun sujumaan ja sitten tarvittaessa aina tukena.”

”Asiat on nykyään monimutkaisia, niin tää yhteistyö ja verkostoituminen on erittäin tärkeää.”

Yhdessä haastattelussa pohdittiin yleisesti työelämää koskevia äärimmäisiä tapauksia, joissa henkilö pyrki välttämään oman hiljaisen tietonsa ja osaamisensa jakamista. Tällöin tietoa panttaamalla henkilö voisi yrittää tehdä itsensä korvaamattomaksi. Syynä tällaiselle käytökselle voisi esimerkiksi olla tarve tehdä oma osaaminen tärkeäksi YT-neuvotteluiden aikana. Tällainen kuvatus asenne ei kuitenkaan olisi hiljaisen tiedon jakamiseen asiallinen, sillä se vaikeuttaisi seuraajan oppimista. Hiljaista tietoa jakavan eläköityvän konkarin valmiuksiksi mainittiin hyvä asenne ja avoin mieli. Yksi asiantuntija kuvasi keskusteltua aihetta seuraavilla lainauksilla:

”Asennehan on ainakin oltava hyvä ja sitten tietysti sillai avoimin mielin.”

”Joku tällainen tietokin pystyy olemaan vallankäyttöä. Jos panttaa tietoa, niin sitä hän voi tehdä itsensä korvaamattomaksi.”

Hiljaista tietoa sisäistävän seuraajan tärkeinä valmiuksina nostettiin esille kiinnostuneisuus alaa kohtaan sekä asiakaslähtöisyys. Seuraajan olisi tärkeää haluta työskennellä hyvällä asenteella sairaalaympäristössä liikkeessä. Jokaisen asiantuntijan asenteen nähtiin vaikuttavan asiakaskokemukseen, jonka vuoksi hyvää asennoitumista pidettiin merkittävänä. Yksi haastateltava kertoi aiheesta seuraavasti:

”Joo tietysti kiinnostus alalle ja asiakaslähtöisyys on tärkeää.”

”Pitää osata ja haluta toimia niin, että hyvässä hengessä menee, kun liikutaan ympäri sairaalaa.”

Yhdessä haastattelussa pohdittiin videoinnin käyttämistä hiljaisen tiedon jakamisen apuna. Videoinnin arveltiin onnistuvan joissain työtehtävissä, mutta ei kaikissa esimerkiksi pienten osien ja rajallisten kuvakulmien vuoksi:

”No periaatteessa, kyllähän sillä voi. Se riippuu vähän, minkälainen laite on. Jos se sisältää, vaikka hirveän pieniä komponentteja, niin ne voi olla ehkä vaikeaa siinä videolla saada semmoseks järkeväs ja ne kuvakulmat yleensäkin. Tai jotain hirmupieniä tiivisteitä, joissa on vaikka jossain paksuudessa millin ero.”

Kokonaisuudessaan THT-yksikössä oltiin selvillä hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta. Aikaa työtehtävien perehdyttämiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen ajateltiin kuluvan noin kaksi vuotta, joka tarkoittaisi sitä, että seuraaja pitäisi olla eläköityvän konkarin matkassa jo hyvissä ajoin ennen eläkkeelle siirtymistä.

### **Teema 3: Esimiehen tuki hiljaisen tiedon jakamiseen**

Haastatteluissa mainittiin, että esimies voi tukea eläköityvän konkarin ja seuraajan hiljaisen tiedon jakamista antamalla siihen aikaa. Yksi asiantuntija toivoi, että huollon vaiheita voisi rauhassa harjoitella useamman kerran ilman painetta nopeasta suorittamisesta:

”Rauhassa vaikka sen huollon vaiheen tehdä monta monta monta kertaa ja monelle laitteelle.”

”Että siinä ei oo tavallaan semmoista liukuhihnapainetta, että pitäis vaan nopeesti tehdä sen kummemmin mitään miettimättä. Eli toistoja ja rauhassa saa tehdä ajatuksen kanssa.”

Esimiehen tukemisen keinoista nostettiin esille palkitseminen, jolloin esimerkiksi seuraajan oppimisesta ja työssä menestymisestä voisi kiittää ja antaa tunnustusta mahdollisesti myös palkkaan. Lisäksi kirjallisen ja sanallisen palautteen antaminen koettiin hyvin tärkeänä niin esimiehen kuin asiantuntijoidenkin tahoilta. Useasti hiljaisuus nähtiin merkinä kehumisesta, jolloin esille tuotu palaute olisi ollut lähinnä negatiivista. Tämän vuoksi erityisesti positiivisen palautteen antaminen olisi itse kullekin merkityksellistä ja motivoivaa. Näitä teemoja yksi asiantuntija kuvasi seuraavilla kommentteilla:

”Tuommoinen kirjallinen ja varsinkin sanallinen palaute on ehottoman tärkeä ja oon sen itsekin kokenut ja oon koittanut sen muistaa nuorempien kanssa liikkeessä.”

”Kun siinä tulee onnistumisia, niin siitä pitää mainita ja kehua syystäkin.”

”Sitä pitäis muistaa just sitä positiivista palautetta antaa, sillä on yllättävän iso merkitys minun mielestä ite kellekin, että saa kehuja, kun on toiminut hyvin.”

Lyhyesti sanottuna, esimiehen hyväksi tukemisen keinoiksi koettiin ajan antaminen hiljaisen tiedon jakamiseen, motivoiva palkitseminen sekä säännöllinen palautteenanto ja kehuminen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli ”Hiljaisen tiedon häviäminen THT-yksiköstä eläkkeelle siirtyvän konkarin mukana” ja siitä johdetut tutkimuskysymykset olivat ”Kuinka eläköityvien konkareiden hiljaista tietoa ja osaamista kannattaisi jakaa seuraajille?” sekä ”Miten esimies voi tukea hiljaisen tiedon jakamisen prosessia?” Istekin THT-yksikköön tehdyssä selvityksessä saatiin kartoitettua näitä aiheita monipuolisesti ja Istekin sisäiseen käyttöön laaditulla esimiesoppaalla pystyttiin tuomaan niihin ideoita. Oppaalla haluttiin myös osaltaan estää hiljaisen tiedon häviämistä tuomalla vinkkejä ja ideoita sen onnistuneeseen jakamiseen, joten siinä mielessä opinnäytetyön tutkimusongelmaa pystyttiin hie- man ratkaisemaan.

THT-yksikön esimiehet ja asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että konkareiden hiljaista tietoa kan- nattaisi jakaa seuraajille lähinnä yhdessä tekemällä ja opastamalla. Jonkin verran osaamista voisi muuttaa näkyväksi ja esimerkiksi osa toimenpiteistä edellyttäisi jo lähtökohtaisesti jonkinlaista doku- mentointia. Hiljaisen tiedon jakamista konkareilta seuraajille olisi täten järkevintä toteuttaa keskuste- luissa mainitulla ”hybridimallilla”, jossa olisi huomioitu sekä hiljaisen tiedon jakaminen hiljaisena että sen näkyväksi tekeminen. Laaditussa oppaassa käsiteltiin näitä molempia hiljaisen tiedon jakamisen tapoja ja niihin kerrottiin ideoita, joita THT-yksikössä voisi mahdollisesti hyödyntää.

Toiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia niin esimiesten kuin asiantuntijoidenkin puolesta. Esimies voisi tukea konkaria ja seuraajaa muun muassa palkitsemalla, kehumalla ja motivoimalla heitä sekä antamalla tiedon jakamiseen aikaa. Oppaassa käsiteltiin näiden aiheiden ohessa tarkempia toi- mintamalleja sekä teoriaa tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Erityisesti kehumiseen ja motivoivaan pal- kitsemiseen olisi hyvä satsata, jotta hiljaisen tiedon jakamiseen saisi luotua motivaattorin. Selvityksen analysoinnissa mainittiin muun muassa verkostoitumisesta, palkitsemisesta ja videoinnin hyödyntämi- sestä ja täten näitä asioita käsiteltiin tarkemmin ja konkreettisemmin myös oppaassa. Kokonaisuudes- saan tutkimuskysymyksiin pystyttiin tuomaan opinnäytetyön laajuuteen nähden kattavasti vastauksia ja niiden kautta pystyttiin tekemään konkreettinen lopputuotos Istekin THT-yksikköön.

Selvityksessä havaittiin, että hiljaisen tiedon jakamiseen olisi tarpeellista varata aikaa noin kaksi vuotta, sillä liian lyhyessä ajassa oppiminen ei olisi niin kattavaa. Jo tiedon jakamiseen tarvittavasta ajasta voidaan huomata, että eläköityvän konkarin ja seuraajan välinen tiedon jakamisen prosessi on laaja, joten sitä ei voi oppaassakaan tiivistää kaikenkattaviin ohjeisiin. Opas pyrkii tuomaan selvityksen pohjalta tarkemmin konkreettisia ajatuksia esimiestyöhön ja tiedon jakamisen tukemiseen, joista voisi ottaa inspiraatiota ja ideoita tarpeen mukaan. Tarkoituksena ei ollut tyhjentävästi esittää ohjeistusta aiheeseen, sillä hiljaisen tiedon abstrakti luonnekin kertoo jo siitä, ettei sen jakamista voisi paketoita yhteen tiettyyn toimintatapaan. Valmis opinnäytetyö ja esimiesopas lähetettiin Istekkiin luettavaksi ja THT-yksikössä koettiin, että ne olisivat hyödynnettävissä heidän työssään. Toivon mukaan tulevien vuosien aikana oppaasta saisi vinkkejä ja tukea THT-yksikön esimiestyöhön, kun seuraavat eläköityvät konkarit alkaisivat jakamaan osaamistaan ja hiljaista tietoaan seuraajille.

## 8 POHDINTA

Alun perin lähdin työstämään kyseistä opinnäytetyötä, kun olin ollut ensin HR-harjoittelijana Istekissä kesällä 2020 ja sen myötä päädyin keskustelemaan harjoitteluni esimiehen ja ohjaajan kanssa mahdollisuudesta toteuttaa myös opinnäytetyö Istekille. Opinnäytetyön aihe ei ollut minulle ennestään kovin tuttu ja sen työstäminen oli kehittävää, antoisaa ja haastavaa. Koin aiheen hyvin inspiroivana ja halusin oppia ymmärtämään hiljaista tietoa ja sen jakamista tarkemmin. Liiketalouden opinnoissani olin opiskellut jonkin verran osaamisen johtamiseen liittyviä aihepiirejä, mutta hiljainen tieto ja sen jakaminen eivät olleet opinnoissani juurikaan esillä. Valitussa aiheessa yhdistyivät Istekin THT-yksikön tarpeet sekä omat mielenkiinnon kohteeni opinnäytetyölle. Minulla on ollut usein aiemmissa työpaikoissani itseäni vanhempia ja työuralla kokeneempia kollegoita, joilta olen päässyt oppimaan hyödyllisiä taitoja, elämäkokemusta ja myös hiljaista tietoa. Olen kokenut eri-ikäisten työntekijöiden välisen yhteistyön arvokkaana ja mielestäni sitä voisi edistää myös organisaatioissa, joissa virallista konkarin työtehtäviin siirtymistä ei olisi. Minun mielestäni organisaatioiden HR-yksiköissä voitaisiin hyvin tehdä vastaavanlaisia kehitysprojekteja, joten sitä kautta koin aiheen kehittävän omaa ammatillista osaamistani myös HR:n parissa.

Opinnäytetyö valmistui suunnittelemassani aikataulussa syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana, vaikka pieniä muutoksia työvaiheiden järjestykseen tulikin. Prosessin aikana huomasin, että hiljaisesta tiedosta ja osaamisen johtamisesta löytyi melko vähän tuoretta kirjallisuutta ja tutkimustietoa, joten uudempien lähteiden etsimiseen tuli käytettyä paljon aikaa. Tarkoitukseni oli tuottaa Istekille konkreettinen ja hyödyllinen lopputuotos. Sain luotua THT-yksikköön 20-sivuisen oppaan ja THT-yksikössä koettiin, että se oli hyödynnettävissä heidän työssään. Toivon mukaan toimeksiantajalle tehdyn esimiesoppaan luominen pystyi tuomaan hiljaisen tiedon jakamisen aiheeseen kehittävää ja uudenlaista näkökulmaa, sillä en ainakaan itse ollut törmännyt täysin vastaavanlaisiin lopputuotoksiin aikaisemmin.

Koin, että opinnäytetyön aiheen rajaaminen onnistui hyvin, sillä aihe ei omasta mielestäni levinnyt liian laajaksi, mikä yhtenä yleisenä haasteena voisi olla. Jos kuitenkin lähtisin tekemään opinnäytetyön rajausta uudelleen, saattaisin ottaa tutkimuskohteeksi myös Tampereen THT-yksikön, jotta vertailua ja loppupäätelmien luotettavuuden arviointia Kuopion ja Tampereen toimipisteiden välillä voisi tehdä. Jatkotutkimusideana aiheesta voisi tehdä laajemman selvityksen THT-yksikköön, jolloin voisi keskittyä esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamistapojen kokeilemiseen ja niiden toimivuuden arvioimiseen. Lisäksi hiljaisen tiedon aihetta voisi tutkia eri työuran vaiheissa olevien asiantuntijoiden näkökulmista sekä Istekin muissa yksiköissä, joissa asiantuntijoilla olisi paljon hiljaista tietoa. Tämän opinnäytetyön selvitys ja laadittu opas olivat lähinnä pintaraapaisuja hiljaisen tiedon jakamisesta Istekin THT-yksikössä, joten tästä voisi hyvin jatkaa uusien kehitysprojektien kanssa.

### 8.1 Luotettavuus

Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää aihetta tarkemmin, mutta ei yleistää sitä muualle (Kananen 2015, 353). Laadullisessa tutkimuksessa keskeisenä ovat haastateltavien omakohtaiset kokemukset ja näkökulmat. Tutkimuksen subjektiivisuus haastaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, mikä tuo sen tulkitsemiseen omat haasteensa. Tutkimuksessa on

lisäksi tärkeää tiedostaa, kuinka tutkijan omat ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa tapaan tulkita ja analysoida aineistoa. (Puusa & Juuti 2020, luku II.) En ajatellut opinnäytetyön selvityksen subjektiivisen luonteen olevan opinnäytetyössä haasteena, sillä lopputuotosta ei ollut tarkoituksena hyödyntää muualla kuin THT-yksikössä. Esimiehiä ja asiantuntijoita haastatellessa pystyin tarkastelemaan aihetta objektiivisesti, sillä THT-yksikön toiminta ja työtehtävät eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja enkä tiennyt haastateltavia henkilöitä etukäteen. Ennakkokäsityksiäni ilmiöstä pystyttiin karsimaan myös sillä, että asiantuntijoiden haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. En päättänyt haastattelukysymyksiä etukäteen vaan haastattelutilanteessa eri aiheista keskusteltiin vapaammin haastateltavien kommentteihin pohjautuen. Lopputuotoksena laaditun esimesoppaan hyödyllisyyttä ja luotettavuutta THT-yksikössä voisi lisäksi jälkikäteen analysoida esimerkiksi Tampereen THT-yksikön esimiehen toimesta, sillä opinnäytetyön tekemisessä olivat mukana rajauksen myötä vain Kuopion THT-yksikön esimiehet ja asiantuntijat. Hiljaisen tiedon jakamiseen laadittu opas koskee yhtä lailla myös Tampereen THT-yksikköä, jonka myötä oppaan käytettävyyttä pystyisi tarkastelemaan heidän toimestaan objektiivisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tarkoituksena on osoittaa, että tulokset ovat totuudellisia tutkimusilmiön kannalta. Dokumentoinnin kuuluisi olla sen verran täsmällistä, että muutkin pystyisivät päättämään samanlaisiin loppupäätelmiin. (Kananen 2015, 353.) Toteutin työn toiminnallisena opinnäytetyönä, jolloin selvitysten aineistojen analysoinnilla ei ollut yhtä suurta osuutta opinnäytetyössä kuin ehkä tyypillisemmin tutkimukseen keskittyvissä töissä. Pysin tekemään aineiston analysoinnin luvussa 6 mahdollisimman läpinäkyväksi, jotta sen pohjalta pystyisi näkemään, millaisista lähtökohdista Istekin sisäiseen käyttöön tehty opas on laadittu. Lähtökohtaisesti selvitysten litteroinneista ja analyyseistä toinenkin tutkija voisi löytää samoja havaintoja, joita oppaassa on käsitelty.

## 8.2 Eettisyys

Tutkimuksen henkilötietojen hallinnassa on oltava vastuullinen ja niiden käsittelemiselle täytyy olla lainmukainen käsittelyperuste. Haastateltavia yksilöivät henkilötiedot tulee poistaa materiaaleista, kun niitä ei enää tarvita. Tutkimusmateriaaleihin on sallittu pääsy vain tietojen käsittelyyn oikeuttavan perusteen mukaisesti. (TENK 2019, 11–12.) Opinnäytetyön tutkimuksellisessa vaiheessa tarvitsin haastateltavista muutamia henkilötietoja, jonka vuoksi laadin tarvittavan tietosuojailmoituksen, jossa muun muassa kerrottiin, millaisia henkilötietoja haastateltavista kerätään ja mihin asti niitä säilötään. Tietosuojailmoituksessa oli myös tietosuoja-asetuksen listaus haastateltavien oikeuksista tutkimuksessa. Henkilötietoja pyrin keräämään mahdollisimman vähän ja sen vuoksi haastateltavista ei tarkkoja tunnisteita mainita. Palaveri- ja haastatteluaineistoihin oli pääsy vain minulla ja kaikki yksilöivät henkilötiedot poistin materiaaleista, kun niitä ei enää tarvittu. Tutkimusten julkaisemisen lähtökohtaisena tarkoituksena on tutkittavien yksityisyyden suojaaminen eikä tutkittavia ihmisiä tulisi tunnistaa julkaisuista (TENK 2019, 13). Pysin suojaamaan haastateltavien henkilöiden yksityisyyttä ja tämän vuoksi esimerkiksi analysoitujen materiaalien sitaateissa ei mainittu tarkkoja vastaajia yksilöiviä tunnistetietoja.

Verkon välityksellä tapahtuvien aineistonkeruumenetelmien hyötyinä voidaan pitää Internetin tutkimusvälineiden edullisuutta useimpien ohjelmien ollessa ilmaisia sekä haastattelun järjestämistä jous-

tavasti eri maantieteellisistä sijainneista käsin. Haastattelutilanteessa on silti huomioitava, että tutkimukseen osallistuminen edellyttää tietoteknisten ohjelmien käyttöosaamista kaikilta haastateltavilta sekä haastattelijalta. (Kananen 2015, 183.) Maailmanlaajuinen koronapandemia vaikutti vahvasti siihen, miksi päätin järjestää kaikki opinnäytetyöhön liittyvät palaverit ja haastattelutilanteet etäyhteyksin. Ilman pandemiaa olisin voinut järjestää haastattelut myös paikan päällä. Koronatilanteen vuoksi koin livehaastattelujen olevan liian suuri riski koronaviruksen leviämiseen ja täten etäyhteyksien hyödyntäminen tuntui eettisesti vastuullisimmalta. Pystyin oletamaan, että esimiehet ja asiantuntijat tunsivat etukäteen Microsoft Teams -alustan, sillä se oli ollut käytössä Istekissä, jossa itsekin olin työskennellyt ammatillisen harjoitteluni kautta kesällä 2020. Koin etäyhteyksin järjestetyt palaverit ja haastattelut pääsääntöisesti sujuviksi ja helpoiksi toteuttaa. Yhdessä haastattelussa ilmeni hieman teknisiä ongelmia, jonka vuoksi puhe ei kuulunut minulle kunnolla. Tämän haasteen ratkaisuun meni aikaa vajaa 10 minuuttia, jolloin kaikkea haastattelu-aikaa ei pystytty käyttämään hyväksi. Puhe kuului onneksi kuitenkin suurimman osan ajasta selvästi, joten aihetta ehdittiin käsittelemään hyvin.

### 8.3 Ammatillinen kasvu

Noin seitsemän kuukautta kestäneessä opinnäytetyöprosessissa koin saaneeni paljon uutta tietoa aiheesta ja tutkimuksen tekemisestä. Aiheeseen oli inspiroivaa ja mielenkiintoista päästä syventymään tarkemmin ja koin, että työn edetessä mielenkiintoni aihetta kohtaan kasvoi entisestään. Erityisesti innostuin visuaalisten kuviodien suunnittelusta ja tekemisestä, sillä ne olivat mukavaa vaihtelua pääasialliselle kirjoitustyölle. Halusin hyödyntää tämän opinnäytetyön ja esimiesoppaan kuvissa pääasiallisesti vihreitä sävyjä, joita myös toimeksiantajana toimiva Istekki käyttää. Opinnäytetyön teoriaosuiden lähteiden etsimisen ja kirjoittamisen myötä sain varmuutta tieteellisen tekstin työstämiseen ja myös englanninkielisten lähteiden hyödyntäminen tuntui tämän projektin aikana hyvin luontevalta.

Opinnäytetyön tekemisen aikana olen pystynyt näkemään omaa ammatillista kasvua aiheen parista myös tarkastelemalla opinnäytetyöprosessin aikaisia pohdintoja ja muistiinpanoja. Esimerkiksi esimiehille järjestetyn suunnittelupalaverin diaesityksestä (liite 2) pystyn jälkikäteen huomaamaan, millaisia pohdintoja työssäni kyseisellä hetkellä mietin ja miten lopulta päädyin käsittelemään aihettani. Opinnäytetyön aiheen käsittely, keskeinen punainen lanka ja esimiesoppaaksi laadittu lopputuotos ovat selkiytyneet prosessimaisesti useiden pohdintojen myötä, jolloin ne eivät olleet täysin tiedossa työtä aloittaessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana järjestin Istekin THT-yksikön johtajalle, kolmelle esimiehelle ja HR Business Partnerille tunnin mittaisen suunnittelupalaverin sekä toteutin teemahaastattelut THT-yksikön asiantuntijoille. Minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta oman palaverin järjestämisestä yksin eikä tutkimushaastattelujen pitämisestä, joten opinnäytetyöprosessi tarjosi hyvän tilaisuuden tällaisten taitojen opetteluun. Laadin suunnittelupalaverista asiakirjastandardin mukaisen palaverimuiston, jonka tekeminen opetti myös kokousteknisiä taitoja. Opinnäytetyössä pääsin tekemään erilaisia sopimuksia, sillä työn aikana laadittiin niin opinnäytetyösopimus, tietosuojailmoitus kuin tutkimuslupakin.

Koin etäyhteyksin pidettävät kokoukset ja haastattelut hyvin luontevina keskustelutilanteina. Viestinnälliset taidot pääsivät kehittymään opinnäytetyöprosessin aikana, kun asioita viestittiin aktiivisesti sähköpostitse tai puhelimitse niin Savonia-ammattikorkeakoulun ohjaajan, Istekin ohjaajien kuin THT-



yksikön esimiesten ja haastateltavien asiantuntijoidenkin välillä. Opinnäytetyön lopputuotoksen eli oppaan suunnitteleminen ja laatiminen olivat minulle mieluisia työvaiheita ja koin oppaan toteutusvaiheen erityisen tärkeänä ja opettavaisena osuutena kaikkia opinnäytetyön vaiheita ajatellen. Opasta tehdessä oli mukavaa päästä soveltamaan opittua teoriaa sekä THT-yksikköön tehdyn selvityksen havaintoja. Aihetta oli myös mielenkiintoista tutkia juuri Istekin THT-yksikössä, sillä heillä asiantuntijoiden työtehtäviin ei voinut valmistua vain tietyistä koulutusohjelmista, vaan työssä oppiminen ja täten hiljainen tieto olivat keskeisissä rooleissa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessista jäi mukava fiilis ja koin projektin ammatillisesti kehittäväksi ja inspiroivaksi.

## LÄHTEET

- Arola, Milma & Ryky, Pinja 2021. Saatko osaamisen esiin? 7 havaintoa taitojen tunnistamisesta. Verkkojulkaisu. Päivitetty 4.2.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/seitseman-havaintoa-oman-osaamisen-tunnistamisesta/>. Viitattu 22.2.2021.
- Brooking, Annie 1999. Corporate Memory – Strategies for Knowledge Management. London: International Thomson Business Press.
- Daghfous, Abdelkader, Belkhodja, Omar & Angell, Linda C. 2013. Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Knowledge Management* 17 (5), 639–660. [https://www.researchgate.net/publication/263556821\\_Understanding\\_and\\_Managing\\_Knowledge\\_Loss](https://www.researchgate.net/publication/263556821_Understanding_and_Managing_Knowledge_Loss). Viitattu 16.2.2021.
- Easterby-Smith, Mark & Lyles, Marjorie A. 2011. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. 2. painos. United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc. Verkkokirja. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=693559>. Viitattu 10.2.2021.
- Ensslin, Leonardo, Carneiro Mussi, Clarissa, Rolim Ensslin, Sandra, Dutra, Ademar, Pereira Bez Fontana, Lydia 2020. Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management* 24 (5), 985–1004. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/JKM-12-2019-0689>. Viitattu 16.2.2021.
- Haldin-Herrgård, Tua 2004. Dividing under the surface of tacit knowledge. In Conference proceedings of the 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability. Innsbruck.
- Hintsala, Juha 2016. Pelko saa panttaamaan hiljaista tietoa - "Ollaan ihan pihalla siitä, mitä se edes tekee". Verkkojulkaisu. Päivitetty 29.11.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9320879>. Viitattu 23.2.2021.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: organisaation menestystekijä. 3. painos. Verkkokirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://www.elliblibrary.com/book/978-951-37-6258-2>. Viitattu 10.2.2021.
- Istekki Oy 2019a. Istekki. Verkkojulkaisu. <https://www.istekki.fi/fi/web/guest/istekki1>. Viitattu 21.1.2021.
- Istekki Oy 2019b. Palvelut. Verkkojulkaisu. <https://www.istekki.fi/web/guest/palvelut>. Viitattu 21.1.2021.
- Istekki Oy 2019c. Terveys- ja hyvinvoinnin teknologiapalvelut. Verkkojulkaisu. <https://www.istekki.fi/web/guest/tht-palvelut>. Viitattu 9.2.2021.
- Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXATH-BBEXEBA#/kohta:I\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)rooli\(\(20\)ja\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)t/piste:t12](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXATH-BBEXEBA#/kohta:I((20)Esimiehen((20)rooli((20)ja((20)teht((e4)v((e4)t/piste:t12). Viitattu 22.2.2021.
- Kaasalainen, Anu 2020. Osaaminen on menestyksen ehto. Verkkojulkaisu. Päivitetty 10.6.2020. <https://insinööri-lehti.fi/tasta-on-kysymys/osaaminen-on-menestyksen-ehto/>. Viitattu 12.2.2021.
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankaanpää, Salli & Piehl, Aino 2011. Tekstintekijän käsikirja. Opas työssä kirjoittaville. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Kinnunen, Hanne 2015. Työelämän tehostaminen voi vaarantaa hiljaisen tiedon: "Kiire on pahin surma". Verkkojulkaisu. Päivitetty 7.4.2015. <https://yle.fi/uutiset/3-7907393>. Viitattu 4.2.2021.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kononen, Leena 2020. Blogissa nyt: Kaikki tietojohdamisesta! Tietojohdaminen ry:n blogi. 12.9.2020. <https://www.tietojohdaminen.com/artikkelit/blogissa-nyt-kaikki-tietojohdamisesta>. Viitattu 16.3.2021.

Kuntatyönantajat 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Verkkojulkaisu. Päivitetty 10.3.2017. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>. Viitattu 25.1.2021.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laihonen, Harri, Hannula, Mika, Helander, Nina, Ilvonen, Ilona, Jussila, Jari, Kukko, Marianne, Kärkäinen, Hannu, Lönnqvist, Antti, Myllärniemi, Jussi, Pekkola, Samuli, Virtanen, Pasi, Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>. Viitattu 25.1.2021.

Machado, Carolina & Davim, J. Paulo 2014. Transfer and Management of Knowledge. Verkkokirja. London: ISTE Limited. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=1784149>. Viitattu 10.2.2021.

Microsoft 365 2019. Welcome to Microsoft Teams. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 20.8.2019. [https://www.youtube.com/watch?v=jugBQqE\\_2sM](https://www.youtube.com/watch?v=jugBQqE_2sM). Viitattu 11.2.2021.

Mishra, Bijaya & Uday Bhaskar, A. 2011. Knowledge management process in two learning organizations. *Journal of Knowledge Management* 15 (2), 344–359. [https://www.researchgate.net/publication/220363230\\_Knowledge\\_Management\\_Process\\_in\\_two\\_Learning\\_Organisations](https://www.researchgate.net/publication/220363230_Knowledge_Management_Process_in_two_Learning_Organisations). Viitattu 16.2.2021.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Oksanen, Antti 2020. Ikääntyneissä on voimaa ja varaa. Taloustaito 31.12.2020, Pääkirjoitus.

Opinahjo Oy 2017a. Hiljainen tieto hyötykäyttöön. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 15.5.2017. [https://www.youtube.com/watch?v=P\\_5kZJ3ULg0](https://www.youtube.com/watch?v=P_5kZJ3ULg0). Viitattu 22.1.2021.

Opinahjo Oy 2017b. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen omassa työssä. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 15.5.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=HuCibQT-3X4>. Viitattu 22.1.2021.

Opinahjo Oy 2017c. Hiljaisen tiedon tehokas jakaminen ja monistaminen. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 15.5.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=hoFNwjPsJ9Y>. Viitattu 22.1.2021.

Piispanen, Eeva-Riitta 2018. Hiljainen tieto tarttuu tarpeen tullen. Verkkojulkaisu. Viestinnän ammattilaiset ry. Päivitetty 5.9.2018. <https://viestijat.fi/hiljainen-tieto-tarttuu-tarpeen-tullen/#cbab16de>. Viitattu 22.2.2021.

Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus, 31 (3). <https://journal.fi/inf/article/view/7079>. Viitattu 10.2.2021.

Polanyi, Michael 1966. The tacit dimension. Garden City, New York: Doubleday & Company.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkokirja. Helsinki: Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Viitattu 11.2.2021.

Salmela, Pentti 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus, 27 (2), 48–54. <https://journal.fi/inf/article/view/609>. Viitattu 10.2.2021.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006. Teemoittelu. Verkkojulkaisu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). Viitattu 18.2.2021.

Sinervo, Tarja 2021. Oppia ikä kaiken – itseä kuunnellen ja sopivina annoksina. Tradenomi-lehti 1/2021, 11.

Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutosaasteet. Sitran selvityksiä 150. <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>. Viitattu 9.2.2021.

Strellman, Urpu & Svinhufvud, Kimmo 2020. Kupliva kirjoittaminen: iloa ja tehoa työelämän teksteihin. Verkkokirja. Helsinki: Art House. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789518847857>. Viitattu 16.2.2021.

TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Pdf-tiedosto. Julkaistu 7.5.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET\\_TENKIN%20HYV%20C3%84KSYM%20C3%84%20LUONNOS\\_7.5..pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET_TENKIN%20HYV%20C3%84KSYM%20C3%84%20LUONNOS_7.5..pdf). Viitattu 10.3.2021.

Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon. Kvalitatiivisen datan käsittely. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>. Viitattu 17.2.2021.

Torppa, Tiina 2014. Työssään kirjoittavan opas. Helsinki: Talentum.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Verkkokirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Viitattu 18.2.2021.

Työterveyslaitos 2016. Työuran vaiheet. Valokuva. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyouran-vaiheet.png>. Viitattu 10.2.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a. Ikäjohtaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Viitattu 10.2.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b. Konkarina työyhteisössä. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/konkarina-tyoyhteisossa/>. Viitattu 23.2.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c. Nuori työntekijä työyhteisön jäseneksi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/>. Viitattu 23.2.2021.

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Verkkokirja. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>. Viitattu 11.2.2021.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Oyj.

Virtanen, Ilkka 2014. How tacit is tacit knowledge? Polanyi's theory of knowledge and its application in knowledge management theories. Väitöskirja. Informaatiotieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9493-2>. Viitattu 20.2.2021.

Välimäki, Matti 2021. Laatu Lapualta. *Insinööri-lehti* 1/2021, 20–21.

Wikström, Ewa, Eriksson, Ellinor, Karamehmedovic, Lejla & Liff, Roy 2018. Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management* 22 (7), 1510–1526. <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2099051483/fulltextPDF/13580C1FF373425FPQ/1?accountid=27296>. Viitattu 22.2.2021.

Wilson, Timothy D. 2002. The nonsense of knowledge management. *Information Research* 8 (1). [https://www.researchgate.net/publication/220468757\\_The\\_nonsense\\_of\\_'knowledge\\_management'](https://www.researchgate.net/publication/220468757_The_nonsense_of_'knowledge_management'). Viitattu 20.2.2021.

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Teemahaastattelurunko

#### **Teema 1: Eläköityvien konkareiden hiljainen tieto ja osaaminen**

- tiedostamaton ja kokemusperäinen osaaminen, jota ei ole muilla
- työtehtävät, jotka edellyttävät juuri konkarin osaamista
- esimiehen ymmärrys konkarin hiljaisesta tiedosta

#### **Teema 2: Hiljaisen tiedon jakaminen seuraajille**

- menetelmät ja tavat
- tiedon jakamiseen tarvittava aika
- tiedon jakaminen hiljaisena ja tekeminen näkyväksi
- esimiestyön rooli

#### **Teema 3: Hiljaisen tiedon sisäistäminen**

- menetelmät ja tavat
- sisäistämiseen ja oppimiseen tarvittava aika
- esimiestyön rooli

## LIITE 2: SUUNNITTELUPALAVERIN POWERPOINT-ESITYS



## Lyhyesti opinnäytetyöstä

- Eläköityvien työntekijöiden tiedon & osaamisen jakaminen seuraajille
- Haastattelut IsteKin THT-yksikön työntekijöille tiedonkeruuna
- Oppaan luominen lähiesimiehille
- (Muistilista)

## Alustava idea haastatteluihin

- Parihaastattelut Teamsilla (eläköityvä & seuraaja) → Onko mahdollinen?

## Kysymykset

Mitä on hiljainen tieto?

Keskeisin haaste eläköityvien tiedon jakamisessa?

Hiljaisen tiedon jakaminen hiljaisena eteenpäin VAI sen tekeminen näkyväksi?

Haastattelenko työntekijöitä pelkästään?

- 
1. Kuinka eläköityvän työntekijän lähtemiseen on varauduttu THT-yksikössä? Millaisia toimenpiteitä on ollut käytössä?
  2. Onko lähivuosina eläköityvillä työntekijöillä jotain kokemuseräistä tietoa ja osaamista, jota ei ole muilla? Millaista osaamista?
  3. Miten eläköityvän työntekijän osaamista on jaettu seuraajille?
  4. Onko lähivuosina eläköityville työntekijöille jo nimetty seuraajat?



## LIITE 3: ESIMIESOPPAAN SISÄLLYSLUETTELO

## Sisällysluettelo

1. Mistä on kyse?	3
2. Osaamisen kehittäminen IsteKin strategisten tavoitteiden mukaan	5
3. Miksi konkarin hiljaisen tiedon jakaminen seuraajalle on tärkeää ja hyödyllistä?	6
4. Konkarin hiljainen tieto IsteKin Terveiden ja hyvinvoinnin teknologiapalveluiden yksikössä	7
5. Muistilista konkarin hiljaisen tiedon tunnistamiseen	8
6. Hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden arvostaminen	9
7. THT-yksikön pohdinnat konkarin hiljaisen tiedon jakamisesta	10
8. Konkarin hiljainen tieto hiljaisena eteenpäin	11
9. Konkarin hiljainen tieto näkyväksi	12
9.1 Videointi ja kysymysten esittäminen	13
9.2 Työsuoritusten mallittaminen	14
10. Vinkkejä konkarin ja seuraajan hiljaisen tiedon jakamisprosessin tukemiseen	15
11. Pohdintoja mahdollisiin haasteisiin liittyen	17
Lähteet	19