

# **HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN KUNNALLISESSA ORGANISAATIOSSA ELÄKÖITYMISEN YHTEYDESSÄ**

Case: Hausjärven kunta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäki

Kevät 2021

Anniina Mäki

---

Tekijä	Anniina Mäki	Vuosi 2021
Työn nimi	Hiljaisen tiedon johtaminen kunnallisessa organisaatiossa eläköitymisen yhteydessä, case: Hausjärven kunta	
Ohjaaja	Minttu Lampinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista hiljaista tietoa Hausjärven kunnan henkilöstöllä on ja millaisilla toimintamalleilla sitä voisi jakaa ennen työntekijöiden eläköitymistä. Organisaatiossa on paljon lähivuosina eläköityviä työntekijöitä, joista monet työskentelevät avainrooleissa. Tällaiset henkilöt tulisi tunnistaa, jotta tietotaito ja osaaminen eivät häviä eläköitymisen yhteydessä.

Opinnäytetyön teoriaosa koostuu hiljaisen tiedon käsitteestä, hiljaisen tiedon jakamisen menetelmistä sekä johtamisen roolista hiljaisen tiedon jakamisessa. Empiirinen osa toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa toteutettiin teemahaastatteluja organisaation henkilöstölle. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa hiljaisen tiedon jakamisen malli, joka kehittää organisaation hiljaisen tiedon johtamista eläköitymisen yhteydessä.

Tutkimuksessa selvisi, että organisaation hiljainen tieto on enimmäkseen paikallista ja vuorovaikutuksellista. Tulosten mukaan hiljaista tietoa tulisi jakaa eläköitymisen yhteydessä perehdytyksen, oman työn dokumentoinnin, työpari- ja tiimityöskentelyn sekä epävirallisten tilanteiden kautta. Tutkimuksen avulla saatiin työntekijöitä tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan, kannustettiin sen jakamiseen sekä vahvistettiin esimiesten osaamista hiljaisen tiedon suhteen.

Avainsanat Hiljainen tieto, julkinen sektori, johtaminen

Sivut 52 sivua ja liitteitä 2 sivua

---

Author	Anniina Mäki	Year 2021
Subject	Management of tacit knowledge in municipal organization during retirement, case: municipality of Hausjärvi	
Supervisor	Minttu Lampinen	

---

**ABSTRACT**

The purpose of the thesis was to find out what kind of tacit knowledge the staff of the municipality of Hausjärvi has and with what operating models it could be shared before the employees retire. There are many employees in the organization who will retire in the next few years, many of whom work in key roles. Such individuals should be identified so that the knowledge and skills are not lost during their retirement.

The theoretical part of the thesis consists of the concept of tacit knowledge, tacit knowledge sharing methods and the role of management in tacit knowledge sharing. The empirical part was made as a case study and the data was collected with thematic interviews. The study's aim was to form a model of tacit knowledge sharing. The model develops the management of tacit knowledge in the organization during employees' retirement.

The results of the study showed that the organization's tacit knowledge is mostly local and interactive. According to the results, tacit knowledge should be shared during retirement through orientation, by documenting one's own work, by working in pairs and teams, and in informal situations. The study helped employees identify their own tacit knowledge, encouraged to share it, and strengthened supervisors' skills in tacit knowledge.

**Keywords** Tacit knowledge, public sector, management

**Pages** 52 pages and appendices 2 pages

## Sisälllys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantaja .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	4
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	5
2	Hiljainen tieto .....	6
2.1	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	11
2.1.1	Yksilölähtöiset menetelmät .....	13
2.1.2	Paripohjaiset menetelmät.....	15
2.1.3	Ryhmäkeskeiset menetelmät.....	17
2.1.4	Muut menetelmät .....	18
2.2	Hiljaisen tiedon johtaminen.....	20
2.2.1	Luottamuksen merkitys.....	21
2.2.2	Henkilöstön motivointi.....	22
2.2.3	Eri-ikäisyyden johtaminen .....	24
3	Tutkimus hiljaisesta tiedosta organisaatiossa .....	27
3.1	Tutkimuksen menetelmävalinnat .....	28
3.2	Tutkimustulokset .....	30
3.2.1	Hiljainen tieto organisaatiossa .....	33
3.2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	35
3.2.3	Johtamisen rooli .....	39
3.3	Yhteenveto .....	41
3.4	Esimiestyöpaja .....	43
4	Johtopäätökset ja pohdinta.....	46
4.1	Hiljaisen tiedon jakamisen malli .....	47
4.2	Tulosten hyödyntäminen organisaatiossa .....	50
4.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja työn luotettavuus .....	51
	Lähteet.....	53

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Henkilöstö toimialoittain (Hausjärven kunta, 2020a, s. 5) .....	3
Kuva 2. Hausjärven kunnan vakinaisen henkilöstön ikäjakauma toimialoittain .....	4

Kuva 3. Opinnäytetyön aikataulu .....	6
Kuva 4. SECI-malli .....	9
Kuva 5. Osaamisen tasot ekspertistä vasta-alkajaan (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 21–31) .....	10
Kuva 6. Tutkimuksen toteutus vaiheittain.....	27
Kuva 7. Haastateltavat toimialoittain .....	31
Kuva 8. Haastatteluaineisto, kysymyksiä eläköitymisprosessista .....	32
Kuva 9. Haastatteluaineisto, hiljainen tieto käsitteenä .....	34
Kuva 10. Organisaatiossa oleva hiljainen tieto.....	42
Kuva 11. Hiljaisen tiedon jakamismenetelmät organisaatiossa .....	43
Kuva 12. Työpajan aineisto, esimies ja ylin johto.....	44
Kuva 13. Esimiehen rooli hiljaisen tiedon jakamisessa .....	45

## **Liitteet**

Liite 1	Haastattelut
---------	--------------

## 1 Johdanto

Kolmasosa kuntatyöntekijöistä eläköityy seuraavan kymmenen vuoden aikana. Mitä pienempi kunta on, sitä isompi osa työntekijöistä on jäämässä vanhuuseläkkeelle tulevan vuosikymmenen aikana. Eläköitymiset uhkaavat heikentää kuntien palvelutuotantokykyä erityisesti väestötappiokunnissa. (Kuntatyönantajat, 2020a)

Kunta-ala työllistää Suomessa noin 422 000 työntekijää, joka on noin viidesosa koko maan palkansaajista. Kunnissa on yleisimmin töissä noin 100–499 henkilöä. Kunta-alalle on tyypillistä pitää kiinni vakituisista työntekijöistään, ja irtisanomisia sekä lomautuksia on hyvin vähän. (Kuntatyönantajat, 2020b)

Kunta-alalla työskentelevien keski-ikä on noin 45 vuotta, teknisen sopimusallalla hieman enemmän (Kuntatyönantajat, 2020c). Arolainen (2020) kommentoi kuntatyöntekijöiden ikääntymistä liittyen kuntien vetovoimaisuuteen seuraavasti: ”Suomalaisen ikääntyminen, kunta-alan työntekijöiden eläköityminen sekä koulutetun työvoiman puute pakottavat kuntia miettimään vetovoimaansa työnantajina”.

Kunnat tuottavat palveluita kuntalaisille mahdollisimman laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Palvelutuotantokyvyn ylläpitäminen on siis kunnalle elintärkeää ja yhden tärkeimmistä ehdoista on osaava henkilöstö. Kuntien taloudessa haetaan aina säästöjä, joita saadaan esimerkiksi vähentämällä henkilöstökuluja eläköitymisten kautta, työjärjestelyillä sekä toimintatapojen uudistamisella. Henkilöstömenoja vähentää myös palveluiden ulkoistaminen tai supistaminen. Kunta-alan erikoisuus on se, että suurin osa kuntien tuottamista palveluista on lakisääteisiä, kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja koulutuksen järjestäminen. Siksi palveluiden karsiminen on lähes mahdotonta. (Arolainen, 2020)

Organisaatio vaatii toimiakseen osaavan henkilöstön. Suurin osa työntekijöiden osaamisesta syntyy työssä tekemisen kautta, joka muodostaa hiljaisen tietämyksen. Organisaation on osattava hyödyntää tätä osaamista säilyttääkseen palvelutuotantokykynsä. Henkilöstön osaaminen kasvaa, kun jaetaan hiljaista tietämystä ja otetaan se samalla hyötykäyttöön

organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Hiljaisen tietämyksen jakaminen vaatii sen tunnistamisen organisaation hyödyksi. Johtamisella on olennainen rooli muodostaa sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat hiljaisen tietämyksen jakamisen. Jakaminen vaatii eräänlaisen positiivisen kehän, johon liittyy niin yhteisöllisyys kuin työhyvinvointi. Henkilöstön osaamista on arvostettava ja osaamisen jakamiseen on kannustettava, jolloin parannetaan organisaation ilmapiiriä ja rakennetaan yhteisöllisyyttä. Hyvinvoiva työntekijä on innokkaampi jakamaan osaamistaan. (Virtainlahti, 2009, ss. 9, 255–256)

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi tarpeesta selvittää, kuinka eläköitymisiin pitäisi varautua kunnallisessa organisaatiossa. Henkilöstöllä on olemassa paljon kokemuksen muodostamaa tietoa ja osaamista, jotka uhkaavat kadota henkilöiden vaihtuessa. Ongelmaksi nousee se, kuinka varmistaa tiedon ja taitojen siirtäminen sekä palvelutuotantokyvyn säilyttäminen eläköitymisten yhteydessä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista hiljaista tietoa eläköityvällä henkilöstöllä on ja millaisilla toimintamalleilla sitä voisi jakaa ennen työntekijöiden eläköitymistä. Hiljaisen tiedon säilyminen on erityisesti pienessä kunnassa tärkeää palvelutuotantokyvyn kannalta. Aiheen merkittävyys on suuri niin valtakunnallisesti kuin paikallisestikin. Opinnäytetyön toteutus antaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittää organisaation toimintaa ja muodostaa yhteisiä toimintatapoja tulevaisuutta varten.

## **1.1 Toimeksiantaja**

Hausjärven kunta on Kanta-Hämeen maakunnassa sijaitseva 8176 asukkaan (31.12.2020) kunta ”keskellä Suomen kasvukäytävää”. Kunnan tunnuslause kertoo sen keskeisestä sijainnista lähellä kaupunkeja, hyvien kulkuyhteyksien päässä. Rajanaapureita ovat muun muassa Riihimäki, Hyvinkää ja Hämeenlinna. Hausjärven kunnan hallinnollinen keskus sijaitsee Oitissa.

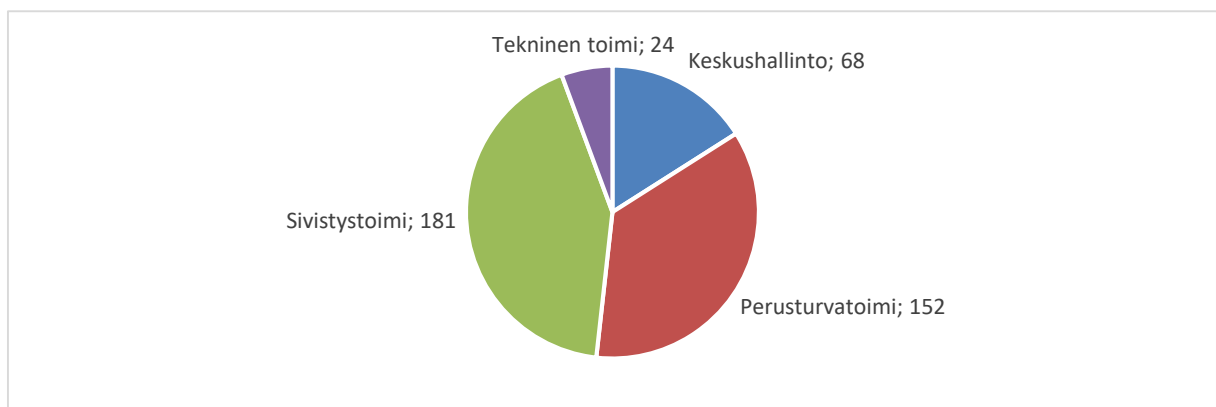
Hausjärven kunnan toiminta-ajatus on olla yhteinen kotikunta, joka tarjoaa luonnonläheistä ja turvallista elämistä. Työnantajana kunta pyrkii olemaan kehitysmyönteinen. Kunnan strateginen päämäärä on olla palveluvoimainen kunta, jossa on toimivat palvelut ja yhdessä tekemisen meininki. Tämän saavuttamiseksi kunnalla on oltava motivoitunut ja osaava henkilöstö, joka toimii tärkeimpänä voimavarana kuntapalveluiden tuottamisessa. Kuntastrategiassa mainitaan myös yhtenä strategisena päämääränä vetovoimaisuus

työnantajana, jolloin kunnalla on oltava palvelutuotannon edellyttämät henkilöstöresurssit käytössään. Lisäksi kuntastrategian päivitetystä versiossa vuonna 2019 on nostettu esiin henkilöstölähtöinen kehittäminen ja siihen kannustaminen. (Hausjärven kunta, 2019)

Hausjärven kunnalla on työntekijöitä 425, joista vakinaisia on 310. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 47,8 vuotta ja palvelussuhteen keskimääräinen kesto aika noin 12,3 vuotta. Työntekijöistä 42 eli noin 13,5 % on yli 60-vuotiaita. Viime vuosina eläköityneitä työntekijöitä on ollut keskimäärin kymmenen per vuosi. (Hausjärven kunta, 2020a, ss. 3, 4, 7, 8, 16)

Vuonna 2019 kunnan työntekijöistä jäi kokoaikaiselle eläkkeelle 12 henkilöä (Hausjärven kunta, 2020b). Kunnan henkilöstön jakautuminen eri toimialoille on kuvattu seuraavassa kuvassa **Virhe. Viitteen lähde ei löytynyt..**

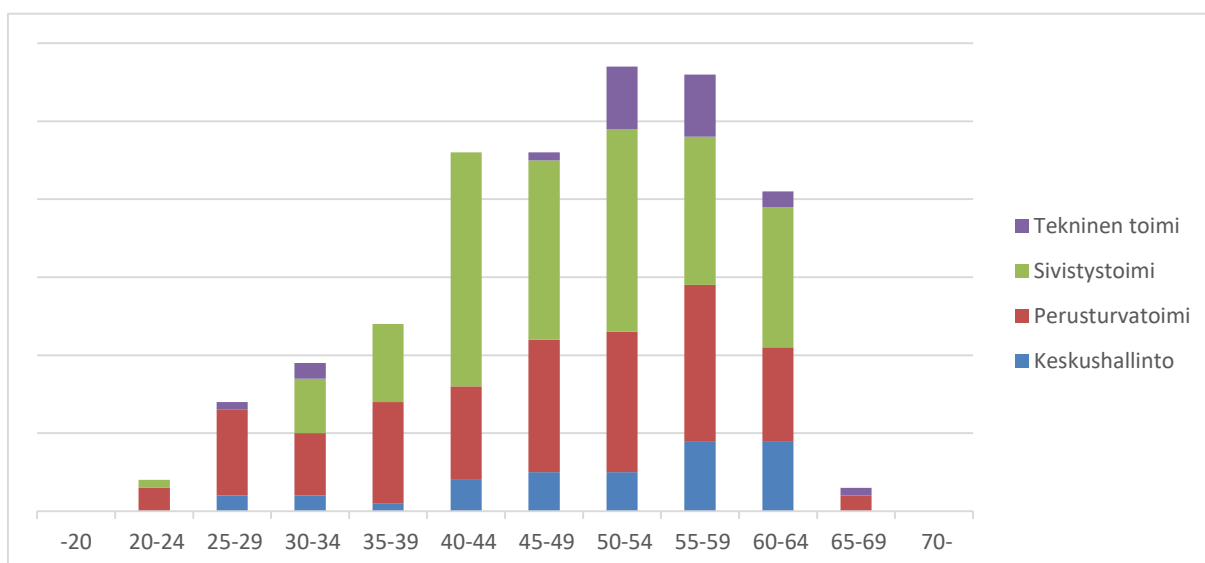
Kuva 1. Henkilöstö toimialoittain (Hausjärven kunta, 2020a, s. 5)



Keskushallinnon 68 henkilöön kuuluu elinkeinot ja kehittäminen, hallinto- ja sisäiset palvelut, työllistetyt sekä ruoka- ja siivouspalvelut. Perusturvatoimen 152 työntekijää toimivat vanhusten asumispalveluissa ja kotihoidossa, vammaispalveluissa ja muissa tehtäväalueissa. Sivistystoimen 181 henkilöä jakautuvat toimialueella peruskoulun ja lukion, kirjaston, kansalaisopiston sekä liikunta ja vapaa-ajan työntekijöihin. Sivistystoimen alla toimii myös varhaiskasvatus, jossa työskentelee 37 henkilöä. Teknisen toimen 24 henkilöä työskentelevät infrapalveluissa, tilapalveluissa sekä vesilaitoksella. (Hausjärven kunta, 2020b)



Kuva 2. Hausjärven kunnan vakinaisen henkilöstön ikäjakauma toimialoittain



Kuva (yllä) havainnollistaa Hausjärven kunnan henkilöstön ikäjakaumaa. Aineisto on saatu henkilöstöpäälliköltä 8.1.2021 kunnan palkkahallintojärjestelmän raportointiosioista. Kuvasta on tulkittavissa, että suurimmat ikäryhmät Hausjärven kunnan vakinaisesta henkilöstä ovat 50–54- sekä 55–59-vuotiaita. Palkkahallintojärjestelmän raportin mukaan teknisen toimen henkilöstön keski-ikä on kaikkein korkein: 52,1 vuotta ja keskushallinnon seuraavaksi korkein: 51 vuotta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää hiljaisen tiedon jakamista työntekijöiden eläköitymisten yhteydessä. Aihe on ajankohtainen, koska kunta-alan eläköityminen kiihtyy seuraavien vuosien aikana ja etenkin pienissä kunnissa organisaatorakenteen ollessa kapea, on olemassa riski, että runsaasti tietoa katoaa eläköityvän työntekijän mukana. Hausjärven kunnan työntekijöistä monilla on takanaan pitkä työura samalla työnantajalla ja mahdollisesti myös samassa työtehtävässä. Työyhteisö on siis erityisen haavoittuva sekä henkilöstön vaihtumattomuuden että myös kapean organisaatorakenteen vuoksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhteinen hiljaisen tiedon jakamisen toimintatapa, jota toteutetaan organisaation kaikissa työyhteisöissä. Mallia luodaan selvittämällä ensin teoreettisesti mitä on hiljainen tieto ja minkälaisia keinoja sen siirtämiseen on olemassa.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on selvittää myös johtamisen roolia hiljaisen tiedon jakamisessa.

Opinnäytetyössä kartoitetaan haastattelujen avulla, millaista hiljaista tietoa henkilöstöllä on, miten kunnassa siirretään hiljaista tietoa eläköitymisten yhteydessä ja kuinka sen siirtämistä voisi kehittää henkilöstölähtöisesti. Tulosten perusteella muodostetaan malli, jota jatkokehitetään yhteistyössä esimiesten kanssa. Mallin avulla on tarkoitus varmistaa henkilöstön osaaminen ja siirtää hiljaista tietoa tulevien vuosien aikana, jolloin kunta pystyy säilyttämään palvelutuotantokykynsä hyvällä tasolla eläköitymisistä huolimatta. Hausjärven kunnan kuntastrategian mukaisesti opinnäytetyössä pyritään säilyttämään henkilöstölähtöinen kehittämistapa johtamisnäkökulman rinnalla.

Opinnäytetyö pohjautuu seuraavaan tutkimuskysymykseen, jonka vastausta selvitetään kahden alakysymyksen avulla. Saamalla vastaukset alakysymyksiin, saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen.

### **Miten hiljaisen tiedon jakaminen eläköityviltä työntekijöiltä mahdollistetaan kunnallisessa organisaatiossa?**

Millaista hiljaista tietoa on eläköityvillä työntekijöillä?

Minkälaiset hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät soveltuvat parhaiten kunnalliseen organisaatioon?

Opinnäytetyön tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää koko organisaatiossa. Lopputuloksena syntyvän toimintamallin on tarkoitus olla toimiva joka toimialalle. Malli voidaan ottaa soveltamalla käyttöön myös muissa kunnissa.

## **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Haastattelut toteutetaan kahdelle eri kohderyhmälle. Ensimmäiseen vaiheeseen kutsutaan haastateltavaksi sekä eläköityneiden tilalle tulleita työntekijöitä että eläköitymistä läheneviä työntekijöitä. Tarkoituksena on selvittää, millaista hiljaista tietoa heillä on, minkälaiset ovat asenteet tiedon jakamiseen sekä millaisin keinoin he itse haluaisivat sitä jakaa.

Ensimmäisessä vaiheessa kerätään myös kokemuksia henkilövaihdoksista eläköitymisen yhteydessä. Esimerkiksi kuinka on onnistuttu uuden henkilön perehdytyksessä, onko saatu siirrettyä tarpeeksi tietoa eläköityvältä sekä missä asioissa onnistuttiin tai epäonnistuttiin. Haastattelujen perusteella muodostetaan hiljaisen tiedon jakamisen malli. Toisessa vaiheessa haastatteluun kutsutaan esimiehiä, jossa heille esitellään jo muodostettu malli ja keskustellaan sen toimivuudesta. Toisen vaiheen jälkeen jatkokehitetään malli lopulliseen muotoonsa.

Kuva 3. Opinnäytetyön aikataulu



Opinnäytetyön suunniteltu palautusajankohta on huhtikuussa 2021. Tarkempi aikataulu on kuvattu kuvassa yllä. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajan eli Hausjärven kunnan käyttöön. Opinnäytetyön ohjaajana toimii toimeksiantajan puolelta organisaation henkilöstöpäällikkö. Opinnäytetyön suunnittelussa ja toteuttamisessa huomioidaan toimeksiantajan toiveet.

## 2 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon termi on otettu ensimmäisen kerran käyttöön filosofi Michael Polanyin (1958) teoksessa *Personal Knowledge*. Hän kiteyttää hiljaisen tiedon ilmaisuun ”Tiedämme

enemmän kuin pystymme kertomaan”. Hiljainen tieto on ammatillista intuitiota, joka vaatii vuosien hiomista ja kokemusta. Menestyminen työssä saavutetaan usein epäonnistumisten kautta oppimalla. (Smith, 2015)

Hiljainen tieto tarkoittaa tietoa, taitoja ja kykyjä, jotka yksilö saa kokemuksen kautta. Hiljainen tieto tunnetaan joskus vaihtoehtoisella termillä, kuten kokemuksellinen tieto tai heimotieto. Termi "heimotieto" viittaa siihen, että hiljainen tieto leviää usein koko organisaatiossa ilman, että sitä dokumentoidaan. Hiljainen tieto on organisaation näkymätön voima, eli sen arvo on mittaamaton. (Oragui, 2020)

Hiljainen tieto kattaa kaiken sen, mitä henkilö osaa tehdä, mutta ei välttämättä osaa sanoittaa. Se voidaan määritellä taidoiksi, ideoiksi ja kokemuksiksi. Ihmiset ovat usein tietämättömiä tietämyksestään tai siitä, kuinka arvokasta se voi olla muille. Hiljainen tieto on nykyään suurin hyödyntämätön resurssi organisaatioissa. (Starmind, 2020)

Nuutisen (n.d.) mukaan hiljainen tieto on tapoja, käytäntöjä ja tuntemuksia eli ei-sanallista tietämystä, joka karttuu ihmiselle toiminnallisen kokemuksen kautta. Pohjalaisen (2012, ss. 1–2) mukaan hiljaisella tiedolla tarkoitetaan arkipuheessa kokemuksellista tietoa, työelämässä sen sijaan kokemuksen synnyttämiä taitoja ja osaamista. Hiljainen tieto rakentuu uskomuksista ja mielikuvista, jotka ovat ihmisen toiminnan taustalla. Työelämässä se kerääntyy vuosien kokemuksella ja usein työntekijä itse ei tunnista omia taitojaan tai hiljaista tietoaan. Hiljainen tieto ei siis ole sama kuin ammattitaito tai ammatillinen osaaminen. Hanna Vilkan (2015, s. 144) mukaan hiljainen tieto on aistimalla ja tekemällä hankittua tietoa ja taitoa, joka muodostuu henkilökohtaisen kokemuksen avulla ja siirtyy sanattomasti yhteistekemisen kautta. Murumba, ym. (2020, s. 121) määritelmän mukaan hiljainen tieto on käytännön tietoa, toisin sanoen avain asioiden tekemiseen.

Kivirannan (2010, s. 162) mukaan hiljaista tietoa käytetään osana täysin automaattista toimintaa. Taitava työntekijä esimerkiksi ymmärtää asiakkaidensa tarpeet, hallitsee työprosessit kokonaisuutena ja on osa laajaa verkostoa, jolloin hän suoriutuu työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Hiljainen tieto on laajaa ymmärrystä ja viisautta, mutta siihen liittyy myös intuitio, vaistot ja oivaltaminen. Näiden avulla taitavalla työntekijällä on taito toimia järkevästi yllättävissä tilanteissa.

”Kun osaaminen on hiljaisena tietona, se tarkoittaa, että henkilö osaa tehdä jotakin hyvin, mutta ei osaa opettaa sitä muille sellaisella tavalla, että myös muut oppivat sen” (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 12).

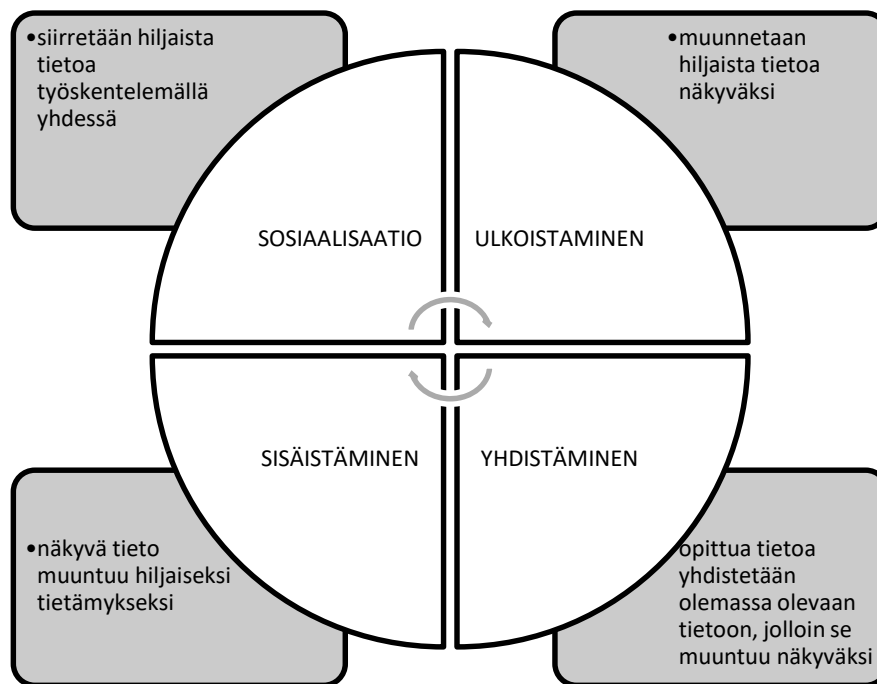
Sampath (2018) määrittelee hiljaisen tiedon ongelmanratkaisuosaukseksi, jota saadaan enimmäkseen kokemuksista. Organisaation avaintoimijoilla on enemmän hiljaista tietoa, joka uudelta työntekijältä saattaa puuttua. Sampathin mukaan organisaatiotasolla tulisi luoda kulttuuri, joka kannustaa tiedonjakoon. Organisaation tulisi palkita ihmisiä, jotka jakavat laadukasta tietoa muiden kanssa sekä pyrkiä sitouttamaan kokeneemmat työntekijät organisaation hiljaisen tiedon säilyttämiseksi.

Ihminen oppii työtaidoistaan neljä viidesosaa luonnollisesti osana työtään ja vain viidesosan työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa. Organisaation kehittyminen nopeutuisi huomattavasti, jos tämä olemassa oleva hiljainen tieto saataisiin organisaation käyttöön. Hiljainen tieto on usein niin näkymätöntä, ettei itse työntekijäkään tiedä sen olemassaolosta. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 12)

Ilmarisen (2013, s. 5) mukaan ”kokeneilla työntekijöillä on paljon sellaista kokemustietoa ja soveltavaa osaamista, jota organisaatio vaatii toimiakseen sujuvasti ja kilpailukykyisesti”. Tutkitusti jopa 95 prosenttia organisaation tietopääomasta on hiljaista tietoa. Se on kokemuksen mukanaan tuomia taitoja ja tilannetiedon tulkintaa sekä työn suorittamiseen liittyviä rutiineja, joita ei ole dokumentoitu vaan ne ovat kerääntynyt työtä tekemällä. Hiljainen tieto on siis kokemuksen myötä syntynyttä asiantuntijuutta, jota yksilö osaa soveltaa joustavasti erilaisissa tilanteissa. Hiljainen tieto ei ole työntekijän ikään vaan nimenomaan kokemukseen liittyvä ominaisuus. (Ilmarinen, 2013, s. 5)

Pohjalaisen (2012, s. 4) mukaan Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet organisaation tiedonluontiteorian (**Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.**Kuva 4 Kuva 4. SECI-malli), joka nojautuu filosofi Michael Polanyiin. Teoria on nimetty SECI-malliksi ja se selostaa uuden tiedon syntymistä organisaatiossa. Tiedon luominen on jatkuva ja muuttuva prosessi hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä.

Kuva 4. SECI-malli



SECI-malli (yllä) erottaa neljä tietoulottuvuutta - sosiaalistamisen, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen. Sosiaalisointuminen selitetään sosiaalisena vuorovaikutuksena hiljaisena tiedon siirtämiseen, hiljaisen tiedon jakamiseen kasvokkain tai kokemusten kautta. Ulkoistamista eli hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi voi tukea esimerkiksi käsitteet, kuvat ja kirjoitetut asiakirjat. Yhdistäminen tarkoittaa, että opittua tietoa, jota kerätään organisaation sisä- tai ulkopuolelta, yhdistetään, muokataan tai käsitellään uuden tiedon muodostamiseksi. Uusi tieto levitetään sitten organisaation jäsenten keskuudessa. Selkeät tiedot muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisen avulla (tiedon vastaanottaminen ja soveltaminen), joka suljetaan tekemällä oppimisen avulla. Täsmällisestä tiedosta tulee siten osa yksilön tietoa ja organisaation voimavara. Sisäistämisen jälkeen prosessi jatkuu uudella tasolla muodostaen tietämyksen spiraalin. (Hakkarainen ym., 2018)

Kuvassa 5 (**Virhe. Viitteen lähdettä ei löytynyt.**) kuvataan osaamisen tasot ekspertistä vasta-alkajaan. Kuvan tarkoituksena on selittää hiljaisen tiedon osuutta osaamisessa. Jaottelu vasta-alkajasta eksperttiin on matemaatikko Stuart Dreyfusin ja filosofi Hubert Dreyfusin (1999) tekemä. Siirryttäessä tasoja alhaalta ylöspäin, käsitteet ja säännöt sulautuvat kokemuksiin ja henkilö alkaa luottaa omaan intuitioonsa. Lisäksi henkilön ajattelu muuttuu yksityiskohdista kokonaisuuksien havaitsemiseen. Mitä parempi osaaminen, sitä suurempi osa osaamisesta on hiljaista tietoa eli tiedostamatonta ja harkitsematonta tekemistä.

Osaamisen tason ollessa korkeimmillaan, henkilö ei enää osaa selittää kuinka tekee ja osaamisesta on tullut itsestäänselvyys eikä se ole enää tunnistettavissa. Tällöin ulkoinen tietotaito on muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 16, 21)

Kuva 5. Osaamisen tasot ekspertistä vasta-alkajaan (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 21–31)



Hiljaisesta tiedosta on tehty paljon tutkimuksia, väitöskirjoja ja opinnäytetöitä, joissa nousee toistuvasti esille samoja asioita. Tutkimusten mukaan hiljainen tieto on tunnistettava, jotta sen jakaminen mahdollistuu ja samalla on tunnistettava hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät haasteet. Lisäksi hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät johtaminen ja organisaation ilmapiiri. Huomioitavaa on, että tutkimustulokset ovat monilta osin yhteneväiset ja tukevat toisiaan toimialasta riippumatta. Korkeamäen (2015) opinnäytetyön mukaan paras tulos hiljaisen

tiedon jakamisessa saavutetaan osaamisen johtamisen avulla. Opinnäytetyön tulosten mukaan organisaatiossa on arvostettava työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa, jolloin syntyy luottamuksellinen työilmapiiri. Lisäksi tiedon jakamisen käytännöt on tehtävä osaksi organisaation perustoimintaa. Positiivisella toimintakulttuurilla ja osallistamisella on vaikutusta myös työhyvinvointiin. Alastalon (2014) opinnäytetyön mukaan hiljaisen tiedon jakaminen on oltava osa jokapäiväistä toimintaa. Tiedon jakamiseen kannustava ja avoin vuorovaikutuksellinen toimintakulttuuri edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa. Myös Nevalaisen (2017), Kuusimäen (2019) ja Liukkosen (2017) opinnäytetöiden mukaan hiljaisen tiedon tunnistamista ja siirtämistä edistää kannustava ja luotettava kulttuuri.

Hiljaisen tiedon hyödyntämistä edesauttaa hyvä yhteishenki ja positiivinen ilmapiiri työyhteisössä. Kuusimäen (2019) tutkimustulosten mukaan hiljaisen tiedon jakamisen esteinä koettiin yhteisten käytäntöjen puute, toimimattomuus sekä vaihtelevuus. Liukkosen (2017) tutkimuksen mukaan esteen hiljaisen tiedon jakamiselle aiheuttaa myös se, ettei tiedetä mitä hiljainen tieto on. Liukkosen (2017) mukaan esimiehet ovat olennaisessa roolissa hiljaisen tiedon jakamisessa. Myös Heiskasen (2012) opinnäytetyössä nousi esille johtamisen rooli. Tulosten mukaan työntekijät toivovat johdolta enemmän tukea ja kannustusta sekä avoimemman keskustelukulttuurin luomista esimerkiksi palaverien lisäämisellä.

Hiljainen tieto on siis henkilökohtaista ja paikallista osaamista, jota on vaikea sanoittaa. Henkilöstöllä oleva kokemuksen luoma tietotaito on suuri etu, ja siksi sen jakaminen olisi elintärkeää organisaatiolle. Millaista hiljaista tietoa on olemassa? Miten hiljaista tietoa voi jakaa henkilöltä toiselle? Entä miten mahdollistetaan hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa? Näihin kysymyksiin pyritään saamaan vastauksia sekä opinnäytetyön teoria- että tutkimusosiossa, jotta saadaan kehitettyä yhteinen toimintamalli tulevaisuutta varten koko organisaation käytettäväksi.

## **2.1 Hiljaisen tiedon jakaminen**

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja erityisesti sen jakaminen sanallisesti toisille henkilöille on vaikeaa, koska se on pohjimmiltaan henkilökohtaista (Nuutinen, n.d.). Hiljainen tietämys on



tunnistettava voimavaraksi, jotta sen jakaminen mahdollistuu. Hiljainen tieto rakentuu paikallisesti, joten sitä tutkimalla voidaan ottaa hyviä toimivia käytäntöjä osaksi organisaation yleisiä toimintatapoja. Joidenkin tutkijoiden mukaan hiljaista tietoa ei ole edes mahdollista siirtää, vaan se ilmenee esimerkiksi yhteistyöskentelyn avulla (Pohjalainen, 2012, s. 2).

Hiljaisen tiedon jakamiseksi on olemassa useita tapoja ja vaatimuksia. Jakaminen voi tapahtua havainnoinnin tai kokemusten jakamisen kautta sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä keskinäisen luottamuksen avulla (Murumba ym., 2020, s. 120). Tiedon siirtäminen eteenpäin mahdollistuu vasta kun henkilö tunnistaa oman osaamisensa ja hiljaisen tietonsa. Hiljaisen tiedon jakamisen haaste on se, ettei henkilö ole täysin tietoinen omasta tekemisestään eli ei osaa kertoa toisille kaikkea olennaista. Hiljainen tieto siirtyy kokemusten jakamisen, vuorovaikutustilanteiden, yhteistyön ja keskinäisen mallioppimisen kautta. (Ilmarinen, 2013, s. 5)

Ekmanin (2004, ss. 84-85) mukaan hiljaista tietoa saadaan puettua sanoiksi ja ulkoistettua epävirallisissa tilanteissa, joissa keskustellaan jokapäiväisestä arjesta ja samalla punnitaan näkyvää tietoa omien ja toisten kokemuksia vasten. Myös Suhosen (2017, s. 6) mukaan epäviralliset kokoukset edistävät yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta. Epävirallisissa keskusteluissa jaettavat tarinat ovat eräänlaisia vertauskuvia työstä, joiden avulla hiljainen tieto voi siirtyä. Suhonen korostaa luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä hiljaisen tiedon siirtymisessä. Toimittaja Kinnusen (2015) tekemässä artikkelissa Sanna Virtainlahti sen sijaan nostaa parhaimmiksi keinoiksi tiiviissä yhteistyössä tapahtuvat menetelmät, kuten työparityöskentelyn tai mestari-kisälli-mallin. Hän korostaa kuitenkin esimiehen roolia tuenantajana. Virtainlahden mukaan kiire on pahin vihollinen hiljaisen tiedon jakamisessa.

Virtainlahden (2009, ss. 215–216) mukaan hiljaista tietämystä saadaan jaettua ja hyödynnettyä organisaatiossa vain yksilöiden yhteistyön avulla. Organisaation yhteiset tavoitteet ja päämäärät tarvitsevat toteutuakseen työntekijöiden asiantuntemusta sekä heidän keskinäistä kommunikointiaan. Virtainlahti (2009, s. 215) liittää vuorovaikutukseen mukaan myös seuraavat asiat: ”luottamus, yhteistyö, ihmissuhteet, ilmapiiri, asenteet, motivaatio ja erilaisuuden huomioiminen”.

Toivosen ja Asikaisen (2004, s. 39) mukaan organisaatiossa on tehtävä hiljaisen tiedon strategia, jolla tuetaan osaamisen ja siihen kuuluvan hiljaisen tiedon syntyä sekä osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle. Strategia koostuu kolmesta vaiheesta: hiljaisen tiedon olemassaolon tunnistaminen, hiljaisen tiedon syntymisen mahdollistaminen ja hiljaisen tiedon siirtämisen helpottaminen.

Hiljaisen tiedon jakamisessa on huomioitava myös vastaanottajan näkökulma. Ihmiset oppivat asioita eri tavalla, ja siksi olisi tärkeää löytää jokaiselle sopiva oppimistapa. Paras oppiminen tapahtuu, kun henkilö tietää miten oppii parhaiten. Jos henkilö ei tiedä kuinka oppii, tieto menee hukkaan. Vasta kun henkilö löytää oman oppimistapansa, hän pystyy vastaanottamaan uutta tietoa ja muodostaa siitä itselleen uutta tietotaitoa. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 47)

Seuraavissa kappaleissa esitellään erilaisia hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä sekä niiden hyötyjä ja haasteita. Menetelmät on ryhmitelty kolmeen osaan: yksilölähtöiset, paripohjaiset ja ryhmäkeskeiset menetelmät. Teoreettiseen viitekehykseen on valittu sellaisia hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä, jotka ovat mahdollisia toteuttaa kunnallisessa organisaatiossa.

### **2.1.1 Yksilölähtöiset menetelmät**

Yksilölähtöiset hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät perustuvat omaan ajatteluun ja tekemisen kautta oppimiseen sekä toisen tekemisen seuraamiseen. Yksin oppiminen on hidasta, koska tekemällä oppii vasta virheiden kautta. Se kuitenkin sopii joillekin ihmisille paremmin, kun taas toiset vaativat tukea ja haluavat tehdä asioita yhdessä. Seuraamalla osaavan henkilön tekemistä voi oppia enemmän ja helpommin. Yksilölähtöisten menetelmien haitta on se, että joutuu aloittaa oppimisen alusta ilman mahdollisuutta hyödyntää muiden kokemuksia. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 33–35) Yksilölähtöisiä menetelmiä ovat esimerkiksi perehdytys, sijaisuudet, oman työn dokumentointi ja työnkierto. Oman työn dokumentointi esimerkiksi työohjeiden muodossa voi tulla kyseeseen silloin, kun ei ole henkilöä, jota perehdyttää ennen eläköitymistä.

Perehdyttämisen lähtökohta on se, että työntekijä tietää mikä on hänen tehtävä, työnsä merkitys organisaatiossa sekä mitkä ovat organisaation arvot ja toimintaa ohjaavat periaatteet. Nämä asiat hahmotettuaan, on myös työtehtävien sisäistäminen helpompaa. Perehtyminen työyhteisöön ja työpaikan tapoihin on myös olennaista ja liittyy vahvasti uuden työntekijän työmotivaatioon ja oppimiseen. (Työnopastus, 2018)

Perehdytystoimenpiteet voidaan jakaa karkeasti kahtia; perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Perehdyttäminen sisältää toimenpiteet, joiden avulla henkilö tutustuu työpaikkaan ja sen tapoihin, ihmisiin sekä työhönsä liittyviin odotuksiin. Työnopastukseen kuuluu tutustuminen työkokonaisuuteen eli mistä vaiheista työ koostuu sekä minkälaista osaamista työn tekeminen edellyttää. Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa jo ennen kuin uusi henkilö aloittaa. Työhön opastaminen on suunniteltava, jotta perehtyminen on sujuvaa ja kustannustehokasta. Esimies vastaa työnopastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Työnopastuksen tärkein tavoite on, että uusi työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työskentelyyn. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013)

Viiden askeleen menetelmä on yksi tunnetuin työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen menetelmistä. Menetelmä on sovellettavissa niin uuden henkilön perehdytykseen kuin sijaisuuden, työnkierron tai muun yksilölähtöisen menetelmän oppimistilanteeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kannustetaan työntekijää oppimiseen ja pyritään luomaan motivoitunut ilmapiiri. Samalla arvioidaan opastettavan osaamisen taso ja asetetaan tavoitteet oppimiselle. Toisessa vaiheessa aloitetaan varsinainen työn opettaminen, pyritään kertomaan tekemisen tarkoitus ja mikä merkitys sillä on suurempaan kokonaisuuteen. Kolmannessa vaiheessa annetaan opastettavan selostaa työn vaiheet ja tarkistetaan, että hän on jäsentänyt asiat oikein vaihe vaiheelta. Neljännessä vaiheessa opastettava tekee itse, arvioi omaa tekemistään ja hänelle annetaan palautetta. Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa opastettava työskentelee itsenäisesti. Viiden askeleen menetelmää käytettäessä on tärkeää antaa tilaa, mutta rohkaista kysymään. (Ahola, 2014)

Työnkierrossa on tarkoitus kasvattaa monitaitoisuutta ja hakea vaihtelua omaan työhön. Työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi organisaation sisällä toisiin tehtäviin ja palaa sen jälkeen takaisin omaan työhönsä. Työnkierron avulla työntekijä saa kokemusta ja hänen kauttaan välittyy osaamista myös toiseen yksikköön sekä sieltä takaisin. Työnkierron etu on se, että

työntekijä verkostoituu uusien ihmisten kanssa, näkee organisaation toimintaa uudella tavalla ja oppii arvostamaan yksiköiden välistä yhteistyötä. Työnkierron haasteena on työtehokkuuden lasku. (Ilmarinen, 2013, s. 10) Pienessä organisaatiossa on haastavaa toteuttaa työnkiertoa, koska työntekijät tekevät työtään itsenäisesti ja työtehtävät ovat hyvin erilaiset. Tiimin kesken tapahtuva työnkierto sen sijaan on toimiva tapa jakaa osaamista koko työyhteisön kesken.

Palvelutuotantotason säilyttäminen poikkeustilanteissa vaatii organisaatiolta sisäisiä sijaisjärjestelyitä. Työntekijöiden poissaolo- ja vaihtuvuustilanteissa ei saa syntyä tilannetta, jossa työtehtäviin ei löydy osaajaa. Toimiva tapa on muodostaa esimerkiksi työparit, jotka jakavat osaamistaan toisilleen sekä toimivat toistensa varamiehinä tarvittaessa. Tällöin moniosaaminen kasvaa organisaatiossa ja laajennettua osaamista voi hyödyntää myös kiiretilanteissa. Sijaisjärjestelyt ovat erityisen tärkeitä pienissä organisaatioissa, joissa prosessien kulut ovat haavoittuvaisia. Sisäisten sijaisjärjestelyiden suunnittelussa on tunnistettava ensisijaisesti organisaation kriittiset pisteet ja siihen liittyvä osaaminen. Organisaation avainrooleissa oleville tulisi muodostaa seuraajasuunnitelma, jotta rooli saadaan täytettyä esimerkiksi työntekijän eläköityessä eikä henkilön menetys muodosta osaamisaukkoa. Varamiesjärjestelmän on oltava osa organisaation riskien hallintaa. (Ilmarinen, 2013, ss. 8–9) Sijaisjärjestelyjen suunnittelu on ennakkoivaa toimintaa, jonka hyöty tulee esille vasta poikkeustilanteissa. Hyöty on kuitenkin niin suuri, että siihen kannattaa panostaa. Jakamalla osaamista työyhteisöissä, saadaan muodostettua varajärjestelmä, joka voi pelastaa mahdollisesti koko organisaation vaikeassa tilanteessa.

### **2.1.2 Paripohjaiset menetelmät**

Paripohjaiset menetelmät vaativat luottamuksellista suhdetta, jotta hiljaista tietoa saadaan jaettua parin kesken. Paripohjaisissa menetelmissä on usein asetelma, jossa osaajalta pyritään siirtämään tietoa ja taitoa vähemmän osaavalle työntekijälle. Osaajarooliin asettuvan työntekijän on tarkoitus kokea työnsä arvokkaaksi, eli tällaiset keinot sopivat hyvin eläköitymistilanteisiin. Paripohjaisia hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä ovat muun muassa työparityöskentely, mentorointi ja kehityskeskustelut.

Työparityöskentely perustuu esimerkistä oppimiseen, eli seurataan osaavan henkilön työtä ja opitaan oikea työtapa havainnoinnin ja matkimisen kautta. Kyseessä on siis vanha mestari-oppipoika-malli, joka on kehittynyt nykypäivän työelämässä toimivaksi menetelmäksi hiljaisen tiedon siirtämisessä. Uudistettu versio sisältää myös kriittisyyttä puolin ja toisin, jolloin molempien osapuolien työskentelytavat kehittyvät entisestään. Työparityöskentely sopii erityisesti osaamisen siirtämiseen ennen eläkkeelle jäämistä. (Ilmarinen, 2013, s. 10)

Seuraamalla toisen työtä voi omaksua uutta pikkuhiljaa ja samalla pääsee esittämään kysymyksiä osaajalle. Menetelmän haitta on se, että se vie paljon aikaa ja vaatii luottamuksellisen yhteistyön, jonka muodostuminen vie myös aikaa. Haitta on myös se, että vähemmän osaava työntekijä seuraa osaajan tekemistä ja oppii samalla niin hyvät kuin huonot työn tekemisen tavat. Vähemmän osaavalla työntekijällä ei välttämättä ole omia kokemuksia, joihin suhteuttaa uutta oppimaansa, jolloin oppiminen tapahtuu tiedostamatta eli hiljainen tieto siirtyy hiljaisena tietona. Haasteena on myös se, että monien töiden ydinosaaminen tapahtuu osaajan pään sisällä eikä siis ole matkittavissa ulkopuolelta. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 35–37)

Mentoroinnissa oppiminen tapahtuu keskustelun kautta ja yhteistä tekemistä on vähän tai ei ollenkaan. Mentorointi on enimmäkseen rohkaisua ja tuen antamista, joten onkin hieman kyseenalaista, siirtyykö mentoroinnin avulla hiljaista tietoa lainkaan. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 35) Jos mentorointia käytetään hiljaisen tiedon jakamismenetelmänä, se tulisi toteuttaa vuorovaikutuksellisenä oppimistilanteena, josta molemmat osapuolet saavat tarvitsemansa hyödyn. Tällöin menetelmää ei voi kutsua mentoroinniksi, vaan kyse on eräänlaisesta työparityöskentelystä.

Mentoroinnin lähtökohta on osaamisen jakaminen ja sen avulla voidaan saada hyviä oivalluksia hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja jakamiseen. Mentorointi lisää ymmärrystä ja avartaa näkemyksiä sekä kehittää oppimistaitoja, joten se on hyvä keino osaamisen kehittämisessä. Mentoroinnin avulla voi esimerkiksi oivaltaa sen, että asiantuntijuus on enemmän kuin on nähtävissä ja siihen liittyy runsaasti sellaista osaamista, jota on vaikea tuoda esille. Mentoroinnin tehtävä on tuoda esille sitä, mikä on piilossa ja sitä kautta jaettavaksi. Lisäksi luottamuksellinen mentorointisuhde kehittää kykyä reflektoida omaa tekemistään ulkopuolisin silmin, joka on yksi tärkeistä työelämätaidoista. Mentorointisuhde

luo oivalliset olosuhteet hiljaisen tiedon jakamiselle, jossa luottamus on avainasemassa. Mentorointiin on hyvä liittää myös aitoa työn seurantaa, jolloin siitä voidaan saada paras hyöty. (Kupias & Salo, 2014, ss. 233, 255, 260–261)

Kehityskeskustelut ovat pysähtymisen paikka, jossa arvioidaan esimerkiksi kerran vuodessa tai puolivuositain työntekijän kehittymistä. Kehityskeskusteluiden yhteydessä on tilaisuus asettaa tavoitteita sekä seurata niiden toteutumista. Työnantajan näkökulmasta kehityskeskustelut ovat erinomainen paikka jalkauttaa organisaation yhteisiä arvoja ja strategiaa käytännön toiminnaksi. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus käydä läpi myös työntekijän hiljaista tietoa ja miten sitä voisi jakaa muille sekä pohtia yhdessä, miten työntekijän osaamista voisi kasvattaa muiden työntekijöiden kokemuksen avulla. Kehityskeskustelut voi käydä joko henkilökohtaisesti tai ryhmässä. (Ilmarinen, 2013, ss. 13–14) Hiljaisen tiedon näkökulmasta voisi olla perusteltua käydä keskustelua ryhmässä, jolloin työyhteisö voi yhdessä esimiehen kanssa pohtia toimivia menetelmiä hiljaisen tiedon jakamiseen.

### **2.1.3 Ryhmäkeskeiset menetelmät**

Yhdessä oppiminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, erilaisuuden hyväksymistä ja hyvää työilmapiiriä. Ryhmäkeskeisten menetelmien haitta on suuret vaatimukset ihmisten yhteistyötaitojen suhteen. Hyötynä on kuitenkin se, että näkökulmien monipuolisuus edistää oppimista. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 34–36) Ryhmäkeskeisiä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä ovat esimerkiksi tiimityöskentely, projektityöt ja erilaiset kokoukset.

Tilastokeskuksen (n.d.) määritelmän mukaan ”tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä ja jolla on mahdollisuus suunnitella itse työtään”. Tiimissä työskennellessä tiimi on siis yhdessä vastuussa tietystä työkokonaisuudesta. Tiimityö voi olla joko projektiluonteista tai pysyvä työn tekemisen tapa. Kun tiimillä on yhteiset tavoitteet, se velvoittaa heitä työskentelemään yhdessä ja jakamaan omaa osaamistaan toisilleen. Samalla pääsee seuraamaan toisen työskentelyä läheltä, oppimaan toimivia työkäytäntöjä sekä kehittymään. Myös kriittinen tarkastelu ja työkäytäntöjen prosessointi on tiimissä tärkeää. Tiimityöskentely on hiljaisen ja näkyvän tiedon välistä vuorovaikutusta, sillä työskennellessä yhdessä hiljaista tietoa tulee toisten

näkyville ja muut omaksuvat sitä itselleen. Tiimityö sekä vaatii että myös kehittää vuorovaikutustaitoja, joilla on huomattava merkitys nykypäivän työelämässä ja erityisesti hiljaisen tiedon jakamisessa. (Ilmarinen, 2013, s. 8)

Yhteinen projekti tai kehitystyö kehittää kohteen lisäksi myös sen tekijöitä. Yhdessä toimiminen sitouttaa työntekijöitä yhteisen päämäärän toteuttamiseen. Samalla työntekijät pääsevät jakamaan kokemuksiaan, synnytetään uutta tietoa ja viedään yhdessä projektia eteenpäin. Yhteisöllisyyden muodostuminen on avainasemassa projektin mahdollisissa ongelmanratkaisutilanteissa. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen ilmapiiri mahdollistavat oppimista ja tietämyksen jakamista. Projektityöskentelyn avulla työntekijöillä on mahdollisuus oppia erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä, jotka kehittävät työntekijän yhteistyötaitoja. Parhaat tulokset projektityöskentelyssä saadaan, kun henkilöt ovat kiinnostuneita oppimaan ja kehittämään. (Ilmarinen, 2013, ss. 11–12, 15) Projektityöskentely on yksi tiimityön muodoista, joka sopii erinomaisesti työyhteisöön, jossa useampi henkilö tekee samankaltaisia työtehtäviä.

Työyhteisön kokouksissa jaetaan tietoa ja osaamista yhteisesti kaikille. Jos kokouksissa halutaan jakaa erityisesti hiljaista tietoa, tulisi niissä käydä läpi esimerkiksi onnistuneita tai epäonnistuneita työtilanteita ja kuinka niihin päädyttiin. Ihminen oppii uutta sekä omista että toisten kokemuksista samalla yhdistäen sitä olemassa olevaan osaamiseensa. Kokousten avulla voi oppia niin toimivia kuin ei-toimivia työkäytäntöjä toisten kokemusten avulla. Kokouksissa voi käydä myös läpi koulutuksista opittuja asioita, jolloin uutta tietoa saadaan jaettua koko työyhteisölle. Kokoukset kehittävät työyhteisön vuorovaikutusta ja avointa työilmapiiriä. (Ilmarinen, 2013, ss. 10–11) Kokousten haasteena on saada ihmisiä keskustelemaan ja osallistumaan, ettei niistä muodostuisi esimiehen yksinpuheluita.

#### **2.1.4 Muut menetelmät**

Hiljaisen tiedon jakamiseen on olemassa myös muita menetelmiä. Käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut tai muut epäviralliset kokoontumiset henkilöstön kesken ovat tilanteita, joissa työntekijät jakavat tietotaitoaan huomaamattaan. Epävirallisia keskusteluita käydään niin työhuoneissa, käytävillä, kahvipöydässä tai missä vaan virallisten kokousten ulkopuolella. Vaikka nämä tilanteet ovat myös taukoja omista työtehtävistä, voisi näitä

tilanteita kutsua asiantuntijaverkostoiksi, koska tilanteissa usein saman alan ihmiset ovat kokoontuneet keskustelemaan. Jokainen työntekijä luo itse omat suhteensa eli oman verkostonsa työpaikallaan. Verkosto voi ulottua myös työnantajan ulkopuolelle, kunnallisella puolella esimerkiksi naapurikuntien kollegoihin. Kunta-alan erikoisuus yksityiseen puoleen verrattuna on se, että tietoa jaetaan ”kilpailijoille” eli toisille kunnille melko helposti. Kunnat eivät varsinaisesti kilpaile keskenään, vaan ne hyötyvät yhteistyöstä, joten kunnissa tehdään esimerkiksi paljon yhteistyöhankkeita seutukunnallisesti tai maakunnallisesti. Näissä tilanteissa on hyvät mahdollisuudet luoda omia asiantuntijaverkostojaan, joista hyötyvät kaikki verkoston osapuolet.

Epävirallisissa tilanteissa puhutaan sekä tärkeistä että vähemmän tärkeistä asioista henkilöstön kesken. Tilanteissa syntyy sosiaalisia sidoksia ja suhteita ihmisten välillä, joka kasvattaa myös luottamusta. Esimerkiksi uuden työntekijän perehtymiseen kuuluu osallistuminen epävirallisiin tilanteisiin, joissa hän oppii työyhteisön tarinoita, juoruja ja normeja sekä saa kuulla mitä häneltä odotetaan. Tilanteissa myös opitaan ja luodaan uutta, kun työntekijät keskustelevat jokapäiväisestä työstään, jakavat kokemuksiaan vaikeista tilanteista sekä keksivät yhteisiä ratkaisuja niistä selviämiseen. Ihmisten pitää saada keskustella myös sellaisista asioista, jotka eivät kuulu heidän työhönsä, koska silloin he näkevät omaa työtään toisten näkökulmasta ja oppivat samalla koko organisaation toiminnasta ja oman työnsä merkityksestä enemmän. (Ekman, 2004, ss. 31, 32, 121) Samalla muodostuu luottamuksellinen työilmapiiri henkilöstön kesken.

Esimiehet määrittävät työn tavoitteet, rakenteet ja resurssit, mutta monessa työssä työntekijä itse saa päättää työntekeksen tavan eli saa tehdä itse päätöksiä esimiesten määräysten rajoissa. Nämä työntekeksen tavat tulevat ilmi epävirallisissa keskusteluissa henkilöstön kesken ja tätä kautta hiljaista tietoa siirtyy työntekijältä toiselle. Organisaatioissa on tunnistettava tämä epävirallisen puolen merkitys, jotta työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus säilyy. Esimiesten tulisi omistautua johtajuuteensa osallistumalla epävirallisiin keskusteluihin osana työtään ja luoda samalla luottamusta työntekijöihinsä. Tällä tavalla he pystyvät vaikuttamaan työntekijöihinsä enemmän. Luottamuksen hankkiminen vie kuitenkin aikaa ja usein esimiehet eivät ymmärrä osoittaa tarpeeksi kiinnostusta työntekijöihinsä. Käytäväkeskusteluihin on osallistuttava johtajana, ei kaverina. Pelkkä jutustelu ei siis luo oikeaa suhdetta työntekijöihin vaan on osallistuttava kohtuullisesti



ja oikeassa roolissa, jotta syntyy oikeanlainen luottamussuhde. Esimiehen tehtävä on edistää oppimista luomalla oikeat olosuhteet käytäväkeskusteluille, sekä työntekijöiden kesken, että myös organisaation yksiköiden kesken. Esimiehen tehtävä on myös toimia esimerkin näyttäjänä ja välittää sanomaa. Käytäväkeskusteluita pidetään usein organisaatioissa tarpeettomina ja aikaa vievinä, mutta luottamuksen luomisen vuoksi ne tulisi nähdä erityisen tarpeellisina. (Ekman, 2004, ss. 13, 19, 23, 24–26, 28)

Epävirallisten tilanteiden hyöty on suhteiden luominen ja luottamuksen syntyminen. Hiljaista tietoa on esimerkiksi se, että tietää keneltä kysyä. Tämänkaltainen tieto leviää juuri epävirallisesti eikä sellaista ole mahdollista sanoittaa. Käytäväkeskusteluiden etu on hiljaisen tiedon näkökulmasta se, että tietoa siirtyy huomaamatta keskusteluiden aikana. Keskustelut vaativat henkilöstöltä omaa aktiivisuutta ja esimiehiltä luottamusta siihen, että epäviralliset tilanteet ovat hyödyksi koko organisaatiolle. Epävirallisten tilanteiden haaste hiljaisen tiedon näkökulmasta on se, että tilanteita ei voi etukäteen sopia eikä niille voi laatia mallia tai tavoitteita, vaan henkilöstön on käytettävä omaa aktiivisuuttaan tilanteiden luomisessa.

## **2.2 Hiljaisen tiedon johtaminen**

Tässä kappaleessa käydään läpi niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen johtamisen näkökulmasta. Luottamuksen merkitys esimiestyössä ja henkilöstön motivoiminen ovat suoraan yhteydessä oikeanlaisen työilmapiirin luomiseen, joka on edellytyksenä hiljaisen tiedon siirtämiseen. Hiljainen tieto on liitettävä vahvasti myös ikäjohtamiseen, koska opinnäytetyön näkökulma on eläköitymisessä.

Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan ”osaamisen kehittäminen ja jakaminen on jokaisen vastuulla”. Organisaation osaamisen on oltava strategialähtöistä ja sen kehittämistä on ennakoitava tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Uudistuminen, oppimisen tukeminen ja toimintaa kehittävä palaute ovat keskeisiä tekijöitä osaavassa organisaatiossa ja sen toiminnassa. Osaamisen johtaminen liittyy olennaisesti hiljaiseen tietoon, koska suurin osa osaamisesta on hiljaista tietoa. Jakamalla hiljaista tietoa työyhteisöissä, voidaan kasvattaa organisaation osaamista ja kilpailukykyä. Toivosen ja Asikaisen (2004, s. 33) mukaan ”jokainen yritys on siellä työskentelevien työntekijöiden osaamisten summa”.

Hiljaisen tiedon jakamisen on oltava jatkuva toimintatapa, ettei se katoa organisaatiosta. Jos organisaatio haluaa hyödyntää työntekijöidensä hiljaista tietoa, sen on tunnettava työntekijänsä sekä osoitettava heille arvostusta. Kun työntekijöistä huolehditaan, he ovat tuottavampia ja tehokkaampia. Menestyneet tietämystä luovat organisaatiot kannustavat työntekijöitään kehittämään asennettaan ja taitojaan, eli he haluavat heidän ottavan riskejä, keskustelevan ja tarkkailevan toisiaan sekä pitämään kiinni uteliaisuudestaan. Hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden kesken on kriittistä ja tietotaito uhkaa kadota, jos työntekijävaihtuvuus on korkealla tasolla. (Murumba ym., 2020, s. 121–122)

Suuri osa tiedosta on hiljaista tietoa, joka on työntekijöiden päissä. Siksi on luotava luotettava ympäristö, jossa jakaa tietoa. Organisaation menestys riippuu siitä, millainen kyky sillä on motivoida työntekijöitään. Luottamus ja yhteistyö ovat kriittisiä tekijöitä hiljaisen tiedon jakamiseksi. (Huie ym., 2020, s. 36)

Proha Oy (2018) kiteyttää henkilöstön motivaation merkityksen seuraavasti: ”Vain hyvin johdettu, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö välittää ja omaksuu hiljaista tietoa”. Johtamisen rooli hiljaisen tiedon jakamisessa on luoda hyvät edellytykset hiljaisen tiedon siirtymiselle normaalin työnteon lomassa. Esiemiesten tehtävä on luoda organisaatioon avoin ja keskusteleva työilmapiiri, jossa kuunnellaan ja kysytään. Tällöin muodostuu sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö.

### **2.2.1 Luottamuksen merkitys**

Hiljaisen tiedon jakamista edistävän organisaatiokulttuurin luomiseksi on luotava luottamus. Tiimityö, aika ja sitoutuminen ovat elintärkeitä luottamuksen luomiseksi mihin tahansa organisaatioon. Pohjimmiltaan luottamus voi lisätä työntekijöiden sitoutumista, asiakastyytyväisyyttä ja organisaation menestystä. Lisäksi luottamuksella on tärkeä rooli tiimityössä ja tehtävien tehokkaassa suorittamisessa. Luottamus lisää luottamusta ja rohkaisee rehelliseen palautteeseen, mikä parantaa tiedon laatua sekä tiedon jakamista. Organisaation luottamus motivoi työntekijöitä omaksumaan työtehtävät ja mukautumaan muutoksiin. Toisin sanoen luottamus auttaa organisaatiota saavuttamaan laadukkaan työsuorituksen. Luottamuksen on oltava osa organisaation arvoja. (Huie ym., 2020, s. 36)

Hyvän johtajuuden edellytyksenä on luottamus, jota ylläpidetään jatkuvasti sen säilyttämiseksi (Ekman, 2004, s. 28). Hiljaisen tiedon näkökulmasta luottamus on johtajuuden lähtökohta. Luottamusta on mahdollista luoda esimerkiksi osallistumalla epävirallisiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa. Luottamus muodostuu ajan kanssa, kun opitaan toisesta enemmän ja luotetaan siihen, että vastapuoli on rehellinen. Luottamus voi syntyä myös samankaltaisuuden tunteesta, sillä samanlaisuus helpottaa samaistumista ja edistää yhteenkuuluvuutta. Epävirallisten keskusteluiden merkitys avautuu esimiehelle silloin, kun hän ymmärtää, että työntekijät keskustelevat jatkuvasti eikä sitä ole mahdollista kontrolloida. Käytäväkeskusteluiden avulla johtaminen on vastavuoroisuutta ja se vaatii esimieheltä aitoa kiinnostusta. (Ekman, 2004, ss. 107, 114, 118, 119)

Myös Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan luottamus on yksi hyvän johtajuuden kriteereistä. Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan ”työyhteisössä luottamusta edistävät oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen toimintatapojen noudattaminen, toisia arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus, rehellisyys ja avoin tiedonvälitys”. Luottamusta edistävät myös avoin keskustelu ja toisten arvostaminen.

Ekmanin (2004, s. 120) mukaan esimiehen ja työntekijöiden välistä luottamusta voi kasvattaa osoittamalla aitoa kiinnostusta ja kuuntelemalla työntekijöitä. Esimiehen on etsittävä merkkejä siitä, miten ihmiset voivat ja mitä ihmiset ajattelevat työstään. Näiden toimien avulla on mahdollisuus muodostaa käsitys siitä, miten toteuttaa johtamista ja miten päätökset tullaan ottamaan vastaan. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Jos työyhteisössä ei ole luottamusta, voidaan päätyä tiedon piilottamiseen. Luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen tarvitaan koko työyhteisöä, mutta sen mahdollistaminen on esimiehen vastuulla.

### **2.2.2 Henkilöstön motivointi**

Tehokkailla johtajilla on kyky motivoida niitä, joiden kanssa he työskentelevät, käyttäytymään tavoitteellisella tavalla. Motivaatio määritellään työntekijöiden ohjaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Motivoituneen työntekijän tulisi olla innostunut tehtävien suorittamisesta ja hänen tulisi keskittyä tekemään sitä, mikä on tärkeää organisaatiolle. Motivoitunut

työntekijä on sitoutunut organisaatioon ja tekee työtään tehokkaasti. (University of Notre Dame, 2020)

Parhaat tulokset hiljaisen tiedon jakamisessa saavutetaan, kun työntekijät ovat motivoituneita sekä tiedon jakamiseen, että uuden oppimiseen. Esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja oppimaan lisää. Esimiehen rooli on merkittävä, koska heillä on vastuu työntekijöiden oppimisesta. Työyhteisössä tulisi tunnistaa taitavat työntekijät ja tukea erityisesti heidän kehittymistään, koska he toimivat hyvänä esimerkkinä muulle työyhteisölle. Organisaatio on riippuvainen ihmisistä sekä heidän osaamisestaan ja siksi oppimista tulisi kehittää jatkuvasti. (Ekman, 2004, ss. 121–122)

Palkitsemisen keinoilla organisaatio saa tuotua työntekijöille tiedoksi sen, kuinka heidän osaamistaan ja kokemustaan arvostetaan. Oppimisesta sekä toisten opettamisesta tulisi siksi palkita työntekijöitä. Palkitsemisen avulla voidaan viestiä henkilöstölle osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon jakamisen tärkeydestä sekä samalla motivoida työntekijöitä kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Palkitseminen voi tapahtua niin rahallisesti kuin ei-rahallisestikin. Nuori työntekijä voi esimerkiksi arvostaa enemmän rahallista palkitsemista, kun taas ikääntyvä työntekijä voi motivoitua enemmän ylimääräisistä vapaapäivistä. Ei-rahallista palkitsemista voi olla myös mielekkäät työtehtävät tai vaikutusmahdollisuudet. Ei-rahallisen palkitsemisen merkitys työntekijälle on usein jopa korkeampi kuin rahallisen. (Virtainlahti, 2009, ss. 181–183)

Positiivisen palautteen antaminen on myös osa työntekijöiden palkitsemista. Kannustavan palautteen antaminen luo toimivaa vuorovaikutusta ja hyvää ilmapiiriä työyhteisöön, jotka edesauttavat hiljaisen tiedon siirtymistä. Yleisesti ottaen palautetta annetaan kuitenkin vasta silloin, kun jokin asia on mennyt huonosti. Palautteen antamista voi harjoitella ja pelkällä kiitoksellakin on suuri merkitys. (Virtainlahti, 2009, s. 218)

Motivoituneen ja osaavan henkilöstön pitäminen organisaatiossa on tärkeää palvelutuotantokyvyn säilyttämisen kannalta. Esimiehen antaman positiivisen palautteen ja kiitoksen avulla työntekijä voi kokea työnsä merkityksellisemmäksi. Työntekijöiden iästä riippumatta työn arvostaminen on tärkeää, jotta työntekijöiden motivaatio säilyy tarpeeksi korkealla tasolla. Johtamisella on suuri rooli palkitsemisstrategian jalkauttamisessa

työyhteisöihin. Palkitseminen ei saa suosia liikaa yksilösuorituksia, koska sen tarkoitus on lisätä organisaation menestystä, sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja kannustaa oman tietotaidon jakamiseen.

Organisaation suorituskky riippuu yksilön suorituskyvystä. Sen vuoksi työntekijöiden on oltava motivoituneita. Onnistunut johtaja motivoi työntekijöitään saavuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet. Organisaatiotavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan riitä pitämään työntekijöitä motivoituneina. Johtajuuden tehokkuus määrittää usein johtajien kyvystä motivoida työntekijöitä kohti organisaation yhteisiä tavoitteita, jolloin motivoidut työntekijät ovat yksi tehokkaan johtamisen tärkeimmistä tuloksista. Johtajuus ja motivaatio ovat vuorovaikutteista. (Naile & Selesho, 2014, ss. 175–176)

### **2.2.3 Eri-ikäisyyden johtaminen**

Työterveyslaitos (Toppinen-Tanner, n.d.-a) kiteyttää ikäjohtamisen käsitteen seuraavasti: ”ikäjohtaminen tarkoittaa kaikenikäisten hyvää johtamista”. Eri-ikäisten johtamisessa on tarkoitus saada kaikkien vahvuudet käyttöön siten, että kaikki työskentelevät omien voimavarojensa mukaan tarkoituksenmukaisessa roolissa. Tämä velvoittaa esimiesten ottamaan huomioon kaikenikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Pauli Juutin artikkelin (Toom ym., 2008) mukaan ”ikäjohtamisella tarkoitetaan iän huomioon ottamista johtamisessa”. Hyvä johtaja arvostaa erilaisuutta ja luo siten tuloksellista organisaatiokulttuuria, jossa panostetaan avoimuuteen ja luottamukseen. Hyvässä organisaatiossa työntekijä jatkaa työssään kauemmin kuin sulkeutuneessa tai itsekeskeisyydelle rakentuneessa organisaatiossa.

Oppimista tapahtuu jatkuvasti jokapäiväisessä työssä, jossa uutta tietoa voi saada niin koulutuksista kuin työn ääressäkin. Hiljaisen tiedon siirtyminen on kuitenkin epävirallista oppimista, jonka on tapahduttava työn ääressä. Erilaiset oppimistilanteet työtä tehdessä voivat olla niin tiedostettua kuin tiedostamatonta oppimista, joka tapahtuu parhaiten vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Eri-ikäiset työntekijät voivat oppia toisiltaan jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Nuorilla on ajantasainen osaaminen koulutuksen kautta, ikääntyvillä työntekijöillä sen sijaan on kokemusetu ja työelämätilanteiden tuntemus. Jakamalla näitä tietoja ja taitoja työyhteisössä voidaan

saavuttaa organisaation paras osaamistaso. Oppiva organisaatio on hiljaisen tiedon kehittämisen perusta. (Virtainlahti, 2009, ss. 227–228)

Nuori työntekijä saattaa kuvitella osaamisensa olevan huipussaan koulutuksen ansiosta, eikä vielä työelämää astuessaan ymmärrä omaa taitotasoaan. Ikääntyvä työntekijä sen sijaan osaa enemmän kuin on todistettavissa koulutuksen tai todistusten avulla eikä sitä siksi osata usein arvostaa. Nuori työntekijä ei välttämättä ymmärrä tai osaa kunnioittaa ikääntyvän työntekijän kokemusta, koska ikä luo kykyä toista arvostavaan vuorovaikutukseen. Kokeneempi työntekijä on oppinut arvostuksen merkityksen kantapään kautta. Arvostus on edellytys onnistuneelle oppimiselle eli myös hiljaisen tiedon siirtymiselle, sillä ilman arvostusta toista osapuolta ei kuunnella tai kuulla eikä hänestä oteta esimerkkiä. (Kiviranta, 2010, ss. 145, 154) Erityisesti paripohjaiset hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät vaativat parilta molemminpuolista arvostusta.

Kivirannan (2010, s. 32) mukaan ”eri-ikäisten johtamisen perusta on työntekijöiden ja heidän kyvykkyyksiensä tuntemisessa”. Eri-ikäisiä työntekijöitä ei tulisi lokeroida yhteen eikä johtaa samoilla keinoilla. Eri-ikäisyyden merkitys on ymmärrettävä eikä työntekijöihin saa kohdistaa ikäsidonnoisia oletuksia. Kokeneiden työntekijöiden vahvuudet ja kokemustieto tulisi tunnistaa ja käyttää hyödyksi esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Ikäasenteet työelämässä luovat eriarvoisuutta, jonka vuoksi organisaatiossa tulisi tukea enemmän osaamislähtöistä toimintaa. Eri-ikäiset työntekijät omaavat erilaisia vahvuuksia ja siksi työntekijöitä tulisi ensisijaisesti kohdella yksilöinä iästä riippumatta. Asenteellinen ajattelu ja eriarvoisuuden korostaminen heikentävät merkittävästi työyhteisön toimivuutta, työilmapiiriä sekä yksilön suorituskkyä. (Kiviranta, 2010, ss. 14, 17) Myönteinen työilmapiiri sekä yksilöiden kokemuksen ja osaamisen arvostaminen iästä riippumatta ovat merkittäviä edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtymiselle. Eri-ikäisten johtaminen vaatii esimiehiltä osaamisen tunnistamista ja ikäasenteista luopumista.

Hyvä johtaja yhdistää eri johtamistyytlejä arkipäiväisessä työssään. Nuorempia on johdettava asia- ja ihmisjohtamisen näkökulmista, kun taas kokeneempien kanssa tarvitaan muutos- ja ihmislähtöisyyttä. Vähäinen työelämäkokemus heikentää kokonaistilanteiden arviointikykyä, jolloin tarvitaan asajohtajuutta. Nuoremmille työntekijöille on siis asetettava selkeät tavoitteet ja seurattava tuloksia. Kokeneempien työntekijöiden rutiinien murtamiseen

tarvitaan sen sijaan muutosjohtajuutta. Tämä on haastavaa, koska heillä on usein vahvempi osaaminen kuin esimiehellään. Siksi tarvitaan myös ihmisjohtajuutta. Ihmisjohtaja keskittyy työyhteisön ilmapiiriin sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämiseen luottamuksen ja kannustamisen keinoin. Kaikkia työntekijöitä ikään katsomatta on johdettava inhimillisesti ja arvostavasti. (Kiviranta, 2010, ss. 58–63) Hiljaisen tiedon jakamisen kannalta työyhteisön oikeanlainen johtaminen on tärkeää. Luottamuksen ja arvostuksen roolia sekä myönteistä työilmapiiriä ei voi korostaa liikaa, koska ne luovat parhaat olosuhteet hiljaisen tiedon siirtymiselle. Lisäksi hyvä johtaja kannustaa työntekijöitään, joka motivoi heitä osaamisensa jakamiseen.

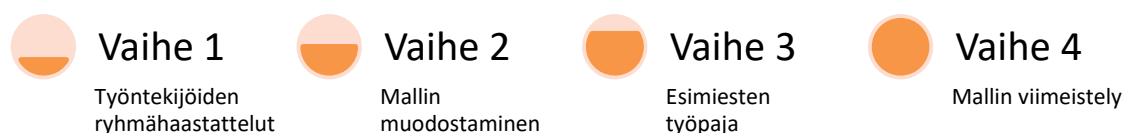
Hiljaisen tiedon siirtymisen näkökulmasta myös ajankäytöllä on merkitystä. Oppimiselle on oltava tilaa työtehtävien ohessa eli aikaa tarvitaan esimerkiksi omien ja toisten työtapojen pohtimiseen ja uudistamiseen sekä vuorovaikutukselliseen keskusteluun ja tiedon jakamiseen. Myös verkostojen rakentaminen on tärkeää. Johtamisen tehtävänä on siis antaa työntekijöille mahdollisuuksia pysähtyä sekä muodostettava yhteisiä tilanteita, joissa työntekijät voivat vaihtaa kokemuksiaan. Vuorovaikutus on oppimisen edellytys. Eri-ikäiset työntekijät ovat eri tavalla halukkaita osallistumaan yhteisiin tilaisuuksiin ja jakamaan osaamistaan, mutta eri-ikäisyyden johtamisella voi vaikuttaa tähän. Vähentämällä ikääntyvien työntekijöiden työpainetta, voidaan luoda mahdollisuus osallistumiseen. Kokeneempien työntekijöiden työkuormaa ei kuitenkaan saa vähentää liikaa, jottei työntekijä koe sitä arvostuksen puutteena. (Kiviranta, 2010, ss. 103–104, 145) Kivirannan (2010, s. 104) mukaan ”työn määrän olisi oltava suhteessa tekijän voimavaroihin”.

Ikääntyvät työntekijät pitävät tärkeänä, että heidän kokemustaan arvostetaan. Heidän tarpeensa voivat olla kuitenkin vaihtelevat, sillä jotkut haluavat kehittyä, toiset nauttivat kokemuksensa jakamisesta ja muut haluavat keskittyä tekemään normaalia työtään eläköitymiseensä asti. Työyhteisö pääsee oppimaan ikääntyvien työntekijöiden kokemusperäisestä osaamisesta ja ennakkointikyvystä tekemällä töitä yhdessä. Johtamisen tehtävänä on varmistaa ajan riittävyys, työntekijöiden motivaatio sekä luottamuksellinen työilmapiiri, koska asiantuntemuksen jakaminen vaatii aikaa sekä työntekijöiden kiinnostusta oppimiseen ja yhteistyöhön. Parhaimmillaan hiljaisen tiedon jakaminen vähentää ikääntyvän työntekijän kuormitusta esimerkiksi motivoituneen työparin avulla. (Toppinen-Tanner, n.d.-b)

### 3 Tutkimus hiljaisesta tiedosta organisaatiossa

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön empiirinen osa, joka toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntäen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen menetelmävalinnat on perusteltu tarkemmin kappaleessa 3.1. Empiriaosan aineisto perustuu organisaatiossa toteutettuihin haastatteluihin. Aineistonkeruu jakautui kahteen osaan: työntekijöiden haastatteluihin ja esimiesten työpajaan. Tutkimuksen toteutus vaiheittain on kuvattu **Virhe. Viitteen lähdettä ei löytynyt.** olevassa kuvassa.

Kuva 6. Tutkimuksen toteutus vaiheittain



Ensimmäisessä vaiheessa haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on aiheesta omakohtaista kokemusta, jolloin varmistettiin tutkimuksen edustavuus. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ryhmässä. Ensimmäisen vaiheen haastateltaviksi kutsuttiin henkilökohtaisesti kaikki organisaation yli 62-vuotiaat työntekijät sekä sellaisia henkilöitä, jotka ovat aloittaneet työssään viiden vuoden sisällä eläköityneen työntekijän tilalla. Lisäksi haastatteluihin kutsuttiin kaikki, jotka olivat halukkaita osallistua tutkimukseen (yleinen kutsu organisaation sisäisessä intrassa). Yleinen kutsu koko organisaation henkilöstölle oli työnantajan toive, jotta työntekijöitä kohdeltiin tasavertaisesti. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja haastattelut toteutettiin työajalla. Työntekijöiden ryhmähaastattelujen tulokset on esitelty kappaleessa 3.2. ja tulosten yhteenveto on kappaleessa 3.3.

Toinen vaihe tutkimuksen toteutuksessa oli hiljaisen tiedon jakamisen mallin muodostaminen. Ensimmäisen vaiheen haastattelut, haastattelujen analyysi sekä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys toimivat pohjana mallille. Kolmas vaihe toteutettiin niin ikään teemahaastatteluna ryhmässä hyödyntäen työpajatyöskentelyä. Haastateltaviksi



kutsuttiin organisaation kaikki esimiehet, jotta johtamisen näkökulma tuli huomioitua tutkimusaineistossa. Esimiestyöpajassa esiteltiin työntekijöiden ryhmähaastattelujen tulokset sekä analyysin perusteella muodostettu hiljaisen tiedon jakamisen malli. Kolmannen vaiheen tavoitteena oli kehittää mallia yhteistyössä esimiesten kanssa. Esimiestyöpajan kommentit ja kehitysehdotukset on koottu kappaleeseen 3.4. Tutkimuksen neljäs eli viimeinen vaihe oli mallin viimeistely. Hiljaisen tiedon jakamisen malli on esitelty raportin johtopäätöksissä.

### **3.1 Tutkimuksen menetelmävalinnat**

Opinnäytetyö on tapaustutkimus. Case-tutkimus eroaa toiminta- tai kehittämistutkimuksesta siten, että tapaustutkimus on ainoastaan raportti, eikä ongelman ratkaisua testata käytännössä (Kananen, 2013, s. 61). Opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, koska tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää tutkittavaa aihetta (Anttila, 1998). Tapaustutkimuksessa on tavoitteena saada kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä (Kananen, 2013, s. 57). Tieteellisen tutkimuksen perusteisiin kuuluvat seuraavat ehdot: täsmällisesti määritelty tutkimuskohde, uutta tietoa tuottavat tutkimustulokset, tutkimuksen hyöty ja riittävät perusteet julkiselle keskustelulle (Vilka, 2015, s. 31). Vilka lisää edellä mainittuihin ehtoihin myös aiempien tutkimuksien kartoittamisen ja teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen. Tutkimuksen toteutus tapahtuu neljässä vaiheessa: tutkimusaineiston hankinta, aineiston ryhmittely tutkittavaan muotoon, aineiston analyysi ja tulkinta teorian perusteella sekä tulosten, johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten esittely (Vilka, 2015, s. 79).

Tapaus oli tässä opinnäytetyössä organisaatio eli Hausjärven kunta, jolloin tiedonantajia olivat organisaation jäsenet eli Hausjärven kunnan työntekijät. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Kananen (2013, s. 58) mukaan menetelmä vaatii tutkijalta joustavuutta ja hyviä kommunikointitaitoja haastattelujen toteutuksessa. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen määriteltyjä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsijärvi ym., 1997, s. 208). Tutkijalla on haastattelussa tukena ennalta laadittu teemarunko eli tukilista käsiteltäviä asioita, jolla varmistetaan, että kaikista teemoista tulee keskusteltua (Valli & Aaltola, 2015, ss. 27–43). Opinnäytetööhön valittiin teemahaastattelu,

koska sen avulla päästiin syvemmälle aiheeseen kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Kohderyhmä ei ole kovin suuri, joten ei ollut perusteltua muodostaa liian tarkkaa kyselyrunkoa. Aihe on vaikea ja monitulkintainen, joten haastattelu oli perusteltu menetelmä, koska haastateltaville sai tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä ja siten tarkentaa vastauksia.

Teemahaastattelun toteutukseen valittiin ryhmähaastattelu, jotta haastateltavat voivat keskustella aiheesta yhdessä. Vilkan (2015, s. 126) mukaan ryhmähaastattelussa tavoitteena on luoda yhteinen kanta keskusteltavasta aiheesta, joka toimii hyvänä motivaatiokeinona haastateltaville. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006a) mukaan ryhmähaastattelussa korostuvat vuorovaikutuksellisuus sekä vapaamuotoisuus ja siksi sen toteuttamiseen soveltuu hyvin teemahaastattelu. Tavoitteena on saada haastattelutilanteesta rento ja avoin. Ryhmähaastattelun etuna on se, että saadaan paljon tietoa lyhyessä ajassa samanaikaisesti, mutta siihen ei kannata valita liian paljon haastateltavia, jottei keskustelu tyrehdy liikaa. Haastattelijan on oltava läsnä ja viettävä keskustelua eteenpäin rohkaisevalla otteella.

Ryhmähaastattelussa korostuu erilainen dynamiikka kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmässä painottuu sisäinen vuorovaikutus, koska ryhmä muodostaa yhdessä käsityksiä keskustelun aiheista. Yksilöhaastattelussa voi saada henkilökohtaisempia vastauksia, koska ryhmähaastattelussa haasteena on vuorovaikutuksellisuus. Tutkijan rooli on erilainen, ryhmässä enemmän ohjaava, keskustelun rakentaja ja rohkaisija, kun taas yksilöhaastattelussa haastatellaan ihmisiä heidän ajatuksistaan ja kokemuksistaan. (Ruusuvuori ym., 2010, s. 213) Tutkimuksen toteutusvaiheessa käytettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluja, jotta haastateltavien ja tutkijan aikataulut saatiin sopimaan yhteen ja haastattelutilaisuus mahdollistui työajan puitteissa.

Tutkimuksen edustavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto on valittu sekä rajattu perustellusti ja että tutkittavilla on kokemusta sekä ensikäden tietoa aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b). Tavoitteena on, että haastateltavat saadaan kuvailemaan, kertomaan ja vertailemaan omia kokemuksiaan (Vilkka, 2015, s. 129). Ryhmähaastatteluja toteutettiin niin kauan, että aineisto alkoi toistaa itseään eli vastaukset

saturoituivat, jolloin uusi aineisto ei tuonut tutkittavaan aiheeseen enää mitään uutta. Tällöin aineistoa oli tutkimuksen luotettavuuden kannalta tarpeeksi.

Tutkimuksen aineistonkeruun tausta-ajatuksena toimi yleistäminen, jonka avulla päästiin luomaan malli. Tavoitteena oli analysoida tutkittavien kokemuksia siitä näkökulmasta, mikä niissä on merkittävää ja mikä saattaisi toistua yleisemmällä tasolla. Tutkittavat toimivat siis esimerkkinä jostain yleisestä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c)

Aineistonkeruun jälkeen haastattelut litteroitiin. Tutkimuksen tekijän resurssien vähyyden vuoksi ei ollut tarkoituksenmukaista litteroida haastatteluja sanasta sanaan. Tärkeintä oli, ettei haastateltavien puheita muuteta tai muokata. Litteroinnin avulla tutkija tutustuu aineistoon paremmin ja samalla luokittelee aineistoa analyysia varten (Vilkkä, 2015, ss. 137–138). Tutkimuksen haastattelut toteutuivat etänä eli ne nauhoitettiin Microsoft Teams-sovelluksen nauhoitustoiminnolla ja sen jälkeen litteroitiin Microsoft Word-ohjelman sanelua hyödyntäen.

Tapaustutkimuksen aineiston analyysi alkaa aineiston järjestämisellä. Tämän tutkimuksen analysointimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Ne voivat olla eri teemat, kuin ennen haastattelua on asetettu, riippuen siitä mitkä teemat aineistoa analysoimalla osoittautuvat tutkimusongelmaa jäsentäviksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006d). Teemoittelun jälkeen edettiin tyypittelyyn, jonka tarkoituksena on tiivistää aineistoa havainnollisiin tyyppeihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006e). Analysointi eteni siis yleisestä yksityiseen ja yksityisestä yleistämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli ilmiön ymmärtäminen ja mallin muodostaminen, joten yleistäminen oli välttämätöntä, jotta hiljaisen tiedon jakamisen mallista saatiin tehtyä sovellettava organisaation kaikille toimialoille ja mahdollisesti käytettäväksi muissakin kuntaorganisaatioissa. Analysoinnista edettiin tulkintoihin, johtopäätöksiin ja pohdintaan.

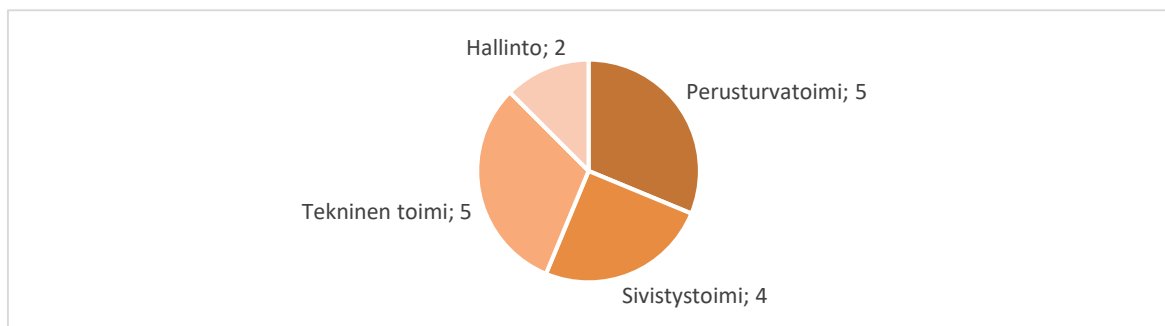
### **3.2 Tutkimustulokset**

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset haastatteluteemojen mukaisesti: hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät sekä johtamisen rooli. Haastatteluteemat oli muodostettu opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Samat teemat toistuivat

myös alun perin asetetuissa tutkimuskysymyksissä. Haastattelun tukimateriaaliksi toimi etukäteen valmisteltu PowerPoint-esitys, johon oli koottu teemoittain apukysymyksiä haastattelua varten. Tämän kappaleen kuvat ovat kuvakaappauksia haastattelun tukimateriaalista.

Tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen osallistui yhteensä 16 henkilöä (Kuva 7) organisaation neljältä eri toimialalta. Haastattelukutsuja lähetettiin kohdennetusti 53 työntekijälle. Haastattelut toteutuivat kuudessa eri ryhmähaastattelussa, joissa oli osallistujina yhteensä 14 henkilöä. Lisäksi kaksi haastattelua toteutui aikatauluhaasteiden vuoksi yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2021 viikolla 3. Haastattelut ja haastateltavat on listattu liitteessä 1.

Kuva 7. Haastateltavat toimialoittain



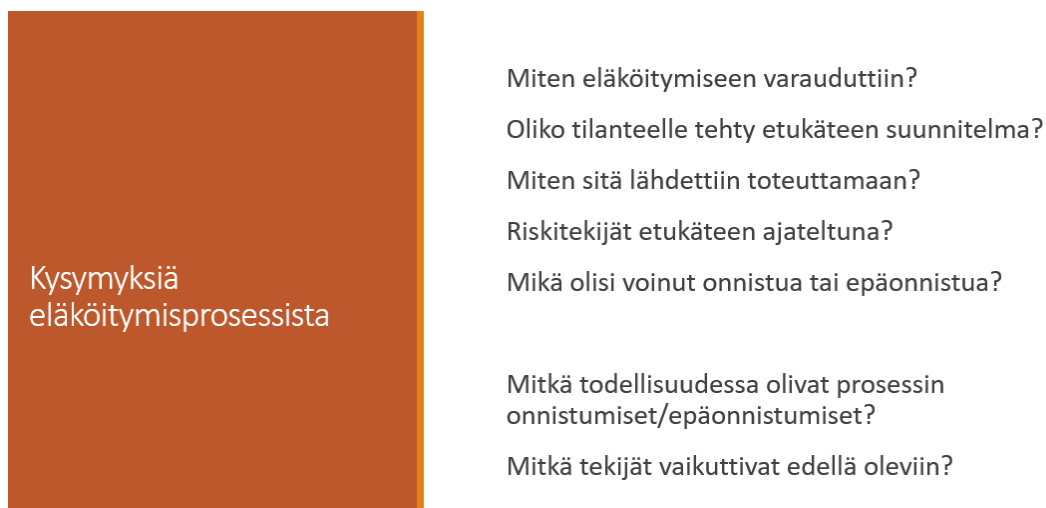
Haastattelujen taustatietoina kysyttiin seuraavat asiat: ikä, koulutus, nimike, lyhyt työnkuvaus, työvuodet sekä urakehitys nykyisellä työnantajalla. Tiedot pyydettiin kaikilta haastateltavilta ajan säästämiseksi etukäteen kirjallisesti ennen haastattelua. Nämä tiedot toimivat haastattelujen analysoinnissa hyvänä taustana. Tietoja ei ole tarkoituksenmukaista jakaa opinnäytetyöraportin yhteydessä, koska niistä olisi helposti tunnistettavissa vastaajat Hausjärven kunnan kapean organisaatorakenteen vuoksi. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt on pyritty säilyttämään anonyymeina. Haastateltavat on nimetty raporttiin numeroilla 1-16.

Haastateltavien keski-ikä oli 56 vuotta ja mediaani-ikä 60,5 vuotta. Ikäjakauma oli etukäteen odotettavissa, koska haastattelukutsuja kohdennettiin erityisesti eläköitymistä lähestyville henkilöille tutkimuskysymysten asettelu vuoksi. Yli puolet haastateltavista oli pitkäaikaisia Hausjärven kunnan työntekijöitä, joilla oli useamman vuosikymmenen työkokemus samasta

työtehtävästä. Haastateltavista 13 henkilöä oli työntekijäasemassa ja kolme esimiesasemassa olevaa henkilöä. Nämä kolme esimiestä osallistuivat myös esimiestyöpajaan.

Haastattelussa käytiin hiljaiseen tietoon liittyvien haastatteluteemojen lisäksi läpi sitä, kuinka eläköitymisprosessi on sujunut haastateltavilla henkilöillä. Tukiaineistoon oli hahmoteltu apukysymyksiä (Kuva 8), mutta vastauksissaan haastateltavat kuvasivat prosessia omin sanoin. Haastateltavien joukossa oli sekä niitä henkilöitä, jotka ovat jäämässä eläkkeelle, että myös niitä, jotka ovat tulleet eläköityneen työntekijän tilalle.

Kuva 8. Haastatteluaineisto, kysymyksiä eläköitymisprosessista



Haastateltavilla oli eläköitymisprosessista vaihtelevia kokemuksia. Useimmat eläköitymistä lähestyvät haastateltavat totesivat, ettei eläköitymiseen ollut varauduttu työyksikössä. Asiasta oli kuitenkin ollut useimmilla keskustelua esimiehen kanssa. Varautumattomuus aiheutti haastateltavissa jonkinlaista pelkoa siitä, miten seuraaja pärjää aloittaessaan ilman perehdytystä ja näkykö vaihtotilanne esimerkiksi asiakkaille jollain tapaa. Monien toiveena oli saada perehdyttää oma seuraajansa, mielellään useamman viikon tai jopa kuukauden aikana. Haastateltavat 3 ja 8 kertoivat, että eläköitymiseen oli tehty suunnitelma, joka oli epäonnistunut jo ennen heidän jäämistään eläkkeelle. Haastateltava 1 oli aloittanut työssään muutama vuosi sitten eläköityneen tilalle. Hän kertoi, että rekrytointi aloitettiin ajoissa, koska oli tarkoitus olla perehdytystä eli yhdessä työskentelyä jonkin aikaa. Tämä suunnitelma ei kuitenkaan päässyt toteutumaan, koska rekrytointiprosessi venyi liian pitkäksi. Myös haastateltava 4 aloitti työssään vasta edeltäjänsä eläköitymisen jälkeen,

mutta koki vaihtotilanteen silti onnistuneeksi, koska pystyi olemaan puhelimitse yhteydessä edeltäjäänsä. Haastateltavat 5 ja 6 kehuivat prosessia onnistuneeksi, koska rekrytointi oli tehty ajoissa ja perehdytysaikaa oli varattu tarpeeksi. Heillä oli myös turvallinen olo aloittaa työssä, koska he tiesivät perehdyttämisjaksosta. Heidän mielestään vaihtotilanne sujui hyvin, koska edeltäjä oli tukemassa. Myös haastateltava 10 kehui prosessia onnistuneeksi. Muutamalla haastateltavalla oli säilynyt henkilökohtainen suhde edeltäjään, jonka he kokivat tärkeäksi tiedonsaantikanavaksi myös perehdytysjakson jälkeen.

Eläköitymisprosessista keskustellessa ilmeni myös tietynlaista asenteellista ajattelua. Muutamissa vastauksissa nousi esille, että eläköitynyt ei aina vie pois sellaista tietoa, joka olisi olennaista. Haastateltava 4 totesi, että ”eläköityvä ihminen ei ole validi vaan tiivis kommunikointi muiden työntekijöiden kanssa on tärkeämpi”. Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin henkilöiden erilaisesta tavasta jäädä eläkkeelle, eli työtehtävästä ja henkilöstä riippuen eläköityvä työntekijä saattaa joko puhdistaa pöytänsä täysin joko hankaloittaakseen uuden työntekijän aloitusta, tai kuten haastateltava 4 sitä positiivisesti kuvaili: ”luo oma polkusi”. Eläköityvä saattaa myös lähteä työpaikasta kuten lähtisi kotiin kuin minkä tahansa normaalin työpäivän jälkeen. Tämäkin saattaa olla joko positiivista tai negatiivista. Haastateltava 10 kertoi hyväksi asiaksi: ”Olen saanut vapaasti itseäni toteuttaa”. Haastateltava 4 sen sijaan kertoi seuraavasti: ”Se mikä hänellä on omaa hiljaista tietoa, niin sillä tiedolla ei ole minulla käyttöä tai merkitystä. ... koska minä en ole hän.” Haastateltava 11 kertoi myös mielipiteensä edeltäjästään: ”En pidä hänen persoonallisuudestaan henkilökohtaisesti. ... Minä olen täysin erilainen ja toivottavasti se näkyy täällä jollain tapaa.”

### **3.2.1 Hiljainen tieto organisaatiossa**

Haastattelujen ensimmäinen teema oli hiljainen tieto. Taustatietojen jälkeen haastatteluissa pyydettiin haastateltavia kertomaan mitä hiljainen tieto heistä tarkoittaa. Hiljaisen tiedon määritelmä oli kaikille haastateltaville jollain tapaa tuttu. Haastattelun aihe oli mainittu jo haastattelukutsussa, joten haastateltavilla oli etukäteen mahdollisuus tarkistaa, mitä käsite tarkoittaa. Haastateltavat kuvasivat käsitettä omin sanoin heti haastattelun aluksi. Tämän jälkeen käytiin läpi hiljaisen tiedon määritelmää tarkemmalla tasolla (Kuva 9). Käsitteen esittelyn jälkeen palattiin samaan kysymykseen, eli mitä on hiljainen tieto sekä pyydettiin esittämään käytännön esimerkkejä omasta työstä.

Kuva 9. Haastatteluaineisto, hiljainen tieto käsitteenä

# Mitä on hiljainen tieto?

*”Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan” – Michael Polanyi*

Tapoja, käytäntöjä ja tuntemuksia eli ei-sanallista tietämystä, joka karttuu toiminnallisen kokemuksen kautta

Taitava työntekijä esimerkiksi ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja hallitsee työprosessit kokonaisuutena

Hiljainen tieto on laajaa ymmärrystä ja viisautta, mutta siihen liittyy myös intuitio, vaistot ja oivaltaminen. Näiden avulla taitavalla työntekijällä on taito toimia järkevästi yllättävissä tilanteissa

*”Kun osaaminen on hiljaisena tietona, se tarkoittaa, että henkilö osaa tehdä jotakin hyvin, mutta ei osaa opettaa sitä muille sellaisella tavalla, että myös muut oppivat sen”*

Ihminen oppii työtaidoistaan neljä viidesosaa luonnollisesti osana työtään ja vain viidesosan työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa

Haastateltavat 5, 14 ja 16 kertoivat hiljaisen tiedon muodostuvan työvuosien aikana erilaisista töistä ja tarkoittavan tiettyjä rutiineja tai tapaa tehdä työtä tietyllä tavalla. Haastateltava 6 sen sijaan kertoi hiljaisen tiedon kertyvän itse opiskelemalla ja samalla mainitsi, ettei sitä ehkä osaa kertoa seuraajalle. Haastateltava 7 ja 15 kuvasivat hiljaista tietoa myös vaikeaksi opettaa tai sanoittaa, koska se on henkilökohtaista. Heidän mukaansa hiljaista tietoa ei ole mahdollista lukea kirjoista, vaan se on oman pään sisällä ja kehittyy siis henkilölle, joka on kauan samassa työssä. Haastateltavat 10 ja 11 kuvailivat hiljaista tietoa toimintatavoiksi tai -malleiksi, jotka työntekijät ovat vuosien aikana oppineet ilman ohjeistusta kokeilun kautta. Haastateltava 10 lisäsi myös, että hiljainen tieto on jatkuvasti läsnä työssä, ja työtä tehdään tietynlaisella tottumuksella.

Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia pohtimaan käytännön esimerkkejä hiljaisesta tiedosta omassa työssä. Anonyymiyden vuoksi vastaukset on esitetty yleisellä tasolla ilman mainintaa vastaajasta. Vastauksista on jätetty pois sellaiset tiedot, jotka viittaavat johonkin tiettyyn työtehtävään, jolloin vastaaja olisi tunnistettavissa.

Käytännön esimerkeiksi mainittiin alueellinen tuntemus, kuntalaisten tuntemus, hyvät kontaktit paikallisesti sekä tilojen ja välineiden tuntemus. Lisäksi käytännön esimerkiksi nousi esille monella vastaajalla se, että tietää keneltä kysyä apua tai kenelle soittaa erilaisissa

tilanteissa. Haastatteluissa keskusteltiin myös asiakassuhteisiin liittyvästä tiedosta menneiltä vuosilta, joka muodostaa luottamussuhteen ja tietynlaista ymmärrystä asiakkaan käytökseen. Vuosien yhteistyön aikana työntekijä oppii esimerkiksi, kuinka reagoida erilaisissa tilanteissa. Hiljaista tietoa on myös historiatieto, eli miten on ennen tehty ja sen kautta opittu taito siitä, miten erilaisissa tilanteissa tulisi toimia. Ohjelmien käyttöön liittyvä osaaminen nousi esille myös useammassa vastauksessa. Ohjelmien käyttöön liittyvä hiljainen tieto oli haastateltavien mielestä itse opittua, kokeilemalla löydettyä ja hankala opettaa muille, koska ohjelmat ja käytännöt muuttuvat jatkuvasti. Samalla kävi myös ilmi, että ohjelmien käytöstä on melko vähän kirjoitettua ohjeistusta jatkuvien muutosten vuoksi. Haastatteluissa nousi esille myös henkilökemiat ja vuorovaikutuksellisuus eli hiljaista tietoa voi olla se, miten joltain henkilöltä kannattaa pyytää jotain tai kuinka joku henkilö tulee reagoimaan johonkin. Toisin sanoen hiljainen tieto on vuosien aikana opittua tietoa siitä, minkälaisia eri ihmiset ovat luonteeltaan ja kuinka heidän kanssaan tulisi toimia. Tällaista tietoa on mahdoton opettaa toiselle, koska ihmisluonteet ovat erilaisia ja siksi heidän tapansa toimia eri tilanteissa eroavat.

### 3.2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Haastattelujen toinen teema oli hiljaisen tiedon jakamismenetelmät. Haastattelujen tukiaineistossa oli lueteltuna kaikki jakamismenetelmät, jotka on kuvattu opinnäytetyön kappaleessa 2.1. Haastatteluissa keskusteltiin kaikista menetelmistä. Näin saatiin arvokasta tietoa sekä hyvistä että kehittämistä vaativista menetelmistä joka toimialalla. Menetelmät on käyty läpi tässä kappaleessa samassa järjestyksessä kuin aiemmin kappaleessa 2.1.

Tärkeimmäksi hiljaisen tiedon jakamisen menetelmäksi nousi **perehdytys**. Eläkeikää lähestyvät työntekijät olivat huolissaan siitä, tuleeko heille seuraajaa tarpeeksi ajoissa. Nämä henkilöt olivat valmiita ja halukkaita perehdyttämään seuraajansa. Haastatteluissa nousi esille vahva tahtotila jakaa omaa tietoa perehdytyksen kautta. Perehdytys koettiin parhaimmaksi hiljaisen tiedon jakamiskeinoksi juuri siksi, että tieto siirtyy oikealle henkilölle suoraan käytännön kautta. Useissa tehtävissä oli ollut perehdyttämisjakso, jossa eläköityvä henkilö oli perehdyttänyt uutta henkilöä tämän aloittaessa esimerkiksi muutaman viikon tai jopa kuukauden ajan. Tämä käytäntö koettiin haastateltavien mielestä toimivaksi.



Haastattelujen perusteella **sijaisuuksia** ei koettu toimivaksi hiljaisen tiedon jakamisen menetelmäksi. Kunta-alalla sijaiset ovat useimmiten organisaation ulkopuolisia henkilöitä, jolloin hiljainen tieto ei siirry työyhteisön sisällä. Esimerkiksi opetus- tai hoitotehtävien sijaisuuksiin on työn luonteen vuoksi otettava ulkopuolinen henkilö. Toisenlaisissa tehtävissä ei välttämättä ole lainkaan sijaista poissaolojen aikana, vaan työntekijä jatkaa itse työtään esimerkiksi lomansa jälkeen.

**Työnkierto** koettiin haastateltavien mielestä hankalaksi toteuttaa. Joissain työyksiköissä menetelmä voisi toimia, mutta siihen ei koeta olevan tarpeeksi aikaa tai ei ole sellaista henkilöä, jonka kanssa vaihtaa tehtävää, jotta työnkierrosta olisi hyötyä. Jos työ on tiimityötä, omassa työyhteisössä työnkierto voi olla sopiva menetelmä hiljaisen tiedon jakamiseksi. Perusturvatoimen puolella työnkierron todettiin toimivan, koska työtehtävät ovat samankaltaiset toimipaikasta riippumatta. Muilla toimialoilla tehtävät ja osaamisalueet vaihtelevat niin runsaasti, ettei työnkiertoa koettu olevan mahdollista tai järkevää toteuttaa. Haastateltava 10 nosti esiin asenneongelman koskien työnkierron toteuttamista: ”Se mikä ihmistä ohjaa aika pitkälle, on mukavuudenhalu. Sehän on epämukavaa mennä uuteen työyhteisöön”. Vaikka työn sisältö olisi sama, työyksikön käytännöt vaihtelevat, jolloin työntekijä joutuisi opetella uutta, selvittämään asioita sekä sopeutua. Haastateltava 10 kommentoi työnkierron positiivisia puolia seuraavasti: ” Se olisi kyllä erittäin tervettä. Se auttaisi työssä jaksamiseen, että työ ei olisi aina samaa, tulisi uusia oivalluksia, kehittyisi työntekijänä ja ihmisenä”.

**Oman työn dokumentointi** koettiin toimivaksi menetelmäksi erityisesti eläköitymisen yhteydessä, osittain liitettynä perehdytykseen. Haastateltava 11 nosti esimerkiksi esille perehdytysohjeiden muodostamisen. Jos toimii yksin omassa työssään eikä seuraajaa ehditä perehdyttämään ennen eläköitymistä, niin haastateltavien mielestä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmäksi tulisi valita oman työn dokumentointi. Haastateltavat halusivat kuitenkin ensisijaisesti itse perehdyttää seuraajansa. Ohjeiden kirjoittaminen seuraajaa varten voi olla haastavaa, koska tieto muuttuu jatkuvasti. Dokumentointi koettiin tärkeäksi niissä asioissa, kuin se on mahdollista toteuttaa. Dokumentoinnin kautta työntekijä voi itsekkin tarkistaa jälkeenpäin, miten on aiemmin toimittu. Haastateltava 6 kertoi edeltäjänsä tehneen vuosikellon, josta oli ollut paljon hyötyä. Monet vastaajista kuvailivat olevansa huonoja kirjoittamaan asioita ylös, jonka vuoksi he halusivat mieluummin seuraajan, jolle

perehdyttää asiat suoraan käytännössä tekemisen kautta. Haastateltava 9 totesi tilanteiden tulevan eteen usein niin yllättäen, että niitä on mahdoton dokumentoida. Hän kertoi työn olevan tavallaan päivittäistä selviytymistä ja jatkuvaa ratkaisujen kehittämistä.

Perusturvatoimen haastateltavat kertoivat tekevänsä dokumentointia päivittäin osana työtään, ja haastatteluissa nousikin vahvasti esille sen tärkeys tiedonkulkukanavana.

Haastateltava 12 kertoi myös tekevänsä päiväkirjamaista dokumentointia jatkuvasti ja toivoi siitä olevan joskus tulevaisuudessa hyötyä seuraajalleen. Hänelle tämä toimintatapa oli luonnollinen sekä toistuva toimintatapa työssään ja dokumentoinnin luovan monenlaisia mahdollisuuksia myös oman työnsä kehittämiseen.

**Toisen työhön tutustuminen** koettiin haastateltavien joukossa mahdollisuutena, jonka kautta voi oppia mitä toinen tekee työssään. Haastateltavien mielestä toisen työhön tutustuminen on toteutukseltaan suht samankaltaista kuin työpari- tai tiimityöskentely. Haastateltava 10 nosti esille tilanteen, jossa on mahdollistettu työntekijän tutustuminen toisten työhön sekä sen positiiviset vaikutukset työtyytyväisyyteen. Myös tämän menetelmän toteuttamisen haasteeksi koettiin ajankäyttö eli resurssit. Lisäksi menetelmästä ei koettu olevan hyötyä, jos työhön tutustuja ei tutustu omaa työtään lähellä oleviin työtehtäviin. Tietotaito ja osaaminen menevät niin sanotusti hukkaan, koska tutustuja ei pysty hyödyntämään opittua tietoa omassa työssään.

**Mentorointi** oli haastateltaville hankala menetelmä ymmärtää, ja monet kaipasivat haastattelijalta tarkennusta mitä se tarkoittaa. Ainoastaan haastateltava 12 koki sen hyväksi menetelmäksi, mutta kaikki muut olivat eri mieltä. Mentoroinnin ei siis koettu soveltuvan hiljaisen tiedon jakamismenetelmäksi kunnallisessa organisaatiossa.

Myöskään **kehityskeskustelut** eivät saaneet kannatusta hiljaisen tiedon jakamismenetelmäksi. Samalla kävi ilmi, että yli puolet haastatteluihin osallistuneista eivät ole käyneet vuosittaisia kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Haastatteluissa ehdotettiin, että erilaisella mallilla toteutettuna kehityskeskustelu voisi kuitenkin olla toimiva. Haastateltava 9 kuvasi kehityskeskustelun perusmallin olevan nihkeä eikä siinä siirry hiljaista tietoa. Myös haastateltava 11 pohti, ettei kehityskeskustelussa siirry hiljaista tietoa esimies-alainen-asetelman vuoksi.

**Työparityöskentely** koettiin hyödylliseksi riippumatta siitä, oliko pari täysin samanlaisessa työtehtävässä. Työparin on tultava keskenään hyvin toimeen, jotta menetelmä toimii hiljaisen tiedon jakamisessa. Tämän vuoksi molemmilla on oltava motivaatio menetelmän hyödyntämiseen. Myös perehdytyksen koettiin toteutuvan niin sanotusti työparityöskentelynä. Haastateltava 3 kuvasi työparityöskentelyn olevan yhdessä tekemistä, eli hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa, koska tieto siirtyy tekemisen ja käytännön kautta. Haastateltava 3 kertoi menetelmän hyväksi puoleksi sen, että ihminen oppii parhaiten itse tekemällä ja työparityöskentelyssä saa esimerkiksi kysyä miksi jokin asia tehdään niin kuin tehdään tai työskentelyn lomassa voi neuvoa, että ”kokeile tällä tavalla”. Työparityöskentelyssä pääsee tutustumaan toisen työhön ajan kanssa. Useampi haastateltava kertoi menetelmän olevan käytössä työyhteisössä ja sen olevan jopa välttämätöntä joissain työtehtävissä.

**Tiimityöskentely** koettiin hyväksi ja toimivaksi menetelmäksi hiljaisen tiedon jakamisessa. Haastateltavat 1 ja 5 kuvasivat tiimityöskentelyn olevan yhdessä tekemistä ja yhdessä keskustelemista. Lisäksi haastateltava 5 mukaan samalla oppii tietämään mitä muut tekevät. Haastateltava 16 kertoi työn parantuneen tiimityöskentelyn kautta, koska nykyään työ ei ole enää niin yksinäistä. Hänen mukaansa työn tekemistä helpottaa, kun voi soittaa tiimiläiselle ja saada tukea sitä kautta. Organisaatiossa on merkittävä määrä yksin työskenteleviä avainhenkilöitä, joilla ei ole työparia tai tiimiä ympärillään. Tällaiset henkilöt on tunnistettava organisaatiossa, jotta avainhenkilön tietotaito ja osaaminen eivät häviä eläköitymisen yhteydessä. Haastateltava 10 nosti esille toimialoja risteävät tiimit (esimerkiksi johtoryhmä, sihteeri- ja taloustiimi), jotka kokoontuvat säännöllisesti. Poikkihallinnollinen ryhmä, joka kokoontuu keskustelemaan yhteisistä asioista, oli haastateltava 10 mielestä paras mahdollinen tapa jakaa hiljaista tietoa organisaatiossa.

Haastattelujen mukaan **kokoukset** eivät toimi hiljaisen tiedon jakamisessa. Kokouksissa puhutaan yleisistä asioista ja käydään läpi suurempia linjauksia. Toisin sanoen niissä ei siirry hiljaista tietoa. Haastateltava 11 kertoi, että ongelma voi olla niin kokouksen vetäjässä kuin osallistujissakin, mutta useimmiten osallistujat eivät puhu. Kokoukset tai tiimipalaverit koettiin kuitenkin mahdollisuutena, jos niitä kehittäisi niin, että esimerkiksi yhdessä käytäisiin läpi vaikeita asiakastilanteita ja niiden ratkaisuja. Tällöin koko työyhteisö oppisi hyviä ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin ja hiljainen tieto liikkuisi paremmin.

**Projektityöt** koettiin organisaation tai työyhteisön kehittämisen kannalta hyvänä. Projektien kautta voi myös saada uusia toimintatapoja käyttöön päivittäiseen työhön. Projektitöitä on kuitenkin harvemmin kunnallisessa organisaatiossa eikä niiden kautta koettu erityisesti siirtyvän hiljaista tietoa.

**Epävirallisissa tilanteissa** koettiin liikkuvan paljon tietoa esimerkiksi käytävillä ja kahvipöydässä joko kahden kesken tai isommassa ryhmässä. Haastateltava 3 kuvaili epävirallisten tilanteiden olevan ”kuin öljyä, joka pitää näitä pyöriä pyörimässä”. Hänen mielestään tilanteissa kuulee usein asioita ennen virallista tiedotusta. Haastateltavien mielestä epävirallisissa tilanteissa voi vaihtaa kokemuksia, mielipiteitä ja erilaisten tilanteiden ratkaisutapoja. Haastateltava 13 kertoi, että epävirallisissa tilanteissa puhutaan esimerkiksi uusista asioista koskien työyhteisöä. Lisäksi niissä keskustellaan asioista nimenomaan käytännön tasolla. Haastateltava 5 mukaan ”aina joku tietää jotakin”. Säännölliset palaverit ja yhteiset lounaat koettiin myös epävirallisiksi tilanteiksi, joissa vaihdetaan tietoa ja luodaan suhteita. Haastateltava 8 ja 9 korostivat epävirallisten tilanteiden tärkeyttä nimenomaan yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden näkökulmasta. Yhteistyökumppanisuhteiden vaaliminen ja vuorovaikutuksellisuuden koettiin olevan tärkeää, jotta tarvittaessa löytyy apua vaikean tilanteen tullen. Hyvät kontaktit ovat tarpeellisia molemmiin puolin. Haastateltava 15 ja 16 kertoivat kahvitaukojen olevan nimenomaan taukoja, joissa saa ”ladata akkuja ja keskustella omista asioista”. Myös tämän vuoksi epäviralliset tilanteet ovat tärkeitä, koska niissä luodaan yhteisöllisyyttä ja omaa verkostoa työyhteisössä.

### 3.2.3 Johtamisen rooli

Haastattelun kolmas eli viimeinen teema oli johtaminen. Haastateltavilta kysyttiin mikä on esimiehen ja ylimmän johdon rooli hiljaisen tiedon jakamisessa. Lisäksi kysyttiin mitä muutoksia työyksiköissä tulisi tehdä hiljaisen tiedon jakamiseksi. Vastauksissa nousi esille erityisesti varautuminen, työntekijöiden arvostaminen ja esimiehen rooli toimintatapojen luojana. Haastateltavat toivoivat johdolta avainhenkilöiden tunnistamista, koska he kokivat organisaation haavoittuvaiseksi.

Haastateltavat määrittivät esimiehen tehtäväksi työntekijän eläköitymiseen varautumisen. Esimiehen tulisi ajoissa pyytää työntekijää dokumentoimaan työtään, tekemään ohjeita ja varautumaan omaan eläköitymiseen. Haastateltavat toivoivat seuraajan rekrytoimista ajoissa, jotta perehdytys olisi sujuvaa. Haastateltava 9 vertasi kohdeorganisaatiota isompiin kaupunkeihin, joilla on isommat resurssit, eli ”ei ole yhdestä henkilöstä kiinni. Täällä on moni asia niin, eli organisaatio voi halvaantua”. Rekrytoinnin lisäksi esimiehen on siis varmistettava tarvittavat resurssit.

Esimiesten ja ylimmän johdon tulisi mahdollistaa eläköityville työntekijöille liukuva tehtävänvaihto tai osa-aikainen eläke, jos työntekijä niin tahtoo. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa-aikaisuus ei välttämättä ole mahdollista organisaatiossa. Työn kuormittavuus tulisi mitoittaa työntekijän jaksamisen mukaan, jossa liukuva eläköityminen voisi olla yksi apukeino. Liukuva tehtävänvaihto eli seuraajan perehdyttäminen olisi tilaisuus työskennellä yhdessä, jolloin työntekijälle jäisi itselleen rauhallinen mieli jäädä pois. Haastateltava 13 kuvasi tilannetta seuraavasti: ”Olen tehnyt nyt voitavani ja seuraava jatkaa”.

Haastateltavat toivoivat esimiehiltä, että he arvostaisivat työntekijöitä ja heidän tekemää työtään sekä osoittaisivat kiinnostusta. Haastateltava 7 esitti esimiehille seuraavan toiveen: ”Olisi hyvä huomioda työntekijä, joka on jäämässä pois. Onko jotain mielen päällä ja millä mielen jäi pois”. Hän jatkoi myös työn arvostamisen näkökannalta: ”Jos ei millään tavalla huomioda, niin sitten tuntuu vähän, että onko täällä omalla työllä ollut mitään merkitystä”. Työn arvostaminen nousi esille myös muissa vastauksissa. Haastateltavat 8 ja 9 keskustelivat myös esimiesten kiinnostuksesta. Heidän mielestään esimiehen tulisi olla enemmän kiinnostunut, eli ei saisi pitäytyä liian erillään työntekijöistä. He esittivät huolen siitä, millä tasolla osa esimiehistä pystyy perehdyttämään uutta työntekijää, jos edeltäjä ei työskentele enää organisaatiossa. Haastateltava 11 sen sijaan sanoi arvostavansa itseohjautuvuutta: ”Esimiehen ei ole tarkoitus puuttua vaan sovitut tavoitteet käydään ajan mittaan läpi”.

Esimiehen tehtävä on luoda motivaatiota ja kannustaa työntekijöitään. Haastateltava 16 sanoin ”hänen on oltava kannustava, esimerkiksi että jaksaa tulla yleensä töihin”.

Haastateltavien mielestä esimiesten ja työntekijöiden välillä tulisi olla hyvä keskusteluyhteys ja asioista pitäisi viestiä avoimesti. Haastateltava 3 harmitteli, että tärkeistä asioista kuulee usein käytäväkeskusteluissa. Haastateltava 7 mielestä ”enemmän pitäisi olla avointa

keskustelua alaisten ja esimiehen välillä”. Vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä on välttämätöntä luottamuksen muodostumiseksi. Luottamus sen sijaan on edellytyksenä hyvälle työilmapiirille ja vaikuttaa siten koko työyhteisöön sekä hiljaisen tiedon siirtymiseen. Haastateltava 16 mainitsi myös, että esimiehen on oltava helposti lähestyttävä, eli ”jos tulee jotain niin voi mennä juttusille”. Haastateltava 15 mainitsi, että esimiehen tehtävä on myös tukea: ”hänen kanssaan asioita on välillä ihan hyvä kelata”. Hänen mielestään esimiehilläkin on hiljaista tietoa eli kokemusta ja näkemystä asioista, koska monella esimiehellä on myös pitkä kokemus organisaatiossa. Haastateltavien mielestä esimiehen tehtävä on luoda toimintamalleja sekä raamittaa työtä. Haastateltava 4 sanoi ”esimies ohjaa ja johtaa työtä”.

Haastatteluissa tuli ilmi myös, miten hiljaista tietoa pyritään tällä hetkellä jakamaan organisaatiossa esimiesten näkökulmasta. Esimiehinä toimivia haastateltavia ei ole numeroitu tässä yhteydessä, jotta vastaajat säilyvät anonymineina. Esimiehenä toimiva haastateltava kertoi pyrkivänsä esimiestyössään tekemään asioita niin, ettei ”syntyisi tällaisia tilanteita, että jollekin ihmiselle tulisi hirveä määrä hiljaista tietoa johtuen hänen työtehtävistään vaan niin, että meillä puhuttaisiin yhdessä niistä”. Hän sanoi, että oman toiminnan kautta tulisi luoda sellaisia prosesseja, että hiljaista tietoa syntyisi mahdollisimman vähän yksittäiselle henkilölle. Hänen mielestään organisaatiossa tulisi olla tiimejä, joissa asioista voi keskustella ja tietoa siirtyisi työntekijöiden välillä. Toinen esimiehenä toimiva haastateltava kertoi sen sijaan houkuttelevansa työntekijöitään työnkiertoon. Hänen mielestään hiljaisen tiedon jakaminen on kytköksissä organisaatiokulttuuriin. Organisaatiossa tulisi kannustaa työnkierron kokeiluun, josta voisi syntyä uusia asioita. Haastateltava liitti työnkierron vastustamisen epäonnistumisen pelkoon: ”Ehkä ei haluta epäonnistua, ei haluta myöntää omaa osaamattomuutta”. Niin ikään esimiehenä toimiva kolmas haastateltava kertoi esimiestyössään panostavan epävirallisiin tilanteisiin, koska hänen mielestään niissä siirtyy paljon tietoa. Epäviralliset tilanteet ovat mahdollisuus luoda kontakteja ja suhteita, joista voi olla hyötyä esimerkiksi vaikeissa tilanteissa.

### 3.3 Yhteenveto

Tässä kappaleessa on vastattu tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin tutkimustulosten perusteella. Ensimmäinen apukysymys oli muotoiltu seuraavasti: **Millaista hiljaista tietoa on**

**eläköityvillä työntekijöillä?** Haastattelujen perusteella koottiin käytännön esimerkkejä seuraavaan kuvaan **Virhe. Viitteen lähdettä ei löytynyt..**

Kuva 10. Organisaatiossa oleva hiljainen tieto

Paikallisuus	Vuorovaikutuksellisuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• alueellinen tuntemus</li> <li>• kuntalaisten tuntemus</li> <li>• tilojen tuntemus</li> <li>• välineiden tuntemus</li> <li>• asiakassuhteet</li> <li>• hyvät kontaktit paikallisesti</li> <li>• historiatieto: miten ennen on tehty tai toimittu</li> <li>• ohjelmien käyttö, kokeilemalla löydetty hyvät toimintatavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keneltä kysyä apua</li> <li>• kenelle soittaa eri tilanteissa</li> <li>• ymmärrystä toisten käytöksestä</li> <li>• kuinka reagoida eri tilanteissa</li> <li>• henkilökemiat</li> <li>• ihmisten luonteet</li> <li>• kuinka toimia eri ihmisten kanssa</li> <li>• kuinka pyytää jotain tietyltä ihmiseltä</li> <li>• kuinka joku henkilö tulee reagoimaan</li> </ul>

Käytännön esimerkeissä toistui säännönmukaisesti samoja asioita, jonka perusteella ne jaettiin kahden pääotsikon alle: Paikallisuus ja Vuorovaikutuksellisuus. Ensimmäisessä sarakkeessa on mainittu sellaisia asioita, jotka liittyvät työskentelyyn kohdeorganisaatiossa. Alueellinen tuntemus, hyvät kontaktit, ohjelmien käyttö, tilojen ja välineiden tuntemus ja historiatieto ovat paikallista hiljaista tietoa. Jälkimmäisessä sarakkeessa sen sijaan on sellaisia asioita, jotka liittyvät työntekijöihin, jotka työskentelevät kohdeorganisaatiossa. Ihmisten luonteisiin ja henkilökemioihin liittyvä tieto on vuorovaikutuksellista hiljaista tietoa, joka muuttuu henkilöiden vaihtuessa.

Toinen apukysymys oli muotoiltu seuraavasti: **Minkälaiset hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät soveltuvat parhaiten kunnalliseen organisaatioon?** Haastattelujen perusteella menetelmät koottiin kolmeen ryhmään niiden toimivuuden mukaan seuraavaan kuvaan alla.

Kuva 11. Hiljaisen tiedon jakamismenetelmät organisaatiossa

Toimiva menetelmä	Vaatii kehittämistä	Harkiten käyttöön
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perehdytys</li> <li>• Oman työn dokumentointi</li> <li>• Työparityöskentely</li> <li>• Tiimityöskentely</li> <li>• Epäviralliset tilanteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnkierto</li> <li>• Toisen työhön tutustuminen</li> <li>• Projektityöt</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Kokoukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaisuudet</li> <li>• Mentorointi</li> </ul>

Kaikista menetelmistä keskusteltiin haastattelujen yhteydessä, mutta niistä nostettiin parhaimmiksi eläköitymisen yhteyteen perehdytys, oman työn dokumentointi, työpari- ja tiimityöskentely sekä epäviralliset tilanteet. Työnkiertoon tai toisen työhön tutustumiseen tulisi kannustaa organisaatiossa enemmän, jolloin hiljaista tietoa siirtyisi työntekijöiden kesken. Kehittämisen avulla myös muut menetelmät sopivat hiljaisen tiedon jakamismenetelmiksi. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa saadaan siirrettyä hiljaista tietoa, jos ne toteutetaan ryhmämuodossa. Myös kokouksissa saadaan siirrettyä hiljaista tietoa, jos niissä käydään läpi esimerkiksi hankalia asiakastapauksia ja niiden ratkaisukeinoja. Sijaisuuksien suhteen kunnallisessa organisaatiossa käytetään useimmiten ulkopuolisia tekijöitä, jolloin hiljainen tieto ei siirry organisaation sisällä. Projektityöt tulisi nähdä mahdollisuutena jakaa hiljaista tietoa.

### 3.4 Esimiestyöpaja

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa eli esimiestyöpajassa käytiin läpi työntekijöiden haastatteluiden tuloksia sekä esiteltiin organisaatiolle tutkimustulosten perusteella muodostettu hiljaisen tiedon jakamisen malli eli kuinka tutkimustuloksia voisi hyödyntää organisaatiossa. Malli on viimeisteltyä opinnäytetyön johtopäätöksissä. Esimiestyöpajaan kutsuttiin koko organisaation esimiehet. Työpajaan ilmoittautui viisi osallistujaa. Tässä kappaleessa on käyty läpi, miten työpaja toteutettiin sekä minkälaisia kommentteja saatiin.



Vähäisen osallistujamäärän vuoksi kommenteissa ei ole mainittu vastaajia, jotta he säilyvät anonymyineina.

Työpajan tukiaineistona toimi etukäteen valmisteltu PowerPoint-esitys, johon oli koottu tutkimustulokset teemoittain sekä esivalmisteltu hiljaisen tiedon jakamisen malli.

Tutkimustulokset esiteltiin edellisen kappaleen yhteenvedon mukaisesti ja lisäksi tuloksiin oli kerätty suoria lainauksia haastateltavilta. Tutkimustulosten esittelyn lisäksi selostettiin opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet ja toteutus. Työpajassa keskityttiin johtamisnäkökulmaan eli esimiehen rooliin hiljaisen tiedon jakamisessa.

Kuva 12. Työpajan aineisto, esimies ja ylin johto



Edellä olevaan kuvaan yllä on koottu suoria lainauksia työntekijöiden haastatteluista liittyen esimiehen ja ylimmän johdon rooliin hiljaisen tiedon jakamisessa. Kuva esiteltiin osana esimiesten työpajaa. Lisäksi esiteltiin aineiston analysoinnin perusteella muodostetut esimiehen ja johdon tehtävät, esimiestyöhön vaadittavat ominaisuudet sekä muita tärkeitä asioita esimiehen ja johdon huomioitavaksi hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta (alla Kuva 13. Esimiehen rooli hiljaisen tiedon jakamisessa).

Kuva 13. Esimiehen rooli hiljaisen tiedon jakamisessa

Esimiehen ja johdon tehtävä on...	Esimiehen on oltava...	Lisäksi on tärkeää, että esimies ja johto...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varautua, tehdä suunnitelma eläköitymisestä ja varmistaa resurssit</li> <li>• Rekrytoida seuraaja ajoissa (perehdytysaika)</li> <li>• Tunnistaa avainhenkilöt ja varautua heidän poissaoloihinsa</li> <li>• Arvioida työn kuormittavuus työntekijäkohtaisesti</li> <li>• Luoda toimintamalleja ja ohjata työtä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustava</li> <li>• Kiinnostunut</li> <li>• Motivoiva</li> <li>• Luotettava</li> <li>• Helposti lähestyttävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostavat työntekijöitä</li> <li>• Luovat omalta osaltaan vuorovaikutuksellista ja luottamuksellista työilmapiiriä</li> <li>• Viestivät avoimesti</li> <li>• Toimivat mahdollistajina</li> </ul>

Tutkimustulosten esittelyn jälkeen esimiesten kommenteissa nousi ensimmäisenä esille esimiestyön vaativuus. Tulokset koettiin tietynlaisena paineena esimiestyöhön ja työpajassa pohdittiin, että organisaatiossa tulisi huomioida myös esimiesten jaksamista. Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että pitkät työurat pitäisi huomioida organisaatiossa, jotta eläköityvä työntekijä saisi jäädä hyvillä mielin pois työstään. Eläköityvän seuraajan rekrytoinnin osalta keskusteltiin siitä, että tehtävät saattavat muuttua henkilön vaihtuessa. Yksi esimiehistä mainitsi, että uusi työntekijä ei välttämättä tee työtä samalla tavalla kuin edeltäjänsä, vaan kehittää työtään toimivammaksi. Uudelle työntekijälle on siis annettava tilaa muodostaa työstä omanlaisensa.

Kunta-alalla muun muassa lait ja työehtosopimukset asettavat erilaisia vaatimuksia hakuprosessin ja kelpoisuuden suhteen. Hausjärven kunnalla on sisäinen toimintatapa, jonka mukaan ennen uutta rekrytointia vaaditaan täyttölupa. Täyttöluvan hakemisen yhteydessä päätetään, laitetaanko virkaa tai toimea avoimeen hakuun, ja millaisiin tehtäviin uusi henkilö rekrytoidaan. Työtehtävät saattavat muotoutua uudestaan myös uuden työntekijän vahvuuksien ja osaamisen mukaan. Täyttölupa voidaan myös evätä eli tehtävää ei täytetä lainkaan eläköitymisen jälkeen. Jos virkaan tai toimeen ei rekrytoida seuraajaa, on entistä

tärkeämpää jakaa hiljaista tietoa ennen eläköitymistä, koska työtehtävät eivät häviä vaan ne jaetaan organisaation sisällä.

Esimiehet esittivät työpajan yhteydessä kysymyksiä liittyen haastateltavien asenteisiin. Yleinen käsitys esimiehillä oli, että henkilöstö kokisi tiedon olevan valtaa ja tiedon jakamisen tekävän työntekijästä tarpeettoman. Tällaista asennetta ei kuitenkaan ollut tulkittavissa haastatteluissa. Esimiehet pohtivat rekrytointikeskustelun yhteydessä myös negatiivista hiljaista tietoa ja sen vaikutuksia. Eläköityvän työntekijän hiljainen tieto ei aina ole organisaation kannalta arvokasta tai merkityksellistä eli eläköityvän mukana voi siirtyä myös negatiivista asennetta tai huonoja toimintatapoja. Toisin sanoen eläköityvien työntekijöiden mukana poistuu myös huonoa hiljaista tietoa eli vanhoja, juurtuneita käytäntöjä ja toimintamalleja.

Työpajassa keskusteltiin siitä, ettei avainhenkilöitä tunnusteta ajoissa. Avainhenkilöiden eläköityminen tulisi ennakoida, koska kuntaorganisaatio on hyvin herkkä häiriöille. Kaikilla työntekijöillä ei ole ympärillään tiimiä, jossa jakaa hiljaista tietoa. Avainhenkilöiden tunnistaminen on esimiehen vastuulla, mutta työpajassa pohdittiin, että voisi olla hyödyllistä kartoittaa nämä henkilöt koko organisaation näkökulmasta.

Yksi esimiehistä totesi, että ”henkilöstö on oman osaamisensa paras tietäjä” ja siksi osaamisen tai hiljaisen tiedon jakaminen tulisi olla henkilöstölähtöistä. Kyseinen esimies korosti valmentavaa johtamista ja kehittämisideoiden merkitystä organisaation kehittämisessä. Eräs toinen esimies korosti lisäksi itseohjautuvuutta ja yhteisöllisyyden merkitystä. Työpajaan osallistuneiden esimiesten mielestä yhdessä tekemällä ja tiimityötä lisäämällä saadaan jaettua hiljaista tietoa parhaalla tavalla. Tiimin puuttuessa on tärkeää dokumentoida omaa työtään.

#### **4 Johtopäätökset ja pohdinta**

Tässä kappaleessa on esitelty tutkimuksen johtopäätökset eli hiljaisen tiedon jakamisen malli sekä pohdittu opinnäytetyön hyödynnettävyyttä organisaatiossa. Lopuksi on arvioitu myös työn luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessin onnistumista.

Tutkimuksen osallistujat edustivat eri toimialoja organisaatiossa, ja osallistujia ilmoittautui haastatteluihin tutkimuksen edustavuuden kannalta riittävä määrä. Tutkimuksessa saatiin arvokasta tietoa organisaation työntekijöiden hiljaisesta tiedosta. Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettiin organisaatiolle hiljaisen tiedon jakamisen malli, jonka toteuttaminen jää organisaation vastuulle tulevaisuudessa. Huomioimalla mallissa esitellyt osiot toiminnassaan, organisaation on mahdollista kehittää hiljaisen tiedon johtamistaan eläköitymisten yhteydessä. Tärkeintä hiljaisen tiedon johtamisessa on hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistaminen organisaatiossa.

Tutkimustulosten perusteella organisaatiossa on tunnistettu hiljainen tieto sekä osittain myös sen merkitys organisaation palvelutuotantokyvylle. Tutkimuksen perusteella esimiehet tiedostavat hiljaisen tiedon merkityksen. Ongelmakohtana organisaatiossa on hiljaisen tiedon johtaminen, eli suunnitelmallisuus sille, kuinka jakaa hiljaista tietoa organisaation sisällä. Hiljaisen tiedon johtaminen vaatii esimiehiltä kannustamista, luottamuksellisen ilmapiirin luomista sekä henkilöstön motivointia. Hiljaisen tiedon johtaminen tulisi olla osa organisaation strategiaa sekä jokapäiväistä esimiestyötä. Tähän ongelmaan on luotu ratkaisuksi hiljaisen tiedon jakamisen malli, jossa yhtenä osiona on esimerkiksi henkilöstön motivoiminen hiljaisen tiedon jakamiseen. Kannustamalla henkilöstöä oman osaamisen jakamiseen voidaan ylläpitää hyvää palvelutuotantokykyä eläköitymisistä huolimatta. Tutkimuksen avulla kehitetty malli tulisi ottaa käyttöön jokapäiväisessä esimiestyössä. Jos mallia ei sulauteta arjen toimintaan, organisaatiotoiminta ei muutu.

Tutkimuksen avulla saatiin työntekijöitä tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan, kannustettiin sen jakamiseen sekä vahvistettiin esimiesten osaamista hiljaisen tiedon suhteen.

Tutkimuksen toteuttaminen korosti hiljaisen tiedon merkitystä organisaatiossa.

Opinnäytetyön tuloksista tullaan viestimään henkilöstöhallinnon kautta Hausjärven kunnan esimiehille.

#### 4.1 Hiljaisen tiedon jakamisen malli

Vastauksena päätutkimuskysymykseen muodostettiin organisaatiolle hiljaisen tiedon jakamisen malli. Päätutkimuskysymys oli muotoiltu seuraavasti: **Miten hiljaisen tiedon jakaminen eläköityviltä työntekijöiltä mahdollistetaan kunnallisessa organisaatiossa?**

Vastauksessa tutkimuskysymykseen on hyödynnetty niin opinnäytetyön teorialietoa kuin haastattelujen kautta saatuja tuloksia. Mallissa on huomioitu myös esimiestyöpajassa saatu palaute.

## **Strategia**

Hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollistettava organisaatiossa ylimmän johdon muodostaman strategian ja johtamistyön kautta. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii yhtenäisen organisaation, jossa strategiatyö ja arvot on tuotu henkilöstön jokapäiväiseen työhön. Osaamisen kehittäminen ja sitä kautta myös hiljaisen tiedon jakaminen on oltava osa organisaation strategiaa. Jakaminen vaatii vuorovaikutustilanteita, joiden luominen on esimiesten vastuulla. Yhdessä tekeminen ja henkilöstölähtöisyys on myös huomioitava organisaation strategiassa.

## **Luottamus ja arvostus**

Hiljainen tieto siirtyy luottamuksellisessa ja arvostavassa ilmapiirissä. Luottamuksen luominen ja toisten arvostaminen ovat jokaisen työntekijän vastuulla, mutta myös esimiesten on arvostettava työntekijöitään ja osoitettava luottamusta. Esimies toimii esimerkkinä, jota muut työntekijät seuraavat eli omalla esimerkillään esimiehet pystyvät luomaan luottamusta ja arvostusta koko työyhteisöön. Esimiestyön on oltava yksilö- ja osaamislähtöistä eikä työyhteisössä saa esiintyä negatiivisia ikäasenteita. Henkilöstö näkee esimiehen roolin erityisesti toimintatapojen luoja ja mahdollistajana.

## **Kannustus ja palkitseminen**

Organisaatiossa on kannustettava hiljaisen tiedon jakamiseen. Työntekijöitä on motivoitava oman osaamisensa kehittämiseen sekä oman osaamisensa jakamiseen esimerkiksi palkitsemisen keinoilla. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden moniosaaminen on yhteinen kilpailuetu ja vähentää riskejä palvelutuotantokyvyn heikkenemisessä. Työntekijät on sitoutettava organisaation toimintaan palkitsemisen keinoilla. Pelkällä kiittämiselläkin on suuri merkitys.

## **Olosuhteiden luominen**

Hiljaisen tiedon siirtyminen ei tapahdu pakottamalla, vaan se vaatii sopivat olosuhteet, jolloin se tapahtuu jopa huomaamatta. Hiljaisen tiedon muodostuminen sekä sen soveltaminen työympäristössä on henkilölle itselleen huomaamatonta, jolloin on luonnollista, että se myös siirtyy henkilöltä toiselle huomaamatta. Hiljaista tietoa on myös mahdollista tehdä näkyväksi, jolloin se siirtyy ja muodostuu uudestaan hiljaiseksi tiedoksi.

Hiljaista tietoa on jaettava ensisijaisesti perehdyttämisen kautta eläköitymisten yhteydessä. Työyksiköt, joissa työpari- tai tiimityöskentely, työnkierto ja sijaisuuksien tekeminen työyksikön sisällä on mahdollista, on jaettava ja hyödynnettävä toisten osaamista. Lisäksi tutustumalla toisten työhön pääsee näkemään mitä toinen tekee, jolloin näkemykset avartuvat ja on helpompi tehdä yhteistyötä jatkossa. Myös lomien sijaistaminen voi olla hyvä keino tutustua toisen työhön. Oman työn dokumentointi on suositeltavaa ottaa käyttöön kaikille toimialoille. Tärkeimpien työtehtävien ohjeistukset on dokumentoitava ja lisäksi tarpeen mukaan tehtävä vuosi- tai kuukausikellot työtehtävistä, joka helpottaa uuden työntekijän perehtymisessä. Lisäksi esimiesten tulee mahdollistaa epäviralliset tilanteet, jotka ovat mahdollisuuksia jakaa tietoa ja muodostaa luottamussuhteita ja omia verkostoja. Nämä tulevat hyötykäyttöön vasta vaikeissa tilanteissa tai kun tarvitaan ratkaisuja erilaisiin ongelmatilanteisiin.

## **Avainhenkilöiden tunnistaminen ja liukuva tehtävänvaihto**

Organisaation avainhenkilöt on tunnistettava ja heille on rekrytoitava seuraajat ajoissa niin, että henkilö itse saa perehdyttää seuraajansa. Organisaatiossa on runsaasti työntekijöitä, jotka tekevät yksin työtään ainoana roolissaan, jolloin hiljaista tietoa on haastavaa jakaa kenellekään ennen eläköitymistä. Esimies on vastuussa rekrytoinnin ajoittamisesta ja esimies toimii kanavana ylimpään johtoon eli organisaation päätösvaltaan asti.

Tutkimuksessa nousi esille henkilöstön huoli siitä, kuka tekee työt jatkossa ja pääseekö työntekijä itse perehdyttämään seuraajaansa. Tämä liittyy vahvasti työn arvostamiseen. Mikäli seuraajaa ei valita ajoissa, se koetaan suorana viestinä siitä, että työ ei ole tärkeää ja kuka tahansa voi tehdä työtä jatkossa ilman ohjausta. Tämän vuoksi perehdytys tulisi olla ensisijainen hiljaisen tiedon jakamisen menetelmä eläköitymistä yhteydessä.

Organisaatiossa tulisi varautua eläköitymisiin myös varamiesjärjestelmän avulla. Tämä vaatii sisäistä seuraaja- sekä sijaissuunnittelua. Työntekijöiden tulisi tutustua toistensa työhön esimerkiksi työkierron kautta, jotta poissaolo- tai eläköitymistilanteet eivät riskeeraa organisaation palvelutuotantokykyä. Osaamisen häviäminen on suuri riski organisaatiolle.

## **4.2 Tulosten hyödyntäminen organisaatiossa**

Työn merkittävyys toimeksiantajalle on ainutlaatuinen, koska se on syntynyt organisaation sisällä. Työn tulokset noudattavat aikaisempien tutkimusten tuloksia aiheesta.

Opinnäytetyön haastattelujen tuloksista organisaatio saa arvokasta tietoa siitä millaista hiljaista tietoa henkilöstöllä on sekä miten sitä tulisi henkilöstön mielestä jakaa organisaatiossa. Esimiesten työpajan avulla vahvistettiin mallin toimivuutta organisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin organisaation strategian mukaisesti henkilöstölähtöisesti.

Opinnäytetyön tulosten yhteydessä pyrittiin korostamaan strategian merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa. Lähtökohdat hiljaisen tiedon jakamiseen on tullava kuntaorganisaation ylimmästä johdosta eli kunnanvaltuustosta, kunnanhallituksesta sekä kunnanjohtajalta. Myös esimiesten tulee ymmärtää hiljaisen tiedon merkitys organisaation palvelutuotantokyvylle. Avainhenkilöiden tunnistaminen nousi tärkeäksi sekä työntekijöiden haastatteluissa että esimiestyöpajassa. Heidän eläköitymisiinsä tulisi varautua ajoissa rekrytoimalla seuraajat niin, että eläköityvä avainhenkilö voi itse perehdyttää seuraajan. Näin varmistetaan hiljaisen tiedon säilyminen organisaatiossa ja säilytetään palvelutuotantokyky hyvällä tasolla eläköitymisistä huolimatta.

Opinnäytetyön tuloksia tulisi hyödyntää organisaatiossa niin, että hiljaisen tiedon jakamisen mallia jalkautettaisiin esimiehille. Esimiesten tulisi ymmärtää hiljaisen tiedon merkitys ja sen jakamisen tärkeys jokapäiväisessä toiminnassa. Tiedon piilottaminen on riski, joka tulisi tiedostaa organisaatiossa. Siksi luottamuksellinen työilmapiiri ja työntekijöiden motivoiminen oman osaamisen jakamiseen ovat merkityksellisiä organisaation palvelutuotantokyvyn kannalta.

Esimiestyöpajassa esitettiin toive siitä, että opinnäytetyön tulokset olisivat esimiesten käytettävissä. Toiveena oli, että tulokset koottaisiin tiivistelmäksi, jota voisi hyödyntää arjen esimiestyössä. Tämä toive tullaan toteuttamaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

### **4.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja työn luotettavuus**

Opinnäytetyön aihe oli tekijän oma idea. Aihe syntyi siitä huolesta, että organisaatiossa on paljon lähivuosina eläköityviä työntekijöitä, joista monet työskentelevät avainrooleissa. Organisaatiossa on ollut myös henkilöstön vaihtuvuutta viime vuosina, joten hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseksi oli todellinen tarve organisaation palvelutuotantokyvyn säilymisen näkökulmasta. Henkilöstöpäällikkö hyväksyi aiheen ja sitä jatkokehitettiin yhteistyössä.

Opinnäytetyön tekijä toteutti työn itsenäisesti. Organisaation henkilöstöpäällikkö toimi tukena opinnäytetyön empiriaosassa. Ammattikorkeakoulun ohjaajalta saatiin tukea aiheen rajauksessa, teoreettisen viitekehyksen tarkentamisessa sekä opinnäytetyön raportoinnissa. Ohjaajien tuki oli merkityksellistä opinnäytetyön toteuttamisen eri vaiheissa.

Opinnäytetyöprosessi toteutui alkuperäisen suunnitelman mukaisesti aikavälillä syyskuu 2020-huhtikuu 2021. Suunnittelu toteutettiin huolellisesti ja teoreettisen viitekehyksen muodostamiselle varattiin runsaasti aikaa syksyille 2020. Haastattelut toteutuivat suunnitelman mukaisesti tammikuussa 2021 ja tulosten analysointi tammi-helmikuun aikana. Opinnäytetyön väliseminaari pidettiin helmikuun lopussa ja loppuseminaari ajoittui huhtikuulle 2021. Koska suunnittelu oli toteutettu huolellisesti, opinnäytetyöprosessi sujui hyvin ja aikataulun mukaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteeksi oli asetettu selvittää, millaista hiljaista tietoa eläköityvällä henkilöstöllä on ja millaisilla toimintamalleilla sitä voisi jakaa ennen työntekijöiden eläköitymistä. Lisäksi tavoitteena oli luoda yhteinen hiljaisen tiedon jakamisen toimintatapa, jota voisi toteuttaa organisaation kaikissa työyhteisöissä. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin hyvin. Tutkimusongelma ja -kysymykset oli määritelty niin, että ne tukivat työn tavoitteita. Tutkimuksessa saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.



Tutkimustulokset ovat merkittäviä opinnäytetyön toimeksiantajalle, mutta niiden hyödynnettävyys muissa kunta-alan organisaatioissa on osittain kyseenalaista. Ensimmäisen vaiheen eli työntekijöiden ryhmähaastattelujen tulosten analysoinnin yhteydessä kävi ilmi, että kohdeorganisaation henkilöstöllä oleva hiljainen tieto on enimmäkseen paikallista ja liittyy työskentelyyn juuri kyseisessä organisaatiossa. Tämän vuoksi tutkimustulokset eivät ole täysin hyödynnettävissä muissa kuntaorganisaatioissa. Hiljaista tietoa tulisi tutkia aina paikallisesti ja hiljaisen tiedon jakamisen menetelmien hyödyntäminen organisaatiossa tulisi valita sen mukaan. Malli voidaan kuitenkin ottaa soveltamalla käyttöön myös muissa kunnissa.

Tutkimuksen lähtökohdat oli tarkkaan mietitty ennen tutkimuksen toteuttamista. Tutkimusmenetelmät oli valittu harkiten ja niiden valinnat perusteltu. Valitut tutkimusmenetelmät olivat toimivia tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Tutkimus olisi toteutettavissa uudestaan, jolloin myös tutkimustulosten luotettavuus paranisi. Opinnäytetyön tekijän oman arvion mukaan tulokset ovat luotettavia eivätkä tulokset muuttuisi merkittävästi, vaikka tutkimus toistettaisiin. Tutkimus ei kuitenkaan koskaan ole täysin luotettava, vaan se tarjoaa vain yhdenlaisen version tutkittavasta aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006f).

Jatkotutkimuksia ajatellen, voisi olla mielenkiintoista tutkia myöhemmin opinnäytetyön vaikuttavuutta organisaatiossa. Toisin sanoen, miten mallin jalkauttaminen on onnistunut ja miten se on muokannut organisaation toimintaa. Tämä tutkimus oli rajattu hiljaisen tiedon johtamiseen eläköitymisen yhteydessä, mutta jatkotutkimus voisi keskittyä muihin henkilövaihdoksiin organisaatiossa.

## Lähteet

- Ahokas, L.; & Mäkeläinen, J. (2013). *Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua*. Haettu 6. 12 2019 osoitteesta Työturvallisuuskeskus:  
[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)
- Ahola, J. (2014). *Ammattimainen porrasmalli perehdyttämiseen – eikä vain heitetä oppijaa kylmään veteen!* Haettu 6. 12 2019 osoitteesta <http://xn--vauhtipyr-32a0r.fi/blog/ammattimainen-porrasmalli-perehdyttamiseen-eika-vain-heiteta-oppijaa-kylmaan-veteen/>
- Alastalo, A. (2014). *Asiantuntijuus ja hiljainen tieto*. [Opinnäytetyö, Metropolia Ammattikorkeakoulu]. Noudettu osoitteesta  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77237/Asiantuntijuus+ja+hiljainen+tieto.+Menetelmia+ja+mahdollisuuksia+hiljaisen+tiedon+jakamiseen.pdf?sequence=1>
- Anttila, P. (1998). *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta*. Haettu 26. 10 2019 osoitteesta  
<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Arolainen, T. (2020). Kunta-ala on suuri työllistäjä. *Kuntatyönantajalehti*, 2020(2). Noudettu osoitteesta <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2020/2/Kunta-ala-on-suuri-työllistäjä>
- Ekman, G. (2004). *Johda enemmän, hallitse vähemmän - Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä*. (E. Lustig, Käänt.) WS Bookwell Oy.
- Hakkarainen, S.; Saramäki, O.; & Makkonen, J. (23. 5 2018). *Transfer of tacit knowledge in organizations*. Haettu 21. 3 2021 osoitteesta <http://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2489-2386-6>
- Hausjärven kunta. (2019). *Kuntastrategia 2030*. Noudettu osoitteesta  
<https://hausjarvi.fi/wp-content/uploads/sites/14/2019/12/Valtuuston-hyvaksyma-kuntastrategia-12.11.2019.pdf>
- Hausjärven kunta. (2020a). *Henkilöstökertomus vuodelta 2019*. Noudettu osoitteesta  
[https://hausjarvi.fi/wp-content/uploads/sites/14/2020/03/Henkilostokertomus2019\\_Khall3.3.2020\\_%C2%A723\\_Liite19.pdf](https://hausjarvi.fi/wp-content/uploads/sites/14/2020/03/Henkilostokertomus2019_Khall3.3.2020_%C2%A723_Liite19.pdf)

- Hausjärven kunta. (2020b). *Henkilöstökertomus 2019, Infografi*. Noudettu osoitteesta [https://hausjarvi.fi/wp-content/uploads/sites/14/2020/03/Henkilostokertomus2019\\_infografi\\_pdf.pdf](https://hausjarvi.fi/wp-content/uploads/sites/14/2020/03/Henkilostokertomus2019_infografi_pdf.pdf)
- Heiskanen, M. (2012). *Hiljaisen tiedon haaste, case: Rantasalmen Osuuspankki*. [Opinnäytetyö, Mikkelin ammattikorkeakoulu]. Noudettu osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51564/Heiskanen\\_Mira.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51564/Heiskanen_Mira.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hirsijärvi, S.; Remes, P.; & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huie, C.; Cassaberry, T.; & Rivera, A. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40. Noudettu osoitteesta <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1264026.pdf>
- Ilmarinen. (2013). *Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista - keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen*. Noudettu osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Juvenes Print.
- Kinnunen, H. (7. 4 2015). *Työelämän tehostaminen voi vaarantaa hiljaisen tiedon: "Kiire on pahin surma"*. Noudettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-7907393>
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Bookwell Oy.
- Korkeamäki, S. (2015). *Hiljaisen tiedon jakaminen - merkittävä seikka strategiassa*. [Opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu]. Noudettu osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86922/Korkeamaki\\_Satu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86922/Korkeamaki_Satu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kuntatyönantajat. (2020a). *Kolmasosa kuntatyöntekijöistä eläkkeelle vuoteen 2029 mennessä*. Haettu 14. 10 2020 osoitteesta <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/kolmasosa-elakkeelle-elake-ennuste>
- Kuntatyönantajat. (2020b). *Kunta työnantajana*. Haettu 14. 10 2020 osoitteesta <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana>
- Kuntatyönantajat. (2020c). *Henkilöstö ikäluokittain ja keski-ikä*. Haettu 14. 10 2020 osoitteesta <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>
- Kupias, P.; & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Print Best.
- Kuusimäki, J. (2019). *Työntekijöiden hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa*. [Opinnäytetyö, Metropolia Ammattikorkeakoulu]. Noudettu

osoitteesta

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227495/johanna\\_kuusimaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227495/johanna_kuusimaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Liukkonen, A. (2017). *Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja johtaminen*.

[Opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu]. Noudettu osoitteesta

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136011/ON\\_Liukkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136011/ON_Liukkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Murumba, J.;Kwanya, T.;Maina, J.;& Wangamati, A. (2020). Tacit knowledge management at universities in Kenya. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 8(1), 117-146. doi:[https://doi.org/10.36965/OJAKM.2020.8\(1\)117-146](https://doi.org/10.36965/OJAKM.2020.8(1)117-146)

Naile, I.;& Selesho, J. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175-182. doi:10.5901/mjss.2014.v5n3p175

Nevalainen, M. (2017). *Hiljaisen tiedon organisointi hyötykäyttöön työyhteisössä*.

[Opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu]. Noudettu osoitteesta

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130158/Nevalainen\\_Miika.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130158/Nevalainen_Miika.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nuutinen, O. (n.d.). *Hiljainen tieto*. Haettu 23. 10 2020 osoitteesta Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Oragui, D. (1. 2 2020). *Tacit Knowledge: Definition, Examples, and Importance*. Noudettu osoitteesta <https://helpjuice.com/blog/tacit-knowledge>

Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus-lehti*, 31(3). Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/7079>

Proha Oy. (2018). *Säilytä hiljainen tieto*. Haettu 27. 11 2020 osoitteesta <https://projektipomo.com/2018/01/09/sailyta-hiljainen-tieto/>

Ruusuvuori, J.;Nikander, P.;& Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006a). *Ryhmähaastattelu*. Haettu 29. 12 2020 osoitteesta KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html)

Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006b). *Edustavuus*. Haettu 29. 12 2020 osoitteesta KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html)

- Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006c). *Yleistäminen*. Haettu 29. 12 2020 osoitteesta KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html)
- Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006d). *Teemahaastattelu*. Haettu 30. 12 2020 osoitteesta KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006e). *Tyypittely*. Haettu 30. 12 2020 osoitteesta KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html)
- Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006f). *Tutkimuksen arviointi - reflektointia*. Haettu 5. 4 2021 osoitteesta KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html)
- Sampath, S. (13. 6 2018). *8 Ways To Capture Tacit Knowledge In Organizations*. Haettu 21. 3 2021 osoitteesta <https://medium.com/@savitha84/8-ways-to-capture-tacit-knowledge-536ef990b82d>
- Smith, R. (5. 7 2015). *Blog: We can know more than we can tell*. Noudettu osoitteesta <https://www.thersa.org/blog/2015/07/we-know-more-than-we-tell---how-tacit-knowledge-improves-organisations>
- Starmind. (26. 6 2020). *What Is Tacit Knowledge and How Do You Access It?* Noudettu osoitteesta <https://www.starmind.ai/resources/what-is-tacit-knowledge-and-how-do-you-access-it>
- Suhonen, K. (2017). *Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä*. Helsinki: Kirkkohallitus. Haettu 6. 11 2020 osoitteesta <http://docplayer.fi/115301389-Hiljaisen-tiedon-siirtamisen-menetelmia.html>
- Tilastokeskus. (n.d.). *Tiimityö*. Haettu 26. 3 2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>
- Toivonen, V.;& Asikainen, R. (2004). *Yrityksen hiljainen osaaminen - Kehittämisen uusi taso*. Hakapaino.
- Toom, A.;Onnismäa, J.;& Kajanto, A. (2008). *Hiljainen tieto*. Kansanvalistusseura.
- Toppinen-Tanner, S. (n.d.-a). *Ikäjohtaminen*. Haettu 19. 12 2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

Toppinen-Tanner, S. (n.d.-b). *Konkarina työyhteisössä*. Haettu 19. 12 2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/konkarina-tyoyhteisossa/>

Työnopastus. (2018). *Työhön opastus on avain oikein tekemiseen*. Haettu 6. 12 2019 osoitteesta <https://www.tyonopastus.fi/>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Hyvän johtamisen kriteerit*. Haettu 22. 11 2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

University of Notre Dame. (17. 12 2020). *How to Motivate Employees*. Haettu 21. 3 2021 osoitteesta <https://www.notredameonline.com/resources/leadership-and-management/motivating-employees-key-to-effective-management/>

Valli, R.;& Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-Kustannus.

Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Kariston Kirjapaino Oy.

**Liite 1: Haastattelut**

<b>Haastattelu</b>	<b>Haastateltava</b>
Haastattelu 1 ma 18.1. klo 14–15	Haastateltava 1
	Haastateltava 2
	Haastateltava 3
Haastattelu 2 ti 19.1. klo 10–11	Haastateltava 4
Haastattelu 3 ke 20.1. klo 9–10	Haastateltava 5
	Haastateltava 6
Haastattelu 4 ke 20.1. klo 13–14	Haastateltava 7
Haastattelu 5 to 21.1. klo 14–15	Haastateltava 8
	Haastateltava 9
Haastattelu 6 pe 22.1. klo 9.30–11	Haastateltava 10
	Haastateltava 11
Haastattelu 7 pe 22.1. klo 12–13.30	Haastateltava 12
	Haastateltava 13
	Haastateltava 14

Haastattelu 8 pe 22.1. klo 14–15

Haastateltava 15

Haastateltava 16

Esimiesten työpaja ke 10.3. klo 13–14 5 osallistujaa