

# HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN JA JOHTA- MINEN

## Case: Hämeen Autovaruste Oy

Laura Manninen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2012

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t)  MANNINEN, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 08.10.2012
	Sivumäärä 82	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN JA JOHTAMINEN. Case: Hämeen Autovaruste Oy.		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SVÄRD, Erica		
Toimeksiantaja(t) Hämeen Autovaruste Oy		
Tiivistelmä <p>Toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja pakottaa organisaatiot etsimään ratkaisuja oman osaamisensa säilyttämiseksi ja uudistamiseksi. Organisaatioiden tulee ymmärtää työntekijöiden osaamisen merkitys tehokkaan ja jatkuvan toiminnan salaisuutena. Se on tärkeä kilpailukeino. Näitä kysymyksiä pohtiessa, organisaatio huomaa hiljaisen tiedon merkityksen. Eläköityminen on vain yksi syy, joka pakottaa organisaatiot toimimaan.</p> <p>Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää Hämeen Autovaruste Oy:n nykytilanne hiljaisen tiedon tunnistamisen, siirtämisen ja johtamisen osalta. Tutkimuksessa käytettiin apuna sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimustulosten perusteella saatiin organisaatiolle kehitysehdotuksia hiljaisen tiedon prosessin avuksi.</p> <p>Johdannon jälkeen tuleva viitekehys koostuu Polanyin teoriasta, hiljaisen tiedon syntymisestä, tunnistamisesta, siirtämisestä ja johtamisesta, eksplisiittisestä tiedosta ja Nonakan ja Takeuchin SECI-mallista. Myös tutkimuksen toimeksiantaja, kohdeyritys, on esiteltyinä viitekehyksessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla Webropol-ohjelmalla. Jokainen työntekijä sai kyselylomakkeen sähköpostiinsa. Kysely lähetettiin yhteensä 172 työntekijälle. Tutkimuksessa selvisi, ettei Hämeen Autovaruste Oy:ssä ole hyödynnetty hiljaisen tiedon tunnistamista, siirtämistä tai johtamista. Osalle työntekijöistä koko hiljaisen tiedon käsite oli tuntematon. Tulosten perusteella organisaatiolle oli mahdollista antaa ohjeita ja kehitysehdotuksia, joilla yritys pystyy takaamaan pysyvyyden ja tehokkuuden kiristyvillä markkinoilla.</p>		
Avainsanat (asiasanat): Hiljainen tieto, Polanyin teoria, SECI-malli, eksplisiittinen tieto		
Muut tiedot		



Author(s)  MANNINEN, Laura	Type of publication Bachelor's thesis	Date 08.10.2012
	Pages 82	Language Finnish
	Confidential ( ) till	Permission for web publication ( X )
Title TACIT KNOWLEDGE. Case: Hämeen Autovaruste Ltd.		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) SVÄRD, Erica		
Assigned by Hämeen Autovaruste Ltd		
Abstract <p>Our working environment is chasing at an accelerating speed and is forcing organizations to look for solutions in maintaining and renewing their own know-how. Organizations must understand the importance of their employers' knowledge as a secret to efficient and lasting functioning. It is one of the key means of competition. With these thoughts in mind the organization will notice the meaning of tacit knowledge. Retirement is only one of the reasons forcing organization to act.</p> <p>The goal of this bachelor's thesis was to clarify the present status of recognition, transfer and management of tacit knowledge in Hämeen Autovaruste Ltd. In my studies I used both qualitative and quantitative research approach. The results led to development proposals for organization to help them in the process of tacit knowledge.</p> <p>The theoretical framework consist of Polanyi's Theory, the emerging, recognition, transfer and management of tacit knowledge, explicit knowledge and the SECI-model of Nonaka and Takeuchi. Of course the subscriber of this thesis, the target company, is introduced in the framework.</p> <p>Study was carried out by sending an e-survey using a program called Wepropol . Every employee got the survey to their e-mail address. I sent the survey to 172 employees in total. The research showed that Hämeen Autovaruste Ltd had not used the recognition, transfer and management of tacit knowledge in their advantage. For some of the employees the whole concept of tacit knowledge was unknown. On the basis of the results it is possible to give the organization guidelines and development proposals, with which the company can guarantee stability and efficiency on tightening markets.</p>		
Keywords: Tacit Knowledge, SECI-model, Explicit Knowledge, Polanyi's Theory		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajausta.....	7
1.3	Kohdeyrityksenä Hämeen Autovaruste Oy.....	7
<b>2</b>	<b>HILJAINEN TIETO.....</b>	<b>9</b>
2.1	Polanyin teoria .....	10
2.2	Hiljaisen tiedon syntyminen .....	11
2.3	Vastakohtana eksplisiittinen tieto .....	12
2.4	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja arvostaminen .....	14
2.5	Nonakan ja Takeuchin SECI-malli .....	16
2.6	Hiljaisen tiedon siirtäminen .....	19
2.7	Hiljaisen tiedon johtaminen.....	29
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA JA TOTEUTUS.....</b>	<b>32</b>
3.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus .....	32
3.2	Kyselyn toteutus ja kyselylomakkeen rakenne .....	33
3.3	Kohderyhmä.....	34
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>35</b>
4.1	Taustamuuttujien analysointi .....	36
4.2	Hiljainen tieto ja sen tunnistaminen ja siirtäminen .....	39
4.3	Yhteistyö ja ilmapiiri.....	49

4.4	Hiljainen tieto ja johtaminen .....	57
4.5	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen .....	62
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	63
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
	LÄHTEET .....	68
	LIITTEET .....	71
	Liite 1. Kyselylomake .....	71
<b>KUVIOT</b>		
	KUVIO 1. Hämeen Autovaruste Oy:n organisaatiokaavio .....	10
	KUVIO 2. Mukailen Kivirannan kuviota hiljaisen tiedon luonteesta .....	13
	KUVIO 3. Mukailen tiedon luomisen SECI-mallia. ....	21
	KUVIO 4. Mukailen Virtainlahden kuviota hiljaisen tietämyksen elementeistä. ....	33
	KUVIO 5. Vastaajien ikärakenne.....	40
	KUVIO 6. Vastaajien sukupuoli .....	40
	KUVIO 7. Vastaajien toimipiste .....	41
	KUVIO 8. Vastaajien työtehtävä .....	42
	KUVIO 9. Kyselylomakkeen kysymys 1. Onko hiljaisen tiedon termi sinulle tuttu?.....	43
	KUVIO 10. Kyselylomakkeen kysymys 2. Koetko omaavasi hiljaista tietoa?.....	43
	KUVIO 11. Kyselylomakkeen kysymys 3. Jos kyllä, niin onko sitä pyritty mallittamaan? .....	44

KUVIO 12. Kyselylomakkeen kysymys 5. Koetko omaavasi huippuosaamista? .....	45
KUVIO 13. Kyselylomakkeen kysymys 6. Jos kyllä, niin onko sitä pyritty mallittamaan? .....	46
KUVIO 14. Kyselylomakkeen kysymys 7. Koetko, että organisaatiolla on käytössään erilaisia keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseksi? .....	46
KUVIO 15. Kyselylomakkeen kysymys 9. Onko sinulle tehty osaamiskartoitusta? .....	49
KUVIO 16. Kyselylomakkeen kysymys 10. Pidätkö hiljaista tietoa tärkeänä? .....	50
KUVIO 17. Kyselylomakkeen kysymys 11. Pidätkö hiljaisen tiedon siirtämistä tärkeänä? .....	50
KUVIO 18. Kyselylomakkeen kysymys 12. Kuinka hyvin koet saavasi hiljaista tietoa muilta työntekijöiltä? .....	51
KUVIO 19. Kyselylomakkeen kysymys 13. Kuinka hyvin koet jakavasi osaamistasi muille työntekijöille? .....	52
KUVIO 20. Kyselylomakkeen kysymys 14. Kuinka paljon teet yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa? .....	53
KUVIO 21. Kyselylomakkeen kysymys 15. Kuinka paljon teet yhteistyötä eri yksiköiden välillä? .....	54
KUVIO 22. Kyselylomakkeen kysymys 16. Tunnetko yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvaksi omassa yksikössäsi? .....	55
KUVIO 23. Kyselylomakkeen kysymys 17. Tunnetko yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvaksi eri yksiköiden välillä? .....	55
KUVIO 24. Kyselylomakkeen kysymys 18. Koetko työpaikkasi ilmapiirin kannustavaksi? .....	56
KUVIO 25. Kyselylomakkeen kysymys 19. Koetko työpaikkasi ilmapiirin avoimeksi? ..	57

KUVIO 26. Kyselylomakkeen kysymys 20. Tunnetko voivasi vaikuttaa yrityksen päätöksenteossa? .....	58
KUVIO 27. Kyselylomakkeen kysymys 21. Osallistutko työpaikkasi järjestämiin vapaa-ajan tapahtumiin? .....	59
KUVIO 28. Kyselylomakkeen kysymys 22. Kannustaako yrityksen luoma ilmapiiri hiljaisen tiedon jakamiseen? .....	60
KUVIO 29. Kyselylomakkeen kysymys 23. Sujuuko yhteistyö lähimmän esimiehesi kanssa? .....	61
KUVIO 30. Kyselylomakkeen kysymys 24. Onko esimies auttanut sinua tunnistamaan omaa hiljaista tietoasi? .....	61
KUVIO 31. Kyselylomakkeen kysymys 26. Onko esimies kannustanut sinua hiljaisen tiedon jakamiseen? .....	62
KUVIO 32. Kyselylomakkeen kysymys 27. Kuinka tyytyväinen olet lähimmän esimiehesi hiljaisen tiedon johtamiseen? .....	63
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon erot .....	16
TAULUKKO 2. Mukailen Virtainlahden hiljaisen tietämyksen hyödyt- taulukkoa.....	22

# 1 JOHDANTO

Hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys kasvaa jatkuvasti, etenkin Suomessa. Täällä suurten ikäluokkien, vuonna 1945-1950 syntyneiden, määrä kasvaa, ja kokeneiden työntekijöiden jäädessä pois työelämästä - tulee organisaatio menettämään valtavan eri-alaista tietoa sekä kokemuksen tuomaa varmuutta. Samalla hiljaisen tiedon johtamisen merkitys kasvaa. Tärkeää olisi saada hiljainen tieto pysymään organisaatiossa ja oppia hyödyntämään sitä jokapäiväisessä toiminnassa. Työelämä kokee jatkuvasti jonkin kaltaisia muutoksia ja näihin yrityksen tulisi reagoida ripeästi.

Hiljainen tieto on lopputulos pitkältä ajalta jokaisen henkilökohtaisella tasolla. Hiljainen tieto on yksi yrityksen menestyksen kulmakivistä, ja organisaatioiden tulisi hyödyntää koko sen potentiaali kehittääkseen osaamistaan yhä paremmaksi. Kuinka moni yritys todellisuudessa tietää organisaation koko hiljaisen tietämyksen potentiaalin ja laajuuden? Kuinka moni yritys oikeasti ymmärtää hiljaisen tiedon tärkeyden organisaation toiminnalle? Miten yritykset voivat kannustaa työntekijöitään jakamaan omaa osaamistaan ja tietämystään koko organisaation käyttöön?

Opinnäytetyö käsittelee hiljaisen tiedon siirtämistä ja sen johtamista, joten opinnäytetyö päätettiin aiheen mukaisesti. Tutkimus päädyttiin toteuttamaan käyttäen kvalitatiivista eli laadullista- sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Koen aiheen olevan ajankohtainen niin koko Suomessa kuin omalla työpaikallanikin, Hämeen Autossa. Olen työskennellyt Hämeen Autossa noin puolitoista vuotta ja sain itse töiden alussa kokea, miten tärkeää oli ja olisi saada tietoa sekä opastusta työhön kokeneemmilta työntekijöiltä. Tarvitsen vielä puolentoista vuoden työskentelyn jälkeenkin vanhempien työntekijöiden apua yllättävissä tilanteissa, joihin vain heillä on osaamista. Osaamiseni olisi saatu todennäköisesti korkeammalle tasolle jo heti alusta alkaen, mikäli kokeneemmat henkilöt haluaisivat tai ymmärtäisivät jakaa omaa kokemustaan sekä hiljaista tietoaan. Näenkin, että henkilöstölle tulisi avartaa hiljaisen tiedon käsitettä ja sen jälkeen kartoittaa, millä tasolla heidän hiljainen tietämyksensä on. Tämän jälkeen voidaan alkaa miettiä keinoja parantaa hiljaisen tiedon tunnistamista, siirtämistä ja johtamista.



Organisaatiossa tapahtuu henkilöstövaihdoksia ja eläköitymistä. Se aiheuttaa suurta tieto- ja kokemuspulaa. Lisäksi mahdolliset pidemmät poissaolot johtuen esimerkiksi työkyvyttömyydestä, vuorotteluvapaista tai sairauslomista voivat aiheuttaa sekaannuksia ja turhaa työtä, mikäli hiljaista tietoa ei ole saatu siirrettyä muun muassa lomittajalle. Merkittävä osa ihmisen tiedosta on hiljaista tietoa, tietoa jota osaaja itse ei välttämättä kykene kuvailemaan. Tämä olisi tärkeä saada hyödynnettyä. Organisaation olisi tärkeää myös lisätä moniosaamistaan ja tällä tavoin varmistaa, että jokaisella työntekijällä on olemassa varamies, joka suoriutuu hänen töistään. Erityisosaaminen on todella tärkeää organisaation kehittymisen kannalta, mutta myös tiedon poistumisen uhkaan on varauduttava ajoissa. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.)

### **1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa yrityksen hiljaisen tiedon siirtämisen nykytilasta ja siitä, kuinka organisaatio voi sitä tulevaisuudessa hyödyntää, sekä siitä, millaiseksi henkilöstö kokee hiljaisen tiedon johtamisen. Tarkoituksena on myös saada aikaan luotettavat tutkimustulokset tarkoin suunnitellun kyselylomakkeen avulla.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kannustaako yrityksen luoma ilmapiiri hiljaisen tiedon jakamiseen?
- Miten organisaatio pyrkii tunnistamaan hiljaisen tiedon ja saamaan sen sekä organisaation että työntekijöiden keskinäiseen käyttöön?
- Millä tasolla organisaation hiljaisen tiedon johtaminen on?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö rakentuu viidestä luvusta. Johdannon jälkeen on vuorossa viitekehys, jossa käsitellään hiljaisen tiedon syntymistä, tunnistamista ja arvostamista sekä sen siirtämistä ja johtamista. Tähän liittyen käydään läpi Polanyin teoria sekä Nonakan ja Takeuchin malli. Myös eksplisiittisen tiedon ymmärtäminen hiljaisen tiedon ymmärtämisen kannalta on tärkeää, joten eksplisiittisen tiedon teoriapohja käsitellään. Viitekehyyksen jälkeen opinnäytetyö etenee lähtökohdan ja toteutuksen osioon, jossa käydään läpi tarkemmin muun muassa tutkimuksessa käytettyä kyselylomaketta sekä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin saadaan vastaukset kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin 6:een eri osastoon 172 työntekijälle.

Tästä opinnäytetyö etenee tutkimuksen empiiriseen osioon eli tutkimustuloksiin, minkä jälkeen ovatkin vuorossa yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkimustulosten ja kehitysehdotusten kautta yritys pystyy todennäköisesti kehittämään omaa hiljaisen tiedon tunnistamista, siirtämistä sekä johtamista. Tämän avulla organisaatio voi varautua muun muassa eläköitymiseen ja säilyttämään tiedon tätä kautta organisaation sisällä. Se pystyy myös kehittämään toimintaansa pysyäkseen yhteiskunnan asettamien vaatimusten ja kilpailun tuomien haasteiden mukana (Virtainlahti 2009, 151).

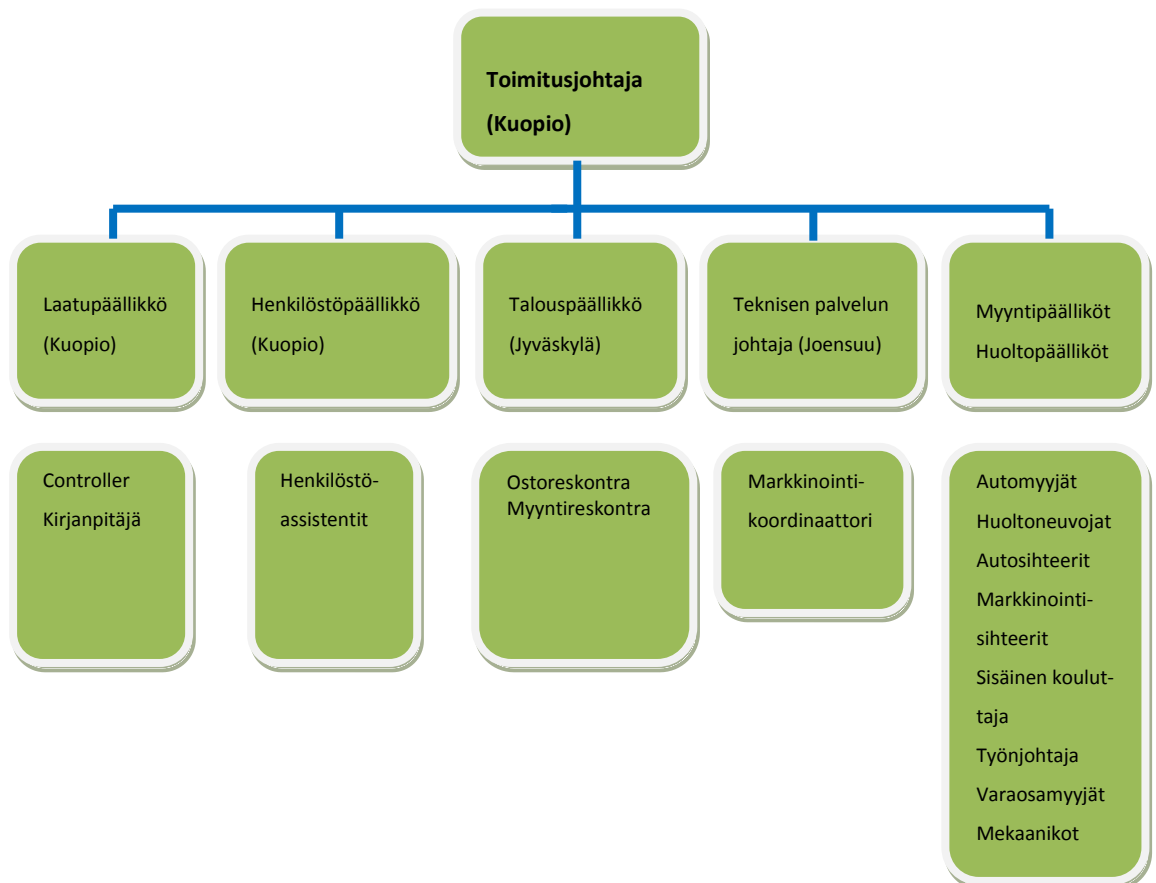
## 1.3 Kohdeyrityksenä Hämeen Autovaruste Oy

Hämeen Auto aloitti toimintansa nimellä Hämeen Autovaruste Jyväskylässä vuonna 1930. Vuoden 2011 alusta Hämeen Autovaruste Oy yhdistyi Avain Vaunuun ja tällöin nimi muuttui Jyväskylän ja Jämsän toimipisteissä Hämeen Autoksi. Kuopion, Joensuuun, Iisalmen sekä Varkauden toimipisteissä säilyi markkinointinimenä Avain Vaunu. Hämeen Autovaruste Oy muodostaa yhden Suomen suurimmista autotaloista, joihin kuuluvat siis kaikki Hämeen Auton ja Avain Vaunun toimipisteet. Hämeen Auto myy Volvo, Renault ja Dacia merkkisiä autoja. Näihin merkkeihin Hämeen Auto tarjoaa Jyväskylässä huolto-, vauriokorjaus- sekä myyntipalveluja. Jämsässä toimii ainoastaan

automyynti. Avain Vaunun toimipisteissä ovat lisäksi BMW sekä Kia merkit edustettuina. Liikevaihto koko konsernilla oli vuonna 2011 noin 83 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa oli yhteensä 164. (Hämeen Autovaruste Oy 2012.)

Hämeen Autovaruste Oy:n tavoitteina on olla laadukas autoalan organisaatio, toimia avoimesti, uskottavasti sekä vastuuntuntoisesti, taata korkeatasoinen asiakastyytyväisyys sekä tehokkuus, arvostaa jokaista työntekijää ja asiakasta sekä huolehtia ympäristöstä parhaansa mukaan. Yrityksellä on käytössään ISO 9001 -sertifioitu laatu järjestelmä sekä ISO 14001- sertifioitu ympäristöjärjestelmä. (Hämeen Autovaruste Oy 2012.)

## Organisaatiorakenne



KUVIO 1. Hämeen Autovaruste Oy:n organisaatiokaavio (Hämeen Autovaruste Oy 2012.)

## 2 HILJAINEN TIETO

Hiljainen tieto on syvällä henkilön ajattelumalleissa, kokemuksissa ja taidoissa. Se tulee täysin luonnostaan ja automaattisesti, eikä henkilö yleensä välttämättä huomaa käyttäytyvänsä hiljaisen tiedon mukaisesti. Tällöin henkilö saa tehtyä työnsä sujuvasti ja hän käsittää työn ja siihen liittyvien prosessien kokonaisuuden. Hiljainen tieto kumpuaa vaistoista, tilanneherkkyydestä ja oivalluksesta. Näiden avulla henkilö pystyy selviytymään haastavistakin tilanteista. Hiljainen tieto on usein vaikeasti tunnistettavaa, ja se tulee aina pyrkiä tekemään näkyväksi. (Kiviranta 2010, 162–163.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen, kuten myös osaamisen tunnistaminen ja niiden tekeminen näkyväksi ja siirtäminen, ovat tärkeässä roolissa tietojen ja taitojen säilyttämiseksi organisaatiossa. Tähän liittyy olennaisesti eläköityminen ja siihen varautuminen muun muassa nuorten työntekijöiden tarpeeksi aikaisella rekrytoinnilla ja perehdyttämisellä. (Kiviranta 2010, 163.)

Hiljaisen tiedon alkuperäinen termi on tacit knowledge ja se on käännetty monella eri tavalla. Puhutaan hiljaisen tiedon lisäksi hiljaisesta tietämyksestä sekä piilevästä tietämyksestä. Hiljaista tietoa voi olla ja yleensä on esimerkiksi yksilöillä, ryhmillä ja organisaatioilla. (Kiviranta 2010, 164, 169.)

Tärkein hiljaista tietoa koskeva teoria on luultavasti Polanyin kognitioteoria, jossa pääideana on, että ihminen tietää enemmän kuin kykenee ilmaisemaan. Hiljainen tieto on kokemusperäistä ja usein alitajuista. Michael Polanyin mukaan suurin osa tiedosta on persoonallista, mikä tarkoittaa sitä, että asiat tiedetään henkilökohtaisella tavalla, kontekstista riippumatta. Tähän vaikuttavat muun muassa henkilökohtaiset käsitykset ja näkemykset sekä kulttuuri. Hiljaista tietoa on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, kuvata verbaalisesti ja siirtää toisille ihmisille. (Toivonen & Asikainen 2004, 13–14.)

Japanilaiset Nonaka ja Takeuchi ovat merkittävimpiä hiljaisen tiedon esille nostajia. Heidän ajattelunsa lähtökohtana on, että yritysten tulisi luoda tietoa, ei ainoastaan käsitellä sitä. Tällä tavoin organisaatio pystyy kehittymään jatkuvasti muuttuvan ym-

päristön mukana. Lisäksi yksilöt tulee nähdä aktiivisina innovaatioiden lähteinä. Organisaation on mahdollista luoda tietoa, mikäli jokaisen työntekijän hiljainen tieto jaetaan jokaisen käyttöön organisaatiossa. Jotta hiljainen tieto voidaan jakaa muille, se tulee muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi. (Virtanen 2006, 12–13.)



KUVIO 2. Mukailten Kivirannan (2010, 165) kuviota hiljaisen tiedon luonteesta.

## 2.1 Polanyin teoria

Michael Polanyi oli unkarilainen kemisti, joka kiinnostui filosofiasta ja sitä kautta hiljaisesta tietämyksestä 1950-luvulla. Hänen pääteoksenaan pidetään vuonna 1958 ilmestynyttä teostaan *Personal Knowledge; Towards a Post Critical Philosophy*. Polanyi loi käsitteen hiljaisesta tiedosta, tacit knowledge. Käsitteellä hän tarkoitti sel-

laista tietoa, joka on koko ajan läsnä ja osa ihmistä, vaikka henkilö ei sitä osaisi tai kykenisi ilmaisemaan. Tämä on Polanyin teorian toinen tiedon laji, jossa ensimmäinen tiedon laji on eksplisiittinen eli näkyvä tieto, kuten kirjoitetut sanat tai kartat. Polanyin mukaan hiljainen tieto on kaiken tietämyksen perusta. Mikäli ihmisen hiljainen tietämys viettäisiin pois, myös eksplisiittinen tieto häviäisi. (Koivunen 1997, 76.)

Polanyi korosti sitä, ettei hiljaista tietoa ja näkyvää tietoa tulisi erottaa toisistaan, sillä ne ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa. Molemmat tiedon lajit muodostavat tietämyksen, ja ihminen tarvitsee näitä molempia pystyäkseen käsittelemään asioita. Hiljainen tieto muodostaa taustatiedon, jonka avulla ihminen pystyy käsittelemään ja kehittämään näkyvää tietoa. Polanyin mielestä ei ole olemassa kokonaan eksplisiittista tietoa, sillä hänen mukaansa kaikki olemassa oleva tieto on hiljaista tietoa tai pohjautuu hiljaiseen tietoon. (Virtainlahti 2009, 42–43.)

## 2.2 Hiljaisen tiedon syntyminen

Opimme koko ajan jotakin uutta, niin koulussa, työpaikalla kuin vapaa-ajallakin, ja se johtaa osaamiseen. Näin saatu tietotaito muuttuu jokaisen sisäiseksi, hiljaiseksi tiedoksi, oli oppiminen tapahtunut tietoisesti tai ei-tietoisesti. Tietoista oppimista tapahtuu muun muassa opiskelujen sekä koulutusten kautta ja ei-tietoista oppimista ilman erikseen tapahtuvaa oppimistilannetta. Tietoisesti opitut tiedot ja taidot muuttuvat lopulta automaattiseksi ja samalla myös vaikeasti tunnistettavaksi hiljaiseksi tiedoksi. Teoriatieto muokkaantuu käytännön osaamiseksi, ja kokemalla sekä kokeilemalla hiljainen tieto lisääntyy edelleen. Hiljainen tieto syntyy siis kokemuksen kautta ja se karttuu läpi elämän. (Virtainlahti 2009, 167.)

Hiljaista tietoa muodostuu ihmiselle usealla tavalla ja eri ihmisillä eri tavoin. Hiljaista tietoa voi syntyä muun muassa refleктоimalla sekä arvioimalla omia toimintatapoja ja uskomuksia. (Virtainlahti 2009, 170.) Toivonen ja Asikainen (2004, 16–19) esittävät kolme eri tapaa, kuinka hiljainen tieto voi syntyä: sosiaalistumisen kautta, toiminnan automatisoitumisen kautta sekä työkalu tai käsitteet käytön sisäistymisen kautta.

### **Sosiaalistuminen**

Hiljaista tietoa syntyy ihmiselle silloin, kun hän seuraa ja havainnoi vanhempien ja kokeneempien ihmisten toimintatapoja sekä pyrkii samaistumaan heihin. Keräämme eleitä ja muokkaamme kävely- ja puhetyyliämme sellaisten ihmisten kaltaiseksi, joita kunnioitamme ja ihannoimme. Lapsena samaistumme yleensä vanhempiimme ja työpaikalla kokeneempiin työntekijöihin. Tämän tyyppinen oppiminen on usein eii-tietoista sekä kokonaisvaltaista. (Mts. 16.)

### **Toiminnan automatisoituminen**

Uuden asian oppiminen aloitetaan usein teoriasta, paperilta, minkä jälkeen opittu muuntuu sanoiksi. Tästä oppi muuttuu tunteiksi ja mielikuviksi. Voidaan sanoa, että asian on oppinut kunnolla vasta sitten, kun se on oppimisen jälkeen unohdettu. Tällöin se on ihmisen hiljaisena tietona. Hyvänä esimerkkinä tästä on autolla ajaminen. (Mts. 17.)

### **Työkalun tai käsitteen käytön sisäistäminen**

Aloittaessamme uuden työkalun käytön, kiinnittyy meidän kaikki huomiomme itse työkaluun. Kun välinettä käyttää tarpeeksi usein, sitä oppii käyttämään niin, ettei huomio kiinnity enää työkaluun vaan tekemisen kohteeseen. Tässäkin hyvänä esimerkkinä on autolla ajaminen. Aluksi menee erittäin paljon aikaa siihen, että opetel-lemme hallintalaitteiden käytön. Kun sen oppii, voi alkaa kiinnittää enemmän huomiota itse ajamiseen. Sama pätee käsitteisiin. (Mts. 18.)

## **2.3 Vastakohtana eksplisiittinen tieto**

Tieto jaetaan yleisesti kahteen osaan, joista hiljainen tieto on toinen. Toinen ulottu- vuus on näkyvä eli eksplisiittinen tieto. Eksplisiittisestä tiedosta käytetään useita termejä, kuten tietoinen tieto, täsmällinen tieto, täsmätieto, artikuloitu tieto ja julki- nen tieto. (Virtainlahti 2009, 43.) Eksplisiittinen tieto on yleistä, muodollista, syste- maattista ja se voidaan irrottaa kontekstistaan. Se on lisäksi helposti tallennettavissa

sekä siirrettävissä esimerkiksi tietokoneella tai postin välityksellä. Tähän syynä on se, että näkyvän tiedon pystyy esittämään sekä sanallisesti että numeerisesti. Hiljainen tieto on puolestaan abstraktia, henkilön kokemuksiin ja tuntemuksiin perustuvaa. (Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 6.)

Polanyi oli ensimmäinen, joka toi hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon eroavaisuudet esille, kuten on aiemmin mainittu. Hänen mukaansa hiljaista tietoa ja eksplisiittistä tietoa ei voida erottaa toisistaan, vaan ihminen tarvitsee molempia kyetäkseen käsittelemään asioita. Pyrimme fokuoituneeseen tietoon eli käsiteltyyn ja tietoiseen tietoon. Tähän pääsemme hiljaisen tiedon avulla, joka toimii taustatietona tiedon käsittelemiseen ja kehittymiseen. Eksplisiittinen tieto tekee puolestaan käsitelystä tiedosta näkyvää. Tieto on fokuoitunutta esimerkiksi silloin, kun kykenee soveltamaan oppimaansa. (Virtainlahti 2009, 42.)

Chrons (2011, 10) on kirjoittanut opinnäytetyössään, että näkyvän tiedon osuus organisaatioiden tietomäärästä on vain 10–20 prosenttia. Kokemusperäisen tiedon osuus työelämän osaamisesta on siis jopa 80 %. Helakorpi (n.d. 5) on myös maininnut tilastollisia lukuja liittyen hiljaiseen tietoon omassa aineistossaan. Sen mukaan ihmisen tiedonkäsittelyjärjestelmän eksplisiittinen eli tietoinen osa kykenee työstämään 16–40 bittiä sekunnissa, kun taas tiedostamaton osa puolestaan 11 miljoonaa bittiä sekunnissa. Tässä on huikea ero.

Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa organisaatioiden tiedosta on hiljaista tietoa. Tämä luku pistää varmasti ajattelemaan. Työntekijät ovat todellakin yrityksen suurin voimavara ja tietopankki. Työntekijöiden eläköityminen tai siirtyminen toisiin työtehtäviin tulee ottaa jokaisessa yrityksessä vakavasti. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, arvostaminen ja sitä kautta siirtäminen tulisi aloittaa hyvissä ajoin, jotta organisaatio kykenee säilyttämään tietotaidon yrityksen sisällä ja takaamaan yritystoiminnan tulevaisuuden.

Taulukosta 1 voi nähdä hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon erot. Hiljainen tieto on subjektiivista ja siihen voidaan liittää käsitteet: kokemustieto, simultaaninen tieto



ja analoginen tieto. Eksplisiittinen tieto on objektiivista ja siihen voidaan puolestaan liittää käsitteet: rationaalinen tieto, seuraustieto ja digitaalinen tieto. (Helakorpi n.d.)

TAULUKKO 1. Hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon erot. (Helakorpi n.d.)

<b>Hiljainen tieto</b> (subjektiivinen)	<b>Eksplisiittinen tieto</b> (objektiivinen)
Kokemustieto (fyysisuus)	Rationaalinen tieto (psyykkisyys)
Simultaaninen tieto (tässä ja nyt)	Seuraustieto (siellä ja silloin)
Analoginen tieto (käytäntö)	Digitaalinen tieto (teoria)

## 2.4 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja arvostaminen

Hiljainen tieto on abstraktia, toiminta- ja tilannesidonnaista sekä usein itsestään selvää. Nämä ominaisuudet tekevät sen tunnistamisen vaikeaksi. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on ehkä kaikista haastavin osa hiljaisen tiedon tarkastelua. On olemassa kuitenkin keinoja, joilla hiljaisen tiedon voi pyrkiä tekemään näkyväksi. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi koodaus ja luokittelu. Koodaus perustuu asioiden nimeämiseen eli asioiden näkyväksi tekemiseen, ja luokittelussa asiat ryhmitellään luokkiin sen perusteella, miten ne on nimetty. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 239.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen alkaa arvostamisesta. Hiljaista tietoa on vaikea tunnistaa, mikäli sitä ei arvosta. Organisaatio luo pohjan sille, kuinka osaamista arvostetaan. Mikäli organisaatiossa on tyypillistä kilpailla ja kateutta on havaittavissa, on oman sekä toisten työntekijöiden ammattitaidon arvostaminen lähes mahdotonta. Onkin tärkeää, että organisaatiossa pyritään luomaan ilmapiiri, joka kannustaa oman osaamisen arvostamiseen ja jakamiseen. Arvostaminen lähtee yksilön sisältä, siitä, että työntekijä arvostaa omaa osaamistaan ja tunnistaa omat tiedot ja taidot. Tämän jälkeen yksilö kykenee arvostamaan muiden työntekijöiden ammattitaitoa sekä ymmärtää sen merkityksen koko organisaation tietämyksen kokonaisuudelle. On tyypillistä, että ihmiset eivät useinkaan arvosta omaa ammattitaitoaan, mutta tämä johtuu

usein siitä, etteivät he tunnista omaa osaamistaan. On tärkeää, että omaa osaamista käydään läpi ja hiljaista tietoa avataan ja pyritään saamaan näkyväksi. Tämä kohottaa työntekijän ammatillista itsetuntoa tehokkaasti. Voimavarat ja energia riittävät myös muiden työntekijöiden osaamisen tarkasteluun, mikäli osaa arvostaa omaa ammattitaitoaan oikein. Tämä avaa ovet hiljaisen tiedon tunnistamiselle, ja sitä kautta siirtämiselle. (Virtainlahti 2009, 82–83.)

Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen on organisaation kehittymisen kannalta iso askel. Kun organisaatio huomaa hiljaisen tiedon läsnäolon, se pystyy alkamaan esimerkiksi mallittaa toimivaa työskentelytapaa ja siirtämään sitä muille työntekijöille, sekä säilyttämään osaamisen organisaatiossa. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen on organisaation esimiesten vastuulla. Esimiehen on syytä pohtia, millaista hiljaista tietämystä työntekijöillä on ja miten se saadaan koko organisaation käyttöön. (Virtainlahti 2009, 81.) Työntekijät eivät usein itsekään tunnista omaa hiljaista osaamistaan, mikä tuo vaikeuden hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Olennaista on, että esimiehet ymmärtävät hiljaisen tiedon merkityksen. Hiljainen tieto on tärkeä osa osaamisen johtamista, erityisesti kokeneiden työntekijöiden kohdalla, ja organisaation osaamisen säilymistä. (Kiviranta 2010, 163.)

Hiljainen tieto tai tietämys ei ole varmasti kaikille tuttu käsite. Se on monille epämääräinen ja uusi käsite, mikä vaikeuttaa hiljaisen tiedon tunnistamista. Tärkeää olisi saada jokainen työntekijä ymmärtämään, että se perustuu kokemukseen, ei teoriaan. Työntekijän tulee astua ulos normaalista ajattelutavasta, käyttää uudenlaista ajattelutapaa, ja tarkastella omaa työtään sen kautta. Kuinka moni työntekijä on oikeasti joutunut miettimään urallaan omaa osaamistaan ja hiljaista tietämystään? Tämä kuitenkin auttaa hiljaisen tiedon tunnistamista ja sen jälkeen on helpompi alkaa jakaa ja hyödyntää hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 85–86.)

### **Osaamiskartoitus**

Työntekijöiden osaamisen esille tuomisessa oivana apuvälineenä toimivat osaamiskartat. Niihin merkitään kaikki organisaation tarvitsemat osaamiset nyt sekä tulevaisuudessa. Osaamiskarttoihin voidaan kuvata siis olemassa oleva osaaminen, tai toi-

sena vaihtoehtona voidaan mahdollisesti muodostaa kokonaan uudenlainen osaamisvalikoima, joilla voidaan vastata uusiin haasteisiin, tehtäviin ja tarpeisiin sekä varmistetaan aktiivinen oppiminen ja kehittyminen. Kehittämissuunnitelmien luomisen apuna tulevaisuuden osaamistarpeiden kuvaaminen on oiva apuväline. (Virtainlahti 2009, 91.)

Osaamiskartat muodostetaan koko organisaatiolle, tietylle henkilöstöryhmälle, tiimin osaamiselle tai jollekin osaamisalueelle. Tarkoituksena on saada osaaminen yhteismittaiseksi karttojen avulla, jolloin osaamista kyetään tarkastelemaan henkilöittäin tai kokonaisuutena. Osaamiskartan avulla voidaan kuvata organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavaa tieto-taitoa sekä mahdollisesti tarvittaessa auttaa rekrytointiprosesseissa uuden työvoiman hankkimiseksi. Lisäksi osaamiskartoitukset voivat toimia henkilöiden osaamisarvioinnin ja osaamisen itsearvioinnin apuvälineenä, ne voivat muodostaa raamit osaamisen kehittämiseksi ja kehitystoimien arvioinnille sekä toimia pohjana osaamiskeskustelussa. (Mts. 92.)

Olennaisena osana osaamiskartoituksiin liittyy lisäksi osaamisen tavoiteprofiilin muodostaminen. Se kertoo, mitä osaamista henkilöillä tulisi olla. Se voidaan muodostaa koko organisaatiolle, yksilöille, ryhmille tai tiimeille. Tämän avulla saadaan selville, mihin osa-alueisiin työntekijän tai koko organisaation osaamisen kehittämisen tulisi keskittyä. Osaamiskuvausten avulla saadaan tuotua myös hiljaista tietoa osittain esille kuvaamalla muun muassa asenteita, arvoja sekä käsityksiä. Vaikka osaamiskartoitukset eivät olekaan varsinaisesti hiljaisen tiedon esille tuomisen keinoja, auttavat ne osittain tuomaan sitä esille. Osaamiskartoitukset ovat erinomaisia välineitä tuomaan työntekijän oma osaaminen hänen itsensä tietoisuuteen. Osaamisen tunnistamisen kautta avautuvat portit hiljaisen tiedon tunnistamiseen. (Mts. 92–93.)

## **2.5 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli**

Nonaka ja Takeuchi kehittivät teoriaansa, joka liittyy tiedon tuottamiseen yrityksessä, osaltaan Polanyin teorioihin pohjautuen. Heidän teoksensa *The Knowledge-Creating Company* käsittelee sitä, kuinka tiedon luominen organisaatiossa etenee hiljaisesta

tiedosta täsmätiedoksi ja täsmätiedosta hiljaiseksi tiedoksi. He loivat SECI-mallin, jossa on 4 eri vaihetta: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Ojala 2004, 176.)

On olemassa tiedon luomista edistäviä tekijöitä, ja teoriassa on määritelty seuraavat: organisaation tavoite eli visio, itsenäisyys, luova kaaos, runsas informaation saataavuus sekä tarvittava organisaation sisäinen erilaisuus. Työntekijän tulisi saada työkennellä mahdollisimman itsenäisesti, koska tällöin motivaatio työhön kasvaa ja hänellä on mahdollisuus saada aikaan uusia ideoita. Tärkeää on saada työntekijät myös kyseenalaistamaan omia toimintamallejaan, jolloin syntyy uudenlaista tietoa. Tähän pyritään luovalla kaaoksella. Organisaation koko tietotaidon tulisi olla kaikkien työntekijöiden käytettävissä, jotta jokainen työntekijä ymmärtää organisaation kokonaisuutena. Lisäksi organisaatio kykenee vastaamaan ympäristön asettamiin vaatimuksiin, organisaation erilaisuuden kautta. (Ojala 2004, 177–178.)

### **Sosialisatio**

Hiljaisen tiedon kehittymisen mallissa, sosialisatio on ensimmäinen vaihe. Sosialisatio on hiljaisen tiedon jakamista eli se on kokemusten jakamisprosessi (Ojala 2004, 176). Siinä hiljainen tieto jaetaan kokemusten, teknisten taitojen ja ajatusmallien avulla. Sosialisatio tapahtuu vuorovaikutustilanteessa, jossa on kaksi tai useampi ihminen. Yksilö voi saada hiljaista tietoa toisilta tarkkailemalla, jäljittelemällä tai matkimalla käytännön työssä. Olennaisena osana, joka sosialisatian kautta välittyy, on kokemus. Sosialisatiota tapahtuu parhaiten yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa, tiimityöskentelyssä, pareittain, palavereissa tai projekteissa. Organisaation tulisi pyrkiä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, sillä se tukee tietojen ja kokemusten vaihtamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–64.)

### **Ulkoistaminen**

Ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan täsmätiedoksi esimerkiksi mallien, metaforien, käsitteiden ja hypoteesien avulla. Se on SECI-mallin toinen vaihe. (Ojala 2004, 176.) Muita keinoja ovat vuoropuhelu ja yhteiset havainnot. Ulkoistaminen on olennainen askel tiedon muuttamisessa, sillä se luo uutta. Hiljaista tietoa on vaikea il-

maista ja se olisikin syytä tuoda kaikkien käytettäviksi vertauskuvin. (Virtainlahti 2009, 99–100.)

### **Yhdistäminen**

Yhdistäminen on mallin kolmas vaihe. Yhdistämisessä ideana on kaiken täsmätiedon yhdistäminen kokousten, dokumenttien, koulutusten ja keskustelujen kautta. Tässä vaiheessa olemassa olevasta tiedosta muodostetaan uutta täsmätietoa järjestelemällä, vertailemalla, lisäämällä ja luokittelemalla. (Ojala 2004, 176.) Tiedon dokumentoinnilla hiljaisen tiedon jakaminen ja pysyminen organisaation sisällä mahdollistetaan. Työntekijöiden oma oppiminen helpottuu ja työskentely tehostuu, kun hiljainen tieto muuttuu käsitteelliseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–69.)

### **Sisäistäminen**

Sisäistämisessä täsmätieto muutetaan takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistäminen on Nonakan ja Takeuchin luoman mallin viimeinen vaihe. (Ojala 2004, 176.) Sisäistämistä auttaa se, että tietämys on kuvattu tai mallinnettu esimerkiksi dokumentteihin, käsikirjoihin tai suullisiin tarinoin. Hiljaisesta tiedosta on tullut näkyvää ja uutta hiljaista tietoa muodostuu tekemisen ja oppimisen kautta. Tiedon luominen alkaa siis alusta ja alkaa taas sosialisatiovaiheesta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70.)

**TIEDON LUOMISEN SECI-MALLI**  
(Lähde: Nonaka & Takeuchi, 1995. Mukaeltuna.)



**KUVIO 3.** Mukailleen tiedon luomisen SECI-mallia (Nonaka & Takeuchi 1995)

## Ba-tila

Nonaka on luonut ba-käsitteen toisen tutkijan, Noburo Konnon, kanssa. Ba-tila tukee tiedon luomista ja tiedon hakemista henkilökohtaisten kokemusten kautta. Tila voi olla fyysinen, kuten esimerkiksi toimisto; virtuaalinen, kuten web-keskustelu; tai mentaalinen, esimerkiksi ihanteet ja ideat. Teoriassa on määritelty kullekin tiedon luomisen neljälle vaiheelle omat ba-tilat. Sosialisatiota vastaa alkuperäinen tila, jossa ihmiset jakavat yhdessä tehden ja kasvotusten hiljaista tietoaan, kokemuksiaan ja ajattelumallejaan. Ulkoistamista vastaa vuorovaikutustila, joka on luotu tarkoituksella, ja sinne on koottu esimerkiksi osaavia työntekijöitä projektiryhmiin. Yhdistämistä vastaa kybertila, joka on virtuaalinen tila yhteydenpidolle. Sisäistämistä vastaa harjoitustila, joka on esimerkiksi koulutustilaisuus. Organisaation tulisi luoda eri ba-tiloja, jotta uuden tiedon syntymistä edistettäisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Suomalaisessa kulttuurissa sauna on hyvä esimerkki ba-tilasta. Se on paikka, jossa ihmiset yleensä rentoutuvat ja pystyvät tällöin jakamaan kokemuksiaan hyvinkin vapautuneesti. Tämän tyyppisiä tiloja, tulisi soveltaa työpaikoillekin. (Ojala 2004, 178.)

## 2.6 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Työntekijän ammattitaito perustuu hiljaiseen tietoon ja sen avulla pystymme reagoimaan nopeasti työssä ilmeneviin haasteisiin, ongelmiin ja yleisesti tehtäviin. Monille työntekijöille hiljaisen tiedon termi on usein tuttu, mutta käsitteen liittäminen omaan työhön ja työntekoon on monesti haastavaa. Työntekijät eivät kykene hahmottamaan hiljaisen tiedon merkitystä ja vaikutusta omassa työssään. (Virtainlahti 2009, 41, 107–109.)

Yritys on riippuvainen siellä työskentelevien ihmisten osaamisesta eli tietämys on organisaation tukipilari. Mikäli työntekijöiden tietämys saadaan koko organisaation käyttöön, se varmistaa organisaation toimivuuden sekä jatkuvuuden tulevaisuudessa. Tällä saadaan jokainen työntekijä asennoitumaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseen ja mahdollisiin yllättäviin tilanteisiin osataan reagoida koko henkilöstön voimin. Oman tietämyksen jakaminen muiden käyttöön, saa henkilön näkemään oman hiljai-

sen tietämyksensä, koska siitä tulee näkyvää. Tämän kautta työntekijä oppii kehittämään osaamistaan uudelle tasolle. Hiljaisen tiedon siirtämisen kautta saadaan eliminoitua huonot käytännöt ja edistettyä hyvien käytäntötapojen yleistymistä. (Virtainlahti 2009, 41, 107–109.) Alla on esitetty taulukko siitä, miksi hiljaista tietoa tulisi jakaa organisaatiossa.

**TAULUKKO 2.** Mukailten Virtainlahden (2009, 108) hiljaisen tietämyksen hyödyt - taulukkoa

<b>HILJAISTA TIETÄMYSTÄ TULISI JAKAA, JOTTA</b>
<b>Organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa</b>
<b>Osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää</b>
<b>Työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää</b>
<b>Hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille</b>
<b>Erilaista tietämystä voidaan hyödyntää</b>
<b>Työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee</b>
<b>Yhteisöllisyyttä voidaan edistää</b>
<b>Voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri</b>
<b>Tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus</b>

On olemassa kuitenkin välittömiä ja välillisiä tiedonkulun ongelmia, jotka liittyvät hiljaisen tiedon siirtämiseen. Nämä ongelmat ovat yleensä lähtöisin organisaatiokulttuurista. Välittömiä ja välillisiä tiedonkulun ongelmia vähentävät hiljaisen tiedon jakamiseen kannustava ilmapiiri sekä johtaminen. Välittömiä tiedonkulun ongelmia seuraa esimerkiksi siitä, kun tiedon hallussapitäjät eivät suostu jakamaan tietojaan muille työntekijöille. Tietoa siis pantataan ja se voi olla tahallista tai tahatonta. Tahallista se on silloin, kun henkilö ajattelee säilyttävänsä etulyöntiaseman omilla tietotaidoillaan ja tällä tavoin pitää asiat omana tietonaan. Tahatonta tiedon jakamattomuutta se voi olla silloin, kun henkilö ei itse tiedosta omaa tietämystään tai sitä, että siitä olisi hyötyä muille organisaation työntekijöille. Välillisiä tiedonkulun ongelmia muodostuu, kun yritys luulee sillä olevan tietoa, jota ei todellisuudessa ole. Tämä johtuu yleensä sekaannuksista ja siitä, että luullaan jonkun työntekijän osaavan jonkin asian. Välillisiä tiedonkulun ongelmia voidaan välttää riittävällä ja jatkuvalla tie-

dottamisella sekä luottamuksellisen ilmapiirin luomisella. (Virtainlahti 2009, 115–116.)

Hiljaisen tiedon siirtämiseen on olemassa siis esteitä, kuten tiedon panttaaminen. Varsinkin nyt, lama-aikana, ihmiset kokevat oman osaamisensa henkilökohtaiseksi menestystekijäksi, eivätkä halua jakaa osaamistaan muille. He kokevat oman asemansa uhatuksi ja pelkäävät menettävänsä työpaikkansa. Uhka on toki olemassa, sillä monet yrityksen ovat tehneet henkilöstövähennyksiä. Yhteiskunnallinen tilanne on siis epävakaa, ja epävarmassa tilanteessa ihmiset ajautuvat oman tietotaitonsa panttaamiseen. Ihmiset pyrkivät välttämään mahdollisen irtisanomisen omalta kohdaltaan. Työntekijät kokevat tulevansa itse tarpeettomiksi, mikäli siirtävät tietämystään muille. Todellisuudessa tilanne on toisenlainen. Organisaatiot elävät tietämyksestä, ja mitä enemmän siellä on osaamista, sitä useampi työntekijä pystyy säilyttämään työpaikkansa. Organisaation tulisi korostaa, etteivät osaaminen ja tietämys vähene, vaikka niitä jakaisikin muille työntekijöille ja koko organisaation käyttöön. Hiljainen tieto vahvistaa koko organisaatiota, ja mikäli se saadaan siirrettyä koko organisaatiolle, muodostuu organisaatiosta vahva. (Virtainlahti 2009, 87.)

Hiljaista tietoa ei ole helppo nähdä tai nimetä. On olemassa kuitenkin keinoja, joilla hiljaisen tiedon voi pyrkiä tekemään näkyväksi, ja sitä kautta tunnistamaan ja siirtämään sitä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 239.) Alla on esitetty keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen.

### **Mallittaminen**

"Mallittaminen on kohdennettua täsmäoppimista" (Toivonen & Asikainen 2004, 35). Sen avulla pyritään tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää. Mallittamisen tarkoituksena on pyrkiä pelkistämään jonkin toimintatavan tai järjestelmän olennaiset piirteet käytännölliseksi kartaksi tai malliksi niin, että jokainen, joka haluaa, voi saada aikaan saman ilmiön. Malli sisältää kaiken oleellisen ja välttämättömän ilmiön toteuttamiseen. Mallittaminen on keino muun muassa saada yrityksen kokeneiden työntekijöiden tietotaito jäämään organisaatioon esimerkiksi eläkkeelle jäämisen jälkeenkin. Mallittamisen avulla tietotaito saadaan kaikkien organisaatiossa työskentelevien



käyttöön. Lähtökohtana mallinnusprosessissa on se, että tiedetään, mikä on yrityksessä paras toimintatapa toteuttaa jokin asia, esimerkiksi myyntitilanne, mutta sitä ei välttämättä osata kuvata muille työntekijöille. Mallinnusprosessista hyötyy siis niin organisaatio kuin mallitettava itsekin, sillä mallinnusprosessin kautta hän huomaa mitä kaikkea osaa ja voi hyödyntää sitä laajemmin sekä siirtää osaamistaan muille. Yrityksissä ja organisaatioissa mallinnus on samalla usein myös keino toiminnan kehittämiseen ja uudenlaiseen oppimiseen. (Mts. 50–52.)

Mallittaminen lähtee liikkeelle siitä, että mallittaja arvostaa mallinnettavan työtä, ja pyrkii sivuuttamaan omat mielipiteensä ja ennakkokäsityksensä mallinnettavan toimintatavoista. Mallittaminen alkaa, kun mallittaja seuraa mallitettavan henkilön toimintaa käytännön tilanteissa. Seuraavaksi mallittaja haastattelee mallinnettavaa. Tämän tarkoituksena on saada yhtenevät näkemykset mallinnusprosessista sekä mallinnettava näkemään omat toimintatapansa paperilla. Tämän jälkeen mallinnus toistetaan niin monesti, että olennaiset osat prosessista on saatu kaivettua esille. Kun olennaiset osat on saatu selville, voidaan niistä muodostaa malli ja opettaa se muille työntekijöille. (Borgman & Packalèn 2002, 90.)

Yleensä mallinnusprosessiin kuuluu haastattelu, mutta haastattelua tukemaan voi käyttää myös havainnointia ja samautumista tai omaa kokeilua. Paras lopputulos saavutetaan käyttämällä näitä kaikkia keinoja ja vaiheita. (Toivonen & Asikainen 2004, 62–63.)

### **Mentorointi**

Mentoroinnin tarkoituksena on antaa ohjausta ja tukea kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle työntekijälle. Tällaista tukea ja ohjausta antaa osaava, kokenut ja arvostettu työntekijä. Toiminnan lähtökohtana on mentorin eli ohjaajan ja aktorin eli ohjattavan kemioiden kohtaaminen. Mentoroinnissa korostuu vastavuoroisuus. Mentorointi on vapaaehtoista puolin ja toisin, joten ohjaus ja neuvonta on palkatonta. (Borgman & Packalèn 2002, 119.) Mentorointia voi suorittaa myös vertaisryhmissä, jolloin sitä kutsutaan vertaismentoroinniksi. Siinä vertaisryhmissä opitaan ja jaetaan kokemuksia. Mentoroinnissa ei välttämättä muuteta hiljaista tietoa sanalli-

seksi, vaan opitaan yhdessä tekemällä, ja jaetaan sitä kautta hiljaista tietoa. Mentoroinnista käytetään myös nimitystä mestari-oppipoika-malli. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 204–205.)

Mentorointia käytetään organisaatiossa perehdyttämiseen, kehityksen tukemiseksi, työuralla etenemiseen, työssäoppimisen tukemiseksi, muutosten helpottamiseksi ja läpiviemiseksi, tasa-arvon varmistamiseksi, uusien työtehtävien ja projektien vaatimusten täyttämiseksi sekä hiljaisen tiedon välittymisen varmistamiseksi työntekijöiden siirtyessä muihin organisaatioihin tai jäädessä eläkkeelle. Mentorointi muistuttaa menetelmänä hiukan työnohjausta ja sen tarkoituksena on pyrkiä kehittämään työntekijöitä omassa työssään sekä mahdollisesti lisäämään heidän pätevyyttään. Keskeisenä työtapana mentoroinnissa käytetään parikeskustelua, joka on luottamuksellista. (Helakorpi n.d. 12.)

Mentorointi on oiva keino hiljaisen tiedon jakamiseen, sillä se mahdollistaa organisaatiossa vallitsevien arvojen, asenteiden, normien, toimintaperiaatteiden ja tapojen välittämisen. Mentorointi säilyttää, mutta samalla myös kehittää työyhteisössä olevaa hiljaista tietoa. Tärkeää on, että organisaatio on luonut kulttuurin, joka mahdollistaa ja tukee mentoroinnin onnistumista. (Virtainlahti 2009, 119–120.)

### **Työkierto**

Työkierrossa pääideana on, että työntekijä siirtyy määräaikaisesti työskentelemään eri työtehtäviin, eri työyksikköön tai -ympäristöön. Se on vapaaehtoista ja työntekijä ja esimies sopivat yleensä yhdessä työkiertoon liittyvistä periaatteista. Työkierrossa on tärkeää asettaa tavoitteet ja päämäärät, joihin työkierrolla pyritään sekä varmistaa tarvittava perehdytys. Hyviin tuloksiin päädytään, kun työkierto suunnitellaan etukäteen ja, prosessia tuetaan alusta loppuun asti ja tavoitteet on asetettu selkeästi. Lisäksi jatkuva arviointi auttaa työntekijää kehittymään työssä. Työkierrosta on hyötyä sekä työntekijälle että työyhteisölle. Työkierto kehittää työhyvinvointia, tuo työhön vaihtelua sekä lisää työmotivaatiota. Se on työkalu hiljaisen tiedon siirtämiseen ja mahdollistaa omien näkemysten ja toimintatapojen arvioimisen uudelleen. (Työkierto n.d)

## **Työnohjaus**

Työnohjauksen tavoitteena on käydä läpi erityyppisiä menettelytapoja, joiden tehtävänä on kehittää ratkaisumalleja ongelmallisiin työtilanteisiin. Työnohjaus tapahtuu yleensä ulkopuolisen henkilön avustuksella, joka antaa ammatillista tukea. Työohjaajan tehtävänä on tukea ohjattavaa tilanteen läpikäymisessä sekä mahdollisten uusien luovempien ratkaisujen luomisessa ja tilanteen haltuun ottamisessa. Työohjauksessa on tärkeää tasavertaisuuden tunteminen työhön liittyvissä keskusteluissa. On siis selvää, että työohjauksessa vuorovaikutus ja luottamus ovat pääpilareita ja, että se mahdollistaa hiljaisen tiedon kulkemisen ohjaajan ja ohjattavan välillä. (Työnohjaus n.d.)

## **Perehdytys**

Perehdytyksen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä muun muassa työpaikan työolosuhteisiin, -välineisiin, turvallisuuteen ja terveyteen. Perehdytystä tulee lisäksi aina antaa ja täydentää työntekijälle tarpeen tullen. Jokaisella työnantajalla on perehdytysvelvollisuus. Mikäli perehdytysprosessi suunnitellaan ja toteutetaan huolellisesti, lyhenee työn oppimiseen käytetty aika, ja työntekijä sitoutuu ja pysyy yrityksessä. (Hyvä perehdytysopas 2007.)

Perehdytyksessä uudet työntekijät ovat usein avoimempia uusille asioille, kun organisaatiossa jo pitkään työskennelleet työntekijät. Mallinnusprosessia voisikin hyödyntää jo heti uuden työntekijän perehdytyksen sisällössä ja välineissä. Samalla tavoin myös uusien työntekijöiden osaamista kannattaa mallittaa ennen kuin he kotiutuvat organisaation rutiineihin. Heillä saattaa olla paljon osaamista, josta yritys voisi hyötyä. (Toivonen & Asikainen 2004, 71.)

## **Koulutukset**

Koulutukset ovat organisoituja tilaisuuksia, joissa pyritään osaamistason nostamiseen, tietojen ja taitojen harjaannuttamiseen sekä kognitiivisten kykyjen kehittämiseen (Koulutus n.d). Yhteiset koulutustilaisuudet luovat tasa-arvon tunnetta, avoimuutta ja lähentävät työntekijöitä keskenään. Koulutusten avulla saadaan osaamisen

taso säilytettyä korkeana, mutta myös hankitaan tietoa työntekijöiden arvoista ja uudistushalusta. Näitä käydään läpi yleensä yhteisissä keskusteluissa ja niiden soveltavuutta työhön käsitellään yhdessä. Tämä luo pohjaa tiimityöskentelylle ja toimivalle vuorovaikutukselle. (Borgman 2002, 46.)

Ennen laajaan koulutus- tai kehittämisprojektiin osallistumista, kannattaa jokaisen kiinnittää huomiota omaan osaamiseensa ja sen mallittamiseen. Tämä auttaa löytämään sen täsmäosaamisen, jota koulutuksen avulla pyritään jakamaan koko organisaation käyttöön. (Toivonen & Asikainen 2004, 70.)

### **Tiimityöskentely**

Tiimi on ammattitaitoisten ihmisten joukko, joilla on samat päämäärät ja tavoitteet. Hyvä tiimi tuottaa enemmän lisäarvoa yritykselle kuin yksilöt tuottaisivat erikseen. (Tolvanen 2002.) Yrityksen yksi suuri käyttämätön voimavara on usein erilaisuuden hyödyntäminen ja sen ymmärtäminen. Tähän oivana ratkaisuna on tiimityöskentely, joka antaa mahdollisuuden hiljaisen tiedon siirtoon tiiviissä porukassa. (Pitkänen 2010, 120.) Tiimeissä toimitaan yhteistyössä ja oppiminen tapahtuu yhdessä toisten kanssa. Tällöin myös erilaiset persoonallisuudet hioutuvat ja tiimin jäsenet oppivat toisiltaan uusia ajattelu- ja toimintatapoja. (Kiviranta 2010, 194.)

Tiimissä on paljon erilaista osaamista, joten jokaisen tiimin jäsenen erityisosaamisen mallinnus ja sitä kautta siirtäminen olisi erityisen tärkeää. Jokainen tiimin jäsen oppii tällä tavoin tuntemaan toisten osaamistasot sekä hyödyntämään niitä, mutta samalla se avaa mahdollisuudet myös oman osaamisen tunnistamiseen ja siirtämiseen muille. Samalla tiimin kyky ja luovuus kehittää itse omaa työtään kehittyä. (Toivonen & Asikainen 2004, 70.)

### **Seniori-juniori-työparit**

Seniori-juniori-työpariyhdistelmiä käytetään yleensä eniten yrityksissä, joissa työurat ovat pitkiä. Tällöin vanhemmille työntekijöille on ehtinyt kertyä laajasti kokemusta eri työtehtävistä. Muodostamalla juniori-seniori-pareja voidaan tätä tietämystä jakaa nuoremmille työntekijöille. On olennaista saada eri-ikäiset työntekijät läheiseen yh-

teistyöhön, koska hiljainen tieto siirtyy juuri läheisessä kanssakäymisessä. Monissa yrityksissä on suurin osa työntekijöistä iältään 50–60-vuotiaita tai 20–30-vuotiaita. Tällöin seniori-juniori-työparit ovat oiva tapa hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tämä keino alkaa varmasti lisääntyä hiljaisen tiedon jakamisessa, kun suuret ikäluokat muodostavat eläkkeelle siirtyvien ryppään. Kaiken kaikkiaan yrityksen tulisi tähdätä tilaan, jossa jokainen työntekijä, kukin eri uransa vaiheilta, voisi vaihtaa tietämystään toisensa kanssa. Tämä tulee huomioida jo rekrytointiprosessissa, ja yrityksen tulisi palkata henkilöitä eri ikärakenteista, jotta suuret erot ikäluokkien välillä voidaan jatkos-  
sa välttää. (Virtainlahti 2009, 121.)

### **Konkari-aloittelija-työparit**

On syytä huomioida, ettei hiljainen tieto ole aina välttämättä riippuvainen ihmisen ikästä. On mahdollista, että myös nuoremmalla työntekijällä on hiljaista tietoa alaltaan. Tällöin erityisosaamista omaava nuorempi työntekijä voi toimia konkarina esimerkiksi aloittelevalle työntekijälle. Olennaista työparitoiminnassa on, että työntekijät voivat vaihtaa tieto-taitojaan keskenään uriensa eri vaiheissa. (Mts. 121–122.)

### **Varamiesjärjestelmät ja sijaisuudet**

Sijaisuus- ja varamiesjärjestelmät on luotu mahdollisten poissaolojen ja vaihtuvuustilanteiden varalta. Niiden avulla varmistetaan töiden sujuminen näissä tilanteissa. Olisi tärkeää, että jokaiselle työtehtävälle olisi olemassa sijainen, joka pystyisi tarvittaessa hoitamaan työtehtävään liittyvät perustehtävät. Usein sijaisuudet hoidetaan esimerkiksi tiimin sisäisesti, työparien välillä tai tietyn osaston tai työpisteen työntekijöiden välisesti. Sijaisuuksista on hyvä informoida myös työntekijöitä, jotta he voivat kertoa omiin työtehtäviin liittyvistä tärkeistä asioista oikeille työntekijöille, oikeille sijaisille. (Mts. 122.)

Varamies- ja sijaisuusjärjestelmien kautta välittyy myös paljon osaamista sekä hiljaista tietoa. Saman työtehtävän osaa usea työntekijä, ja työtehtävään liittyvää osaamista jaetaan koko ajan työparin tai tiimin kesken. Sijaisuusjärjestelmä on oiva keino varmistaa osaamisen säilyminen niissä työtehtävissä, jotka ovat kriittisiä ja olennai-

sia. Jokaisen organisaation tulisi huomata, ettei yhdenkään työtehtävän tulisi olla yhden työntekijän varassa. (Mts. 122.)

### **Benchmarking**

Benchmarking- menetelmässä vertaillaan omia käytössä olevia prosesseja huippuorganisaatioiden käytössä oleviin prosesseihin. Tavoitteena on kuvata systemaattisesti sitä, kuinka kehittämiskohteena oleva prosessi on jossain muussa organisaatiossa saatu ratkaistua. Tärkeää tässä olisi tunnistaa strategioiden, asiakkuuksien, kustannusten ja prosessien perusteet sekä luonne. Erilaisten kontaktien, mainonnan, haastattelujen ja dokumenttien kautta tietoa pyritään keräämään ja analysoimaan. Näistä otetaan palasia oman toiminnan kehittämiseksi. On tietenkin selvää, ettei parasta käytäntöä voi suoraan kopioida, mutta niistä voivat toiset organisaatiot ottaa oppia ja rakentaa niiden avulla omalle organisaatiolle sopivat käytänteet. Benchmarkingin välityksellä saadaan yhteistyöorganisaatiosta mahdollisesti hiljaista tietoa, mutta samalla voi huomata oman yrityksen toiminnassa sellaista osaamista ja tietoa, joka on ollut hiljaisen tiedon muodossa. Tämän jälkeen hiljaisen tiedon siirtäminen helpottuu. (Borgman & Packalèn 2002, 30.)

### **Verkostot**

Ihmiset muodostavat verkostoja ja organisaatiot puolestaan verkostoituvat, joten verkostoja voi olla organisaatiossa sen sisä- ja ulkopuolella. Verkostoitumalla pystyy jakamaan omaa osaamistaan ja samalla oppimaan toisilta. Yksi tapa edistää tiedon jakamista on siis erilaisten verkostojen muodostaminen. Monesti työyhteisössä on muodostunut monia epävirallisia verkostoja muun muassa vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisössä pitkään olleet työntekijät ovat puolestaan voineet luoda monia verkostoja, joista on apua oikean tiedon hankinnassa. Nämä verkostot ja siihen liittyvä osaaminen ovat usein tiedossa ainoastaan henkilöillä itsellään, eikä muut työntekijät tai organisaatio välttämättä osaa samalla tavalla kertoa, mistä oikeaa tietoa tai apua saa tietyissä tilanteissa. Monesti organisaation ulkopuoliset verkostot voivat olla yritystoiminnan kannalta erittäin tärkeitä kumppaneita, ainakin pienille yrityksille. Ver-

kosten avulla monilla pienemmillä yrityksillä on mahdollisuus tarjota laajempia palveluja asiakkailleen. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

Verkostoitumalla välittyy tietoa organisaation sisä- ja ulkopuolella. Olisikin tärkeää luoda tilanteita, joissa työntekijöillä olisi mahdollisuus verkostoitua vaikkapa eri osastoissa työskentelevien työntekijöiden kesken. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi työpaikan illanistujaiset ja muut virkistäytymistilaisuudet. Lisäksi johdon ja esimiesten vastuulla on rakentaa verkostoja myös toimialatasolle. (Mts. 123.)

### **Kokemustenvaihtopiirit**

Tilaisuuksia, joissa osanottajat voivat vaihtaa kokemuksiaan työhön liittyvissä asioissa, kutsutaan kokemustenvaihtopiireiksi. Tilaisuuksiin osallistuu yleensä työntekijöitä organisaation eri osa-alueilta, ja lisäksi osaa voivat ottaa myös jo eläkkeelle siirtyneet henkilöt. Kokemuksia jaetaan teemoittain niin, että luovuudelle jää kuitenkin tilaa. Kokemustenvaihtopiirit ovat fiksu tapa tiedon jakamiseen ja uuden tiedon rakentamiseen. Ne ovat keinoja saada hyvin jo eläkkeelle siirtyneiden työntekijöiden tiedot organisaation haltuun, mikäli sitä ei ole aiemmin huomattu tehdä. (Mts. 123–124.)

### **Reflektointi**

Reflektointi toimii keinona hiljaisen tiedon esille tuomisessa ja jakamisessa. Reflektointi voi tapahtua toiminnan kanssa samaan aikaan tai sen jälkeen. Mikäli reflektointi tapahtuu toiminnan aikana, siinä kyseenalaistetaan oma toiminta sekä pyritään luomaan uusia toiminta- ja ajattelutapoja. Tämän tyyppinen reflektointi on haastavaa, sillä se vaatii laajaa keskittymistä ja pohtimista. Se auttaa kuitenkin kyseenalaistamaan oma toimintansa ja auttaa työntekijää pääsemään pois huonoista rutiineistaan. (Mts. 124.)

Mikäli reflektointi tapahtuu toiminnan jälkeen, palataan toimintaan ja kokemuksiin jälkeen päin ja niitä arvioidaan. Kriittisessä reflektoisessa myös omat ennakkoletukset kyseenalaistetaan ja menneisyyden tapahtumia käydään läpi kriittisesti. Tällöin menneisyydestä on mahdollisuus löytää onnistumisia ja epäonnistumisia, minkä jälkeen kokemuksia voidaan jakaa muille. Se valmentaa myös tulevaisuuden

tilanteisiin, joista voi löytyä yhtäläisyyksiä menneisyydessä tapahtuneiden asioiden kanssa. Kun nämä asiat tuodaan koko organisaation tietoon, voidaan yhdessä varautua esimerkiksi ongelmatilanteisiin paremmin. Kriittisen reflektoinnin avulla voidaan luoda myös uutta tietoa ja uusia ideoita. (Mts. 124.)

## 2.7 Hiljaisen tiedon johtaminen

Hiljaisen tiedon erityispiirteet vaativat tiettyjä piirteitä myös johtamiselta ja sen takia on syytä tarkastella johtamista hiljaisen tietämyksen hallinnan näkökulmasta. Johdon ja esimiesten haasteena on aluksi tunnustaa sekä tunnistaa työntekijöiden hiljainen tieto ja sen jälkeen tuoda tieto esille ja jakaa se. Esimiehen tulee kuitenkin ymmärtää, ettei kaikkea hiljaista tietoa voida muuttaa eksplisiittiseen muotoon, vaan osa tiedon siirtämisestä vaatii osaajan läsnäolon ja kokemuksen. Lisäksi on tärkeää luoda uutta, resursoida, arvioida sekä mitata hiljaista tietämystä. Hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen on yksi organisaation kulmakivistä. (Virtainlahti 2009, 72–76.)

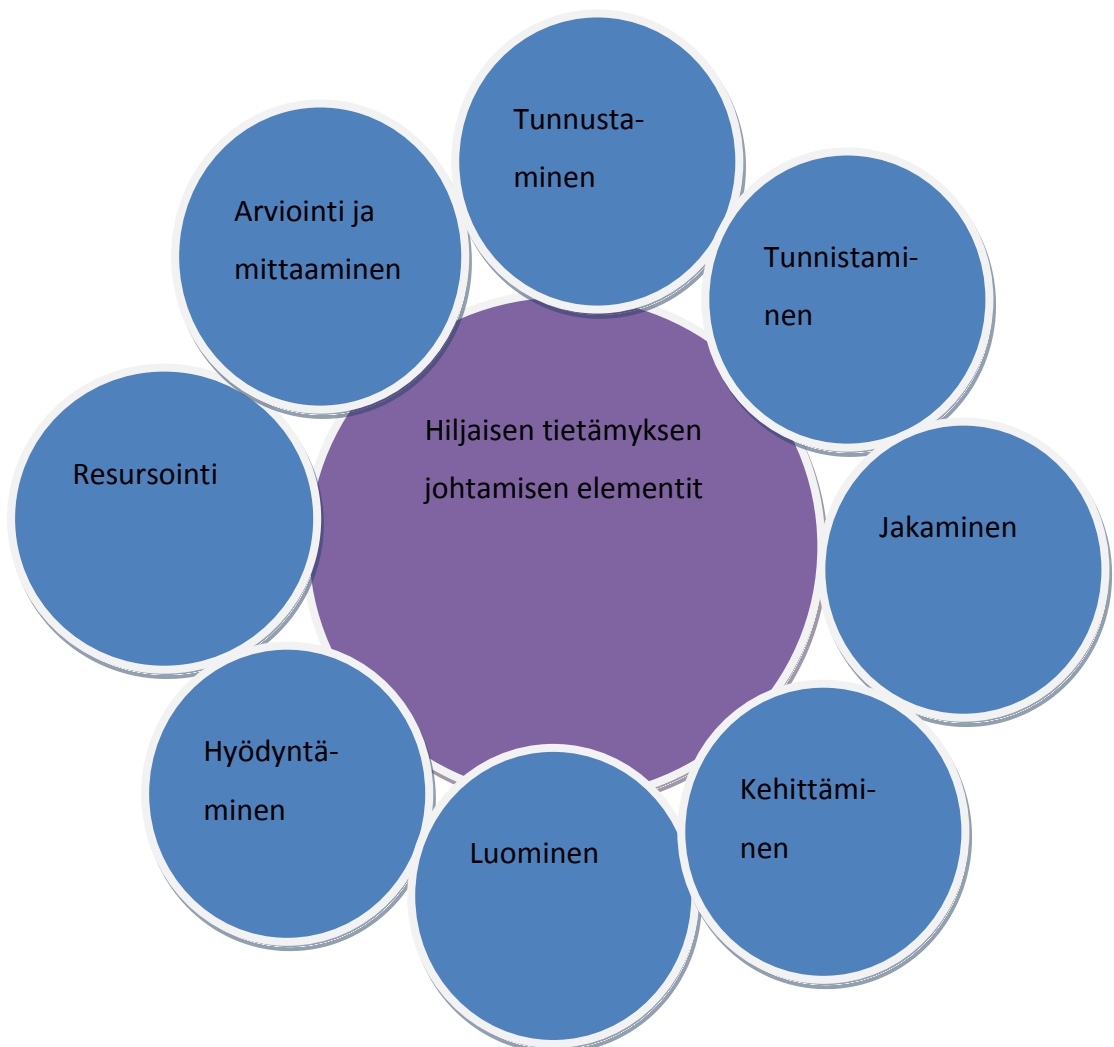
Hiljaisen tiedon johtaminen on tärkeässä roolissa koko hiljaisen tiedon prosessissa. Johtamisen osa-alueina voidaan määritellä hiljaisen tiedon tunnustaminen, tunnistaminen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen, resursointi ja arviointi. Johtamisesta lähtee liikkeelle koko hiljaisen tiedon prosessi, ja tärkeää on viedä se loppuun asti. (Mts. 75.)

Hiljaisen tiedon johtamisen lähtökohtana on sen merkityksen tunnustaminen. On tärkeää, että hiljaista tietoa pidetään organisaation toiminnan kannalta olennaisena, tulokseen vaikuttavana, osa-alueena. Tämän jälkeen tulee tunnistaa, millaista hiljaista tietoa organisaatiolla ja yksilöillä on. Tunnistusprosessiin liittyy myös hiljaisen tietämyksen tuominen esille eri keinoin. Kaikkea hiljaista tietoa ei tietenkään tarvitse tuoda näkyviin, mutta olisi tärkeää silti saada se jaettua muille. Tunnistamisen jälkeen alkavat hiljaisen tiedon jakamisen, kehittämisen ja luomisen vaiheet. Hiljaisen tiedon jakamisen kautta saadaan organisaation ihmisten osaaminen ja tietämys koko organisaation käyttöön. Vaikka hiljainen tieto saataisiin organisaation käyttöön, ei sen kehittämistä tule suinkaan unohtaa, vaan tehokas hiljaisen tiedon johtaminen luo



mahdollisuudet hiljaisen tiedon aktiiviselle kehittämiselle. Organisaation tulee luoda koko ajan uutta tietoa, jotta se pystyy reagoimaan nopeasti asiakastarpeisiin sekä toimintaympäristön muutoksiin. Tietenkin myös hiljaisen tiedon johtamisessa on otettava huomioon aika- ja henkilöresurssit. Lisäksi olisi hyvä huomioida hiljainen tieto yrityksen palkitsemiskulttuurissa. (Mts. 76–77.)

Alla on kuvio hiljaisen tietämyksen johtamisen elementeistä. Elementtejä on yhteensä 8. Niihin kuuluvat tunnustaminen, tunnistaminen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen, resursointi ja arviointi ja mittaaminen. (Virtainlahti 2009, 19.)



KUVIO 4. Mukailten Virtainlahden (2009, 19) kuviota hiljaisen tietämyksen elementeistä.

## Hiljaisen tiedon johtamisen haasteet

Hiljaisen tiedon johtaja voi kokea useita haasteita aloittaessaan työn hiljaisen tiedon tunnistamiseksi, siirtämiseksi ja ylläpitämiseksi. Usein yrityksen ongelmaksi muodostuu hiljaisen tiedon kokonaiskuvan puuttuminen tai sen johtamisen puuttuminen. Tällöin tulee aloittaa hiljaisen tiedon tunnistaminen ja kartoittaminen esimerkiksi osaamiskartoitusten kautta. Tämä tukee samalla myös hiljaisen tiedon johtamisen syntymistä. Organisaatioissa on todettu olevan ongelmia myös hiljaisen tiedon näkymättömyydessä arjen työtilanteiden ohjaamisessa ja kehittämisessä. On tärkeää luoda yrityskulttuuri, joka tukee avointa ilmapiiriä ja näin ollen hiljaisen tiedon jakamista. Esimiesten tulee omalla käytöksellään näyttää esimerkkiä ja painottaa hiljaisen tiedon merkityksen tärkeyttä. (Kiviranta 2010, 17.)

Yksittäisiä työntekijöitä ei useinkaan osata ohjata tunnistamaan ja sitä kautta dokumentoimaan omaa osaamistaan. Ei myöskään ymmärretä, että hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen on osa kokeneiden työntekijöiden työtä ja vastuuta. Nämä ovat yleisiä hiljaisen tiedon johtamisen haasteita, joiden kanssa esimies joutuu painimaan. Keinoina näihin ongelmiin ovat osaamiskartoitukset hiljaisen tiedon tunnistamiseksi, ja niiden jälkeen esimerkiksi työntekijän toimintatapojen mallinnus. Kokeneille työntekijöille tulee sen sijaan painottaa heidän vastuutaan organisaation toiminnan jatkumisessa sekä poistaa kaikki mahdolliset panttausajatukset, kertomalla, kuinka se haittaa koko organisaation kehittymistä ja kuinka yhdessä tekemällä päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tähän liittyen ongelmana onkin usein vuorovaikutus- tai keskustelutilanteiden ohjautuminen kilpailutilanteeksi, jolloin aidon tiedon ja osaamisen jakaminen tukkeutuu. Tähän pätevät aivan samat lääkkeet kuin yllä mainittuun ongelmaan. (Mts. 17.)

Kaiken kaikkiaan esimiesten tulee huolehtia omasta osaamistasostaan, minkä jälkeen he voivat toimia esimerkkinä muille sekä luoda edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle. Organisaatioiden ongelmana onkin liian usein juuri se, etteivät esimiehet ole tarpeeksi perehtyneitä hiljaisen tiedon jakamisen keinoihin tai he eivät osaa tukea niiden käyttöä. (Mts. 17.)

## 3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA JA TOTEUTUS

### 3.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyössä käytettiin apuna kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tulkita, ymmärtää ja kuvata ilmiötä. Se käyttää apunaan sanoja ja lauseita, kun kvantitatiivinen tutkimus käyttää lukuja. Laadullinen tutkimus tutkii yleensä yksittäistä tapausta syvällisesti ja on kiinnostunut siitä, kuinka ihmiset kokevat tai ymmärtävät tutkittavan asian. Laadullisen tutkimuksen päätätteenä toimii tutkija itse, hän suorittaa tiedonkeruun ja analysoinnin. (Kananen 2008, 24–27.) Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan yleistä tietoa aiheesta, mutta samalla tekemään syvällisiä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyössä on osittain käytetty myös kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu yleistämiseen ja tutkimuksen toteuttamisen apuna käytetään usein kyselylomaketta. Siinä kyselylomakkeeseen osallistuneiden pienen joukon eli otoksen tulee vastata perusjoukkoa. Näin ollen tutkimustuloksia voidaan pitää koko joukkoa edustavina. Määrällisen tutkimuksen piirteenä on myös saatujen tutkimustulosten käsitteleminen tilastollisin menetelmin. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa vasta silloin, kun tutkittava asia tai ilmiö on tarpeeksi täsmentynyt. Tällöin ilmiötä voidaan mitata kvantitatiivisin menetelmin. Ilmiön täsmentämiseen sopii erinomaisesti kvalitatiivinen tutkimus. (Kananen 2008, 10.) Myös kvantitatiivista tutkimusotetta haluttiin käyttää muun muassa siitä syystä, että tutkimuksella on haluttu selvittää hiljaisen tiedon hyödyntämisen yleisyys. Tämä ilmenee muun muassa kyselylomakkeessa, jossa vastausvaihtoehdot ovat välillä 0 (ei lainkaan) – 4 (erinomaisesti). Kyselylomakkeella tutkittiin esimerkiksi, kuinka moni koki omaavansa hiljaista tietoa.

On olemassa tilanteita, joissa molempien menetelmien hyödyntäminen on tarpeen tulosten vahvistamiseksi. Kahden tutkimusmenetelmän käyttöä voidaan kutsua triangulaatioksi. Triangulaatiossa kahta tai useampaa tutkimusmenetelmää käytetään apuna yhden tutkimuskohteen tutkimiseksi. Sen avulla halutaan yleensä saada

parempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2008, 11.) Tähän juuri on pyritty käyttämällä näitä kahta menetelmää rinnan tässä tutkimuksessa. Sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimustapaa käyttämällä saatiin muun muassa selville, onko hiljainen tieto keskittynyt vain tietyille työntekijöille sekä onko hiljainen tieto pyritty jakamaan koko organisaatiolle.

### **3.2 Kyselyn toteutus ja kyselylomakkeen rakenne**

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka toteutettiin Hämeen Autovarusteen käytössä olevalla Webropol 2.0 -ohjelmistolla. Hämeen Autovarusteen yhteishenkilö perehdytti minut käyttämään kyselylomakeohjelmaa sekä halusi osittain osallistua kyselylomakkeen kysymysten muodostamiseen. Pyrin tekemään kyselylomakkeesta sivun mittaisen, jotta se olisi vastaajien nopeampi täyttää. Halusin käyttää lisäksi apuna eri tyylejä vastausvaihtoehdoissa, jotta kyselystä muodostui eloisampi. Käytin kyselyssä kyllä- ja ei- vastausvaihtoehtoja, numerovaihtoehtoja sekä avoimia vastausvaihtoehtoja. Taustamuuttujat, eli ikä, sukupuoli, toimipiste ja työtehtävä kysyttiin kyselylomakkeen lopussa. Syy tähän oli se, että Hämeen Autovarusteessa on koettu aiemmissa kyselyissä taustamuuttujien kysyminen kyselylomakkeen alussa urkkimiseksi. Halusin välttyä tältä, joten sijoitin taustamuuttujat kyselyn loppuun. Kyselylomakkeen keskimääräinen vastausaika oli 5 minuuttia, mikä ei mielestäni ole liian pitkä aika kyselyn täyttämiseen. Lähetin kyselylomakkeen 172 työntekijälle sähköisesti heidän sähköpostiinsa. (Ks. liite 1.) Kyselylomakkeeseen annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa, jonka jälkeen analysoin ja tein taulukot vastauksista samalla ohjelmalla, jolla kyselylomake muodostettiin.

Kyselylomakkeessa oli 28 kysymystä, joista avoimia kysymyksiä oli 4 kappaletta, kyllä- ja ei- kysymyksiä 7 kappaletta ja 0–4 vastausvaihtoehtokysymyksiä 17 kappaletta. Vastausvaihtoehtoina 0 tarkoitti ei lankaan, 1 tarkoitti heikosti, 2 tarkoitti tyydyttävästi, 3 tarkoitti hyvin ja 4 tarkoitti erinomaisesti. Kyselylomakkeessa oli 3 väliotsikkkoa. Ensimmäinen otsikko oli hiljainen tieto ja sen tunnistaminen ja siirtäminen, toisena otsikkona oli yhteistyö ja ilmapiiri, ja viimeisenä otsikkona oli hiljainen tieto ja johtaminen. Taustamuuttuja kysymyksiä oli 4 kappaletta, ja niissä kysyttiin vastaajan

ikä, sukupuoli, toimipiste ja työtehtävä. Ensimmäisen otsikon alla oli 13 kysymystä, toisen otsikon alla 9 kysymystä ja viimeisen otsikon alla 6 kysymystä.

Valmista lomaketta testattiin viidellä Hämeen Autovarusteen työntekijällä. Esitestauksen tarkoituksena oli karsia lomakkeesta mahdolliset virheet pois. Esitestauksessa ei löytynyt paljon parannettavaa, ainoastaan avoimet vastausvaihtoehdot haluttiin lisätä lomakkeeseen. Tämä oli kyselyn kannalta tärkeä uudistus, sillä avointen vastausvaihtoehtojen avulla aiheesta saadaan syvällisempiä vastauksia, vaikka analysointi muodostuukin työläämmäksi.

Halusin tehdä kyselyn sähköisesti, jotta se tavoittaisi koko Hämeen Autovarusteen henkilöstön, eri puolelta Suomea. Lisäksi syynä olivat myös kustannussäästöt: postimaksu ja materiaalikustannukset, ajan säästö: postitusvaiheeseen ei tuhlaannu aikaa, tiedot tallentuvat automaattisesti ja aineisto on käytettävissä dynaamisesti koko tiedonkeruun ajan. Tietysti sähköisessä kyselyssä ovat myös omat haittapuolensa, kuten vastauskato. Sähköisissä kyselyissä ovat matalammat vastausprosentit ja tietotekniikkaosaamisen puute saattaa rajoittaa vastaajia. Mittausvirheitä tuskin tässä kyselylomakkeessa ilmeni, sillä kaikilla henkilöstön jäsenillä on käytössään sama selain, joten kysely näytti kaikille samalta. Lisäksi pyrin tekemään kyselystä mahdollisimman yksinkertaisen, olematta kuitenkaan tylsä. (Vänskä 2008, 5–9.)

Analysoin vastaukset sekä tein johtopäätökset pohjautuen opinnäytetyössä käytettyihin teorioihin. Pyrin varmistamaan tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden eli validiuden sekä reliabiliteetin eli tulosten toistettavuuden sillä, että tein kyselylomakkeen kysymyksistä mahdollisimman lyhyitä ja selkeitä. Näin turhilta väärinkäsityksiltä toivottavasti vältyttiin. Pyrin suunnittelemaan vastauslomakkeen mahdollisimman huolellisesti. Kyselyn voi toistaa, ja se on suotavaa, seuraavana vuonna ja vertailla saatuja tuloksia.

### **3.3 Kohderyhmä**

Tutkimuksen kohderyhmänä on Hämeen Autovarusteen koko henkilökunta kaikista organisaation eri osastoista: Jyväskylästä, Kuopiosta, Iisalmesta, Joensuusta, Varkau-

desta ja Jämsästä. Kohderyhmään kuuluu laatu-, henkilöstö-, talous- ja myyntipäälliköitä, mekaanikkoja, huoltoneuvoja, kirjanpitäjiä, assistentteja, auto- ja varaosamyymiä sekä kouluttajia. Ikäjakauma muodostui 20–59- vuoden välille.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomake lähetettiin sähköisesti 172:lle Hämeen Autovarusteen työntekijälle. Kaiken kaikkiaan täytettyjä kyselylomakkeita tuli 34 kappaletta. Kaikkiaan 43 henkilöä oli käynyt katsomassa lomaketta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 19,8 prosenttia. Tämä on melko alhainen vastausprosentti ja syitä tähän voi olla useita. 22 henkilöä olivat kesälomalla kyselyn vastausajan aikana, sillä heiltä tuli automaattinen vastausviesti sähköpostiini. Kesälomat oli yksi suuri syy, miksi vastausprosentti jäi pieneksi. Kyselyn vastausajankohtaa voidaan pitää siinäkin mielessä huonona, että henkilöstölle oli lähetetty noin kuukausi ennen tätä kyselyä juuri toinen henkilöstökysely. Ihmiset saattoivat kokea kyselyitä olleen liian paljon lyhyen ajan sisällä. Tietysti syynä pieneen vastausprosenttiin voi olla myös henkilöstön tietotekniikkaosaaminen, kyselyn ja kysymysten asettelu ja muoto tai se, että henkilöstölle ei ole riittävästi informoitu kyselyihin vastaamisen tärkeydestä. Lisäksi hiljainen tieto on aiheena melko tuntematon ja oli varmaan syynä siihen, miksi 9 ihmistä kävi katsomassa kyselyn, mutta ei siihen kuitenkaan vastannut.

Pyrin joka tapauksessa siihen, että kyselyn voi täyttää vähintään kymmenessä minuutissa ja että kysymykset olisivat tarpeeksi selkeitä ja lyhyitä. Halusin käyttää eri tyyppisiä vastausvaihtoehtoja ja välttää sen avulla kyselylomakkeen kankeuden. Voi olla, että tämä saattoi tuntua joistain vastaajista sekavalta tai oudolta ja omalta osaltaan pienentää vastausprosenttia. Halusin selventää hiljaisen tiedon ja mallintamisen käsitteet, joten laitoin ne lyhyesti kyselyn alkuun. Hiljainen tieto on aiheena melko tuntematon, joten monille vastaajille nämä lyhyet selitykset eivät välttämättä aukaisseet termin sisältöä. Kyselylomakkeessa oli mahdollisuus avoimeen pohdiskeluun aiheesta, ja yhdessä vastauksessa lukikin, että olisi ollut helpompaa vastata kyselyyn, mikäli heille olisi pidetty luento aiheesta ennen kyselylomakkeen täyttämistä. Olen aivan

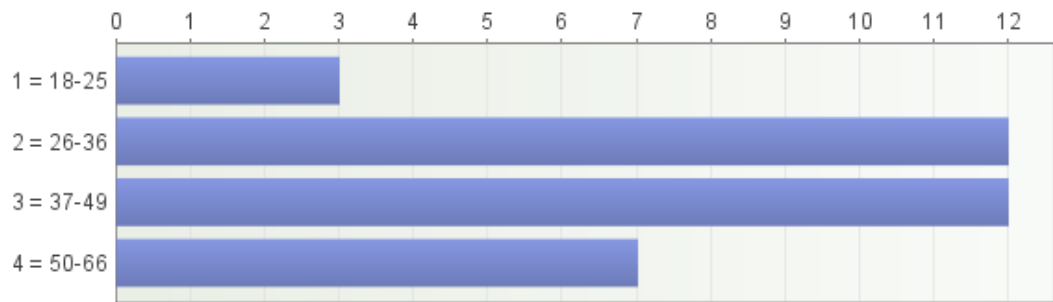
samaa mieltä vastaajan kanssa. Se olisi ollut tärkeää ellei jopa välttämätöntä. Minulla ei henkilökohtaisesti ollut mahdollisuutta luennoida kuudessa eri toimipisteessä, kuudessa eri kaupungissa, mutta yrityksen puolesta oltaisiin voitu järjestää jonkinlaisia ennakkomateriaalia aiheesta henkilökunnalle.

Halusin tuoda kyselyyn lisäksi hieman väriä, Hämeen Autovarusteen värimaailman mukaisesti, jotta sekin omalta osaltaan tekisi kyselystä mielenkiintoisemman. Lisäksi kyselyssä oli koko ajan mahdollisuus nähdä vihreästä prosenttipalkista, kuinka paljon kyselyä on jäljellä.

#### **4.1 Taustamuuttujien analysointi**

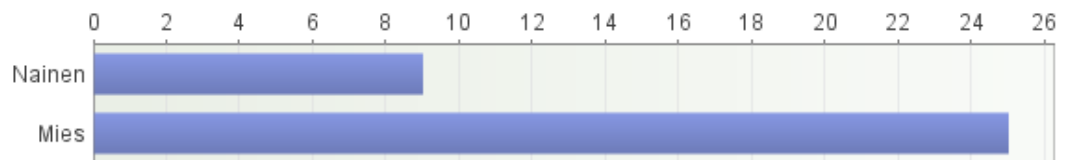
Kyselylomakkeessa taustamuuttujat kysyttiin kyselyn loppuksi, mutta haluan aloittaa analysoinnin kuitenkin niistä. Ensimmäisenä on vastaajien ikä. Kysymykseen vastasivat kaikki 34 kyselyyn vastannutta henkilöä. Vastaajista 9 prosenttia oli 18–25-vuotiaita ja 21 prosenttia 50–66-vuotiaita. Suurin osa vastaajista oli 26–36-vuotiaita ja 37–49-vuotiaita. Molemmissa ikäryhmissä vastaajia oli 35 prosenttia. Ikärakenne jää hieman vajaaksi nuorten, 18–25-vuotiaiden, suhteen. Syynä nuorten pieneen vastausprosenttiin voi olla esimerkiksi se, että nuoret kohtaavat Internetissä lähes päivittäin kaikenlaisia kyselylomakkeita, eivätkä näin ollen jaksaneet panostaa tähän kyselyyn. Vanhemmat ihmiset toisaalta kumoavat väitteen tietotekniikkaosaamisen puutteista, sillä suurin osa vastaajista on 26–66-vuotiaita.

Vastaajien ikärakenne oli kyselyssä melko korkea, joten halusin selvittää, kuinka hyvin se vastaa yrityksen koko populaation ikärakennetta. Täten halusin varmistua tutkimuksen luotettavuudesta. Sain toimeksiantajalta Hämeen Autovaruste Oy:n ikäkauman, jossa on eritelty toimihenkilöiden ja mekaanikkojen iät. Näiden raporttien pohjalta toimihenkilöiden iäksi muodostuu 38,66 vuotta eli 39 vuotta ja mekaanikkojen iäksi 34,54 vuotta eli 35 vuotta. Kuviosta viisi voidaan nähdä, että kyselyyn on vastannut eniten 26–36-vuotiaita sekä 37–49-vuotiaita. Yrityksen populaation keskiarvot ja kyselyn vastaajien ikärakenne puhuvat siis tutkimuksen luotettavuuden puolesta.



KUVIO 5. Vastaajien ikärakenne

Toisena taustamuuttujana kysyin vastaajien sukupuolta. Tähänkin kysymykseen vastasivat kaikki 34 kyselyyn osallistujaa. Vastauksien perusteella kyselyyn osallistuneista 26 prosenttia oli naisia ja 74 prosenttia miehiä. Kyseessä on miesvaltainen ala, joten sukupuolten jakautuminen näihin prosenttilukuihin ei yllättänyt vaan se edustaa yrityksen sukupuolijakaumaa hyvin. Otos on siis hyvin pätevä ja voidaan sanoa, sen edustavan sekä miehiä että naisia yrityksessä oikein.

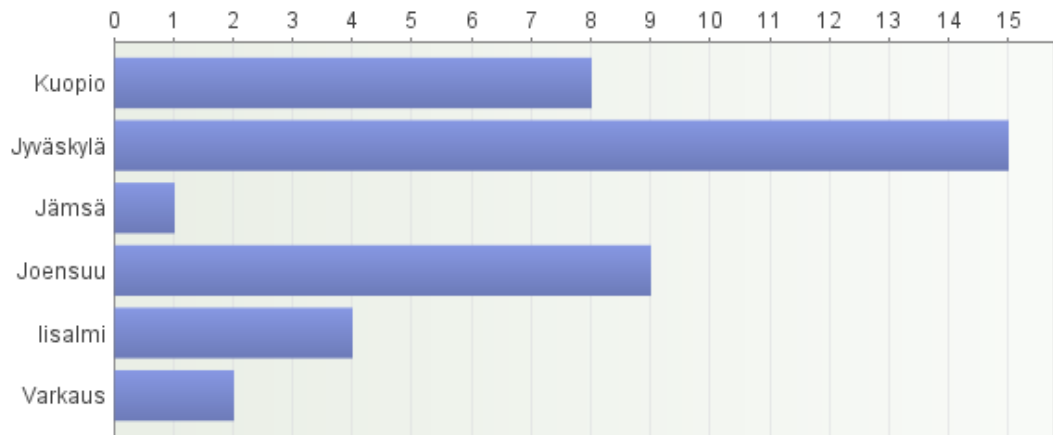


KUVIO 6. Vastaajien sukupuoli

Kolmantena taustamuuttujana kyselylomakkeessa haluttiin selvittää vastaajien toimipiste. Vastaajia tähän kysymykseen oli 39. Yrityksellä on toimipisteitä kuudessa eri kaupungissa: Kuopiossa, Jyväskylässä, Joensuussa, Varkaudessa, Jämsässä ja Iisalmessa. Eniten työntekijöitä yrityksellä on Kuopiossa, Jyväskylässä ja Joensuussa. Näistä toimipisteistä vastaajia oli myös eniten. Vastaajista 21 prosenttia oli Kuopiosta, 38 prosenttia Jyväskylältä, 3 prosenttia Jämsästä, 23 prosenttia Joensuusta, 10 prosenttia Iisalmesta ja 5 prosenttia Varkaudesta. Tosin Jyväskylältä vastaajia löytyi eniten, vaikka Kuopiossa työntekijöitä on enemmän. Tähän ilmiöön voi olla monta eri syytä. Työskentelen itse Jyväskylässä, joten suurin osa Jyväskylän toimipisteen työntekijöistä tuntee minut. Tämä on voinut vaikuttaa heidän vastausaktiivisuuteensa. Lisäksi



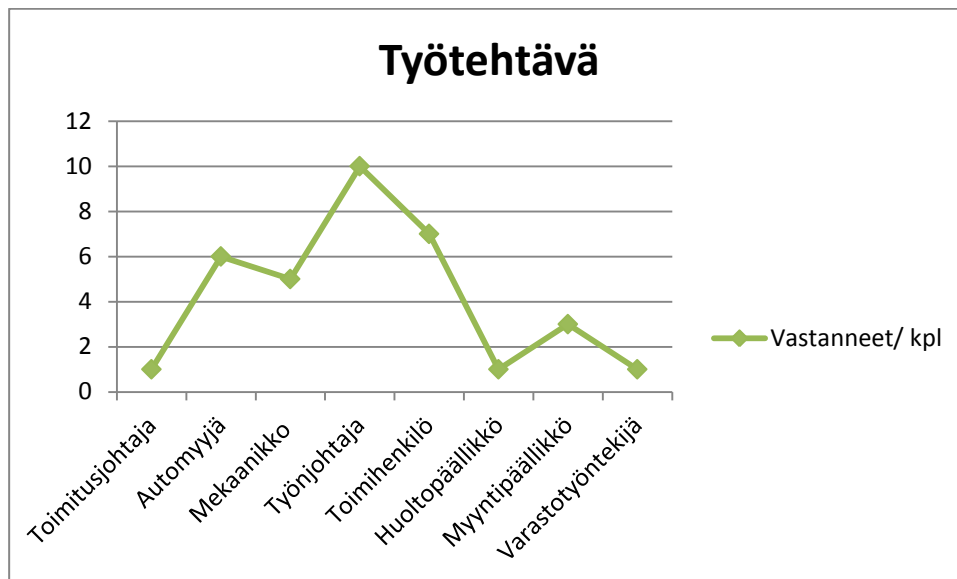
kysely toteutettiin kesälomien aikaan, joten Kuopiosta on voinut olla enemmän ihmisiä kesälomilla kyselyn vastausaikana. Lisäksi on monia muita pieniä syitä, jotka ovat minusta riippumattomia.



Kuvio 7. Vastaajien toimipiste

Viimeisenä taustamuuttujana kysyttiin työtehtävää. Tähän olisin kyselylomakkeessa voinut antaa valmiit vaihtoehdot, avoimen vastauksen sijaan. Tämän takia tästä kysymyksestä on olemassa erilainen kuvio. Halusin kuitenkin tehdä kuvion, koska mielestäni se antaa parhaan kokonaiskuvan kysymysten vastauksista. Vastaajista 3 prosenttia on toimitusjohtajan asemassa, 17 prosenttia toimii automyyjänä, 15 prosenttia toimii mekaanikkona, työnjohtajia vastanneista oli 29 prosenttia, 21 prosenttia toimii jonkin kaltaisissa toimihenkilön tehtävissä, kuten sihteerinä, osto- ja myyntireskontrassa tai markkinoinnissa, 3 prosenttia vastanneista oli huoltopäälliköitä, 9 prosenttia toimii myyntipäälliköinä ja 3 prosenttia vastanneista oli varastotyöntekijöitä. Selvästi eniten kyselyyn oli vastannut työnjohtajia niin myynnin kuin huollonkin puolelta. Lisäksi toimihenkilöt ja automyyjät olivat aktiivisia. Tosin heidän määrä yrityksen kaikista työtehtävistä on myös suurin, joten tämä selittyy sillä. Vastaavasti toimitusjohtajan virkoja on vähän, joten myös vastaajia on vähän.

Vastaajien iän ja työtehtävän kautta voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuus säilyy. Työtehtävissä suurin osa vastaajista on toimihenkilöitä, työnjohtajia, mekaniikkoja sekä automyyjiä. Vastaajista suurin osa on iältään taas 26–36-vuotiaita ja 37–49-vuotiaita.

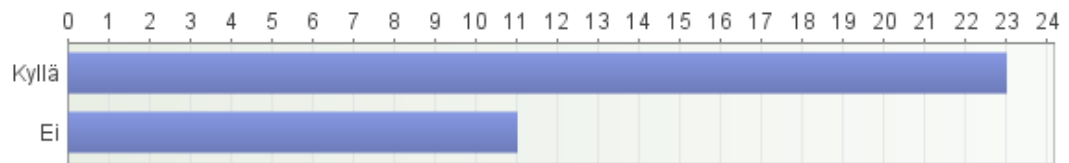


Kuvio 8. Vastaajien työtehtävä

## 4.2 Hiljainen tieto ja sen tunnistaminen ja siirtäminen

Aloitin kyselylomakkeen tutkimalla, kuinka tuttu hiljaisen tiedon termi vastaajille on. Kysymykseen vastasivat kaikki 34 kyselyyn vastannutta. Termi oli tuttu 68 prosentille vastaajista, kun taas 32 prosentille termi oli tuntematon. Selitin termin kyselylomakkeen alussa, ja pyrin tekemään näin kyselyyn vastaamisen mahdolliseksi sekä poistamaan mahdolliset väärinkäsitykset. Tosin hiljaisen tiedon termin määritelmän läpikäyminen kunnolla sekä sen sisäistäminen ennen kyselylomakkeen täyttämistä olisi ollut koko organisaatiolle suotavaa. On tärkeää, että työntekijät ymmärtävät hiljaisen tiedon merkityksen itselleen ja koko organisaatiolle. Onneksi tämä kysely ja tutkimus voi toimia ponnahduslautana organisaation hiljaisen tiedon tunnistamisen, siirtämisen ja johtamisen kehittämisessä. Sen kautta organisaatio kykenee tehostamaan toimintaansa huomattavasti.

Positiivista oli kuitenkin se, että suurin osa tiesi hiljaisen tiedon termin. Tosin, lähes kolmasosa ei ollut koskaan aikaisemmin kuullut termiä. Tämä kertoo kuitenkin siitä, että organisaation tulee kehittää hiljaiseen tietoon liittyvää toimintaansa.



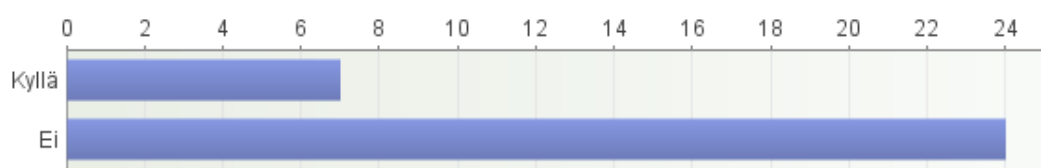
Kuvio 9. Kyselylomakkeen kysymys 1. Onko hiljaisen tiedon termi sinulle tuttu?

Seuraavana kysymyksenä halusin kartoittaa, kuinka moni kokee omaavansa hiljaista tietoa. Vastaajista 85 prosenttia koki omaavansa hiljaista tietoa ja 15 prosenttia ei. Kaikki 34 vastaajaa vastasivat kysymykseen. Tämä oli tärkeä kysymys, ja se liittyi hyvin tiiviisti edelliseen kysymykseen. Tämä kysymys osoitti sen, että kyselylomakkeen alussa ollut hiljaisen tiedon määritelmä auttoi osaa vastaajista ymmärtämään hiljaisen tiedon määritelmän ja sen, että heilläkin on hiljaista tietoa. Tosin osalle termin sisältö ei auennut, ja yrityksen tulisikin avata termiä työntekijöilleen lisää, jotta hekin ymmärtäisivät omaavansa hiljaista tietoa. Kaikilla työntekijöillä on hiljaista tietoa, heille vain tulee osoittaa se. Tämän jälkeen he kokevat itsensä paljon arvokkaimmiksi ja tärkeäksi osaksi organisaatiota.



Kuvio 10. Kyselylomakkeen kysymys 2. Koetko omaavasi hiljaista tietoa?

Kolmas kysymys oli jatkokysymys toisena olleeseen kysymykseen. Mikäli vastasi kyllä kohtaan kaksi, halusin tietää, onko hiljaista tietoa pyritty mallittamaan. Mallittamisen pyrin myös selittämään lyhyesti ja avaavasti kyselylomakkeen alussa. Termi ei ilmeisesti auennut kuitenkaan kaikille, koska vastaajia tähän kysymykseen oli 31 kappaletta, vaikka 29 vastasi edelliseen kohtaan kyllä. Mallittaminen liittyy hyvin tiiviisti hiljaisen tiedon siirtämiseen, ja organisaation tulisi ottaa se osaksi toimintaansa. Tätä väitettä tukee se, että ainoastaan 23 prosenttia vastaajista koki, että heidän hiljaista tietoaan on pyritty mallittamaan. 77 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän hiljaista tietoaan ole pyritty mallittamaan.



Kuvio 11. Kyselylomakkeen kysymys 3. Jos kyllä, niin onko sitä pyritty mallittamaan?

Neljäs kysymys oli avoin, sillä halusin antaa työntekijöille mahdollisuuden kertoa omin sanoin, millaisia mallittamisen keinoja yritys on tähän mennessä käyttänyt apunaan. Halusin samalla varmistaa edellisen kysymyksen vastausten luotettavuuden eli sen, että jokainen on ymmärtänyt mallittamisen termin oikein. Avoimeen kysymykseen vastasi 9 vastaajaa eli 26 prosenttia kyselyyn vastanneista.

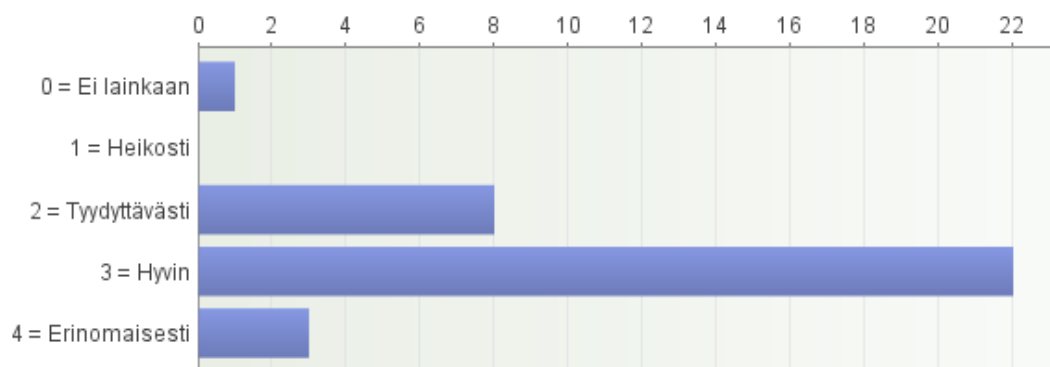
Osa työntekijöiden osaamisesta on mallinnettu tekemällä kirjallisia ja sanallisia ohjeita sekä käytännön työtä seuraamalla. Työntekijät ovat käyttäneet mallittamista apuna käytännön työssään ja ymmärtävät sen merkityksen. Yhdeksi mallittamisen apukeinoksi nousevat myös mahdollisimman tarkat prosessikuvaukset. Vastauksista nousee esille vanhemman ja nuoremman työntekijän hiljaisen tiedon jakaminen puolin ja toisin. Tosin heidän hiljaisen tietonsa mallittamisen keinoja ei ole mainittu vastauksessa.

Eräistä vastauksista nousevat esille organisaation ongelmakohdat hiljaisen tiedon ja mallittamisen osalta. Työntekijä kertoo itse tekevänsä ohjeet uusille työntekijöille omista työtehtävistään, myös sellaisista, jotka eivät hänelle kuuluisi, sekä ohjeet myös vastaisuuden varalle. On hyvä, että vastaaja tekee ja mallittaa omaa osaamistaan ohjeiksi, mutta esimiehen tulisi olla se, joka ottaa vastuun työntekijöidensä mallittamisesta. Lisäksi jokaisella työntekijällä tulisi olla selkeät vastualueet sekä työtehtävät. Tämä helpottaa myös henkilön osaamisen mallittamista. Toisessa vastauksessa kerrotaan, että työntekijä on itse joutunut opettelemaan merkkien takuukuviot ja järjestelmät alusta loppuun itse, jotka nyt hallitsee oman aktiivisuutensa ansioista. Tämä ei sinänsä kerro mallittamisen keinoista mutta nostaa esille erään organisaation puutteista. Tämä kertoo perehdytysprosessin puutteista ja samalla hiljaisen tiedon siirtämisen puutteista. Organisaatio ei myöskään ole osannut hyödyntää mallin-

nusprosessia jo heti uuden työntekijän perehdytyksen sisällössä. Uuden työntekijän osaamista kannattaa mallittaa jo ennen kuin he kotiutuvat organisaation tapoihin, sillä heillä voi olla runsaasti osaamista, josta organisaatiolle saattaa olla hyötyä. (Toivonen & Asikainen 2004, 71.)

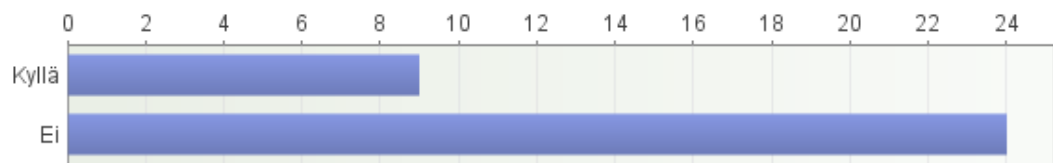
Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että mallittamisen termi ymmärrettiin oikein, vaikka sen syvälinen ymmärtäminen tuntuikin vaikealta. Painotan yrityksen vastuuta mallittamisen ymmärtämisessä ja käyttöön otossa. Lisäksi esimiesten vastuun mallittamisprosesseissa tulisi olla selkeämpi ja perehdytyksen taso tulisi saada kuntoon.

Viides kysymys käsitteli huippuosaamista. Halusin ottaa huippuosaamisen mukaan, sillä mielestäni se liittyy hiljaisen tietoon vahvasti. Kysymys lisäksi avasi organisaation toimintatapaa ja osaamistasoa. Kysymyksessä halusinkin selvittää, kuinka moni kokee omaavansa huippuosaamista. Kysymyksessä vastausvaihtoehtoja oli 5 ja ne olivat ei lainkaan - ja erinomaisesti - vastausvaihtoehtojen välillä. Kysymykseen vastasivat kaikki 34 vastaajaa. Huippuosaamista koki omaavansa erinomaisesti 9 prosenttia vastaajista, hyvin 65 prosenttia, tyydyttävästi 23 prosenttia, heikosti ei kukaan ja ei lainkaan 3 prosenttia eli yksi vastaaja. Suurin osa vastaajista koki omaavansa huippuosaamista hyvin. Tämä kertoo siitä, että organisaatio on onnistunut nostamaan heidän osaamistasonsa hyvälle tasolle ja että työntekijät arvostavat omaa osaamistaan.



Kuvio 12. Kyselylomakkeen kysymys 5. Koetko omaavasi huippuosaamista?

Jatkokysymyksenä viidennelle kysymykselle halusin tietysti selvittää mallittamisen osuuden huippuosaamiseen, eli onko työntekijöiden huippuosaamista pyritty mallittamaan. Kysymykseen vastasivat kaikki 33 vastaajaa, jotka vastasivat edelliseen kohaan tyydyttävästi, hyvin tai erinomaisesti. Huippuosaamista on pyritty mallittamaan 27 prosentin mielestä, kun taas 73 prosenttia on sitä mieltä, ettei huippuosaamista ole pyritty mallittamaan. Vastauksista ilmenevät taas organisaation puutteet mallittamisen suhteen. Huippuosaaminen on tärkeä mallittaa, jotta se tulee tulevaisuudessakin pysymään organisaation hallussa työntekijän lähdettyäkin.



Kuvio 13. Kyselylomakkeen kysymys 6. Jos kyllä, niin onko sitä pyritty mallittamaan?

Kyselylomakkeen seitsemäs kysymys koski hiljaisen tiedon tunnistamista. Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko yrityksellä keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Kaikki 34 vastaajaa vastasivat kysymykseen, ja heistä 26 prosenttia oli sitä mieltä, että organisaatiolla on keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseksi. 74 prosenttia oli puolestaan sitä mieltä, että organisaatiolla ei ole keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseksi. Selvä enemmistö oli tätä mieltä. Organisaation tulisi miettiä hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoja, kuten osaamiskartoitusten tekemistä ja Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin läpikäymistä. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen on organisaation kehittymisen ja selviytymisen kannalta olennaista.



Kuvio 14. Kyselylomakkeen kysymys 7. Koetko, että organisaatiolla on käytössään erilaisia keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseksi?

Edelliseen kysymykseen liittyen kahdeksas kysymys oli avoin, ja siinä kysyttiin millaisia keinoja organisaatiolla on tällä hetkellä käytössään hiljaisen tiedon tunnistamiseksi. Kysymykseen vastasi yhdeksän vastaajaa. Kyselylomakkeen seitsemänten kysymykseen vastasi myös yhdeksän vastaajaa kyllä, joten luonnollisesti tähänkin kysymykseen vastasivat nuo samat yhdeksän henkilöä. Vastausprosentti oli täten 26 prosenttia.

Työntekijöiden mielestä hiljaisen tiedon tunnistamista tapahtuu palavereiden ja avoimen ilmapiirin kautta. Perinteinen avoin jutustelu työn ohessa kaikkien työntekijöiden kesken synnyttää usein uusia ideoita, ja tämän jälkeen ideat viedään kuultavaksi päällikkötasolle. Vastauksissa mainittiin myös työnkierto, sijaisten opettaminen sekä ohjeiden laatiminen. Nämä ovat lähinnä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja, mutta liittyvät tiiviisti hiljaisen tiedon kokonaisprosessiin. Työkierto tuo työhön vaihtelua, jonka kautta motivaatiotaso kasvaa. Se lisäksi usein parantaa työhyvinvointia. Työkierto on hiljaisen tiedon siirtämisen työkalu, joka luo mahdollisuudet tarkastella omia näkemyksiä ja toimintatapoja uudelleen. (Työkierto n.d.)

Erään vastauksen mukaan hiljaisen tiedon tunnistamisesta on keskusteltu niin sanotussa pienessä piirissä. Vastaajan mukaan on tärkeää saada hiljaisen tiedon omistaja tunnistamaan asia, minkä jälkeen hänen tulee kokea asia hyväksi, jotta voi luovuttaa tiedon eteenpäin organisaatiolle. Vastaaja on selvästi sisäistänyt hiljaisen tiedon prosessin. Organisaation tulisikin laajentaa tämä pieni piiri koko organisaation kattavaksi piiriksi.

Hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoiksi mainitaan myös työn seuraaminen. Tämä on lähtökohta, ruohonjuuritaso, hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Tämä on tärkeä työkalu esimiehille, osaamiskartoituksen lisäksi. Esimiehen tehtävänä on seurata ja tunnistaa sitä kautta alaisten osaaminen empiirisesti. Kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, positiivinen ja negatiivinen palaute yhteisissä palavereissa, ongelmien ratkaisut käytännössä sekä kurseilla opittujen asioiden tuominen käytännön työhön nousevat myös esille eräässä vastauksessa. Vastaaja on selvästi pohtinut organisaation ongelmakohtia sekä pyrkii tuomaan niihin ratkaisuja. Esimiesten ja koko organisaation johdon vastuulla on, että ongelmat pyritään ratkaisemaan ja vastaajan luettelemia

ratkaisuja pyritään käyttää organisaation käytännön työssä. Osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeitä työkaluja hiljaisen tiedon tunnistamisessa. Niiden avulla saadaan jotakin konkreettisesti mustaa valkoiselle työntekijän osaamistasosta. Kyselylomakkeen kysymys yhdeksän paljastaa, kuinka moni organisaatiossa on tehnyt osaamiskartoituksen.

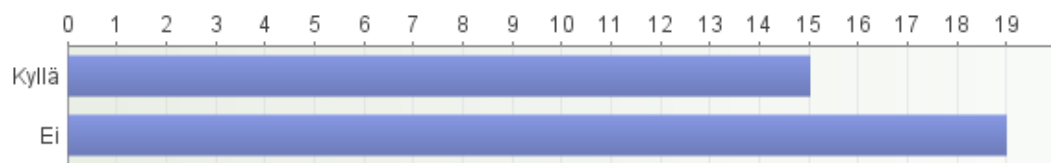
Eräs vastaaja kertoo, että hänen työtehtäviensä sisältöä on alettu kartoittamaan, kun työvuodet ovat loppusuoralla. Tämä on perusongelma monessa organisaatiossa. Yritys on riippuvainen siellä työskentelevien ihmisten osaamisesta, ja paniikki iskee työntekijöiden jäädessä eläkkeelle ja vasta sitten tutustutaan heidän työtehtäviensä sisältöön ja osaamistasoon. Kokeneille työntekijöille tulee luoda mahdollisuudet jakaa osaamistaan muille jo ennen kuin eläkkeelle lähtö häämöttää. Tässä haasteena onneksi ei ole tiedon panttaamisriski, koska työntekijät ovat pääsemässä eläkkeelle. Nykyään eletään taloudellisen taantumien aikaa ja monet haluavat säilyttää asemansa panttaamalla tietojansa. Ihmisten hiljaisen tiedon ja osaamisen kartoittamista tulisi tapahtua koko ajan.

Avointen vastausten pohjalta voidaan todeta, että organisaatiolla on joitain hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoja käytössään. Painotan edelleen, että ne tulisi saattaa kaikkien työntekijöiden tietoon sekä kehittää ja hankkia uusia hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoja. Osaamiskartoituksen hyödyntäminen olisi elintärkeää organisaation toiminnalle.

Kyselylomakkeen kysymyksellä yhdeksän halusin selvittää, kuinka monelle työntekijälle on tehty osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus on apuväline työntekijöiden osaamisen kartuttamisessa. Sen avulla saadaan tietoa organisaation osaamistasosta nyt sekä tulevaisuudessa. Olennaisena osana osaamiskartoitukseen liittyy lisäksi osaamisen tavoiteprofiilin muodostaminen, joka kertoo, mitä osaamista henkilöillä tulisi olla. Osaamiskartoituksen jälkeen luodaan yleensä jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Osaamiskartoitukset ovat erinomaisia välineitä tuomaan työntekijän oma osaaminen hänen itsensä tietoisuuteen. Osaamisen tunnistamisen kautta päästään käsiksi hiljaisen tiedon tunnistamiseen. (Virtainlahti 2009, 91–93.)



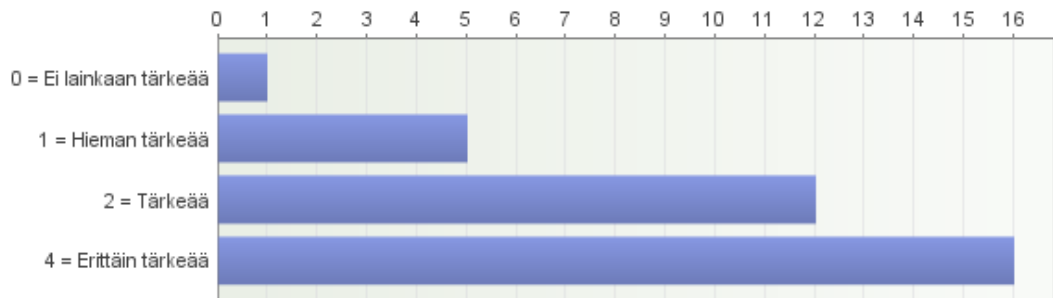
Kysymykseen vastasi 34 vastaajaa. Heistä 44 prosentille on tehty osaamiskartoitus, kun taas 56 prosentille ei ole tehty osaamiskartoitusta. Toisin sanoen yli puolelle työntekijöistä ei oltu koskaan heidän työuransa aikana tehty osaamiskartoitusta. Mielestäni lukemat ovat tässä kohtaa melko synkät, vaikka 44 prosentille on tehtykin osaamiskartoitus. Tämä kysymys selittää osaltaan myös sen, miksi vain yhdeksän vastaajaa vastasi kyllä kysymykseen seitsemän eli onko organisaatiolla hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoja. Osa ei edes osannut toisaalta pitää osaamiskartoitusta hiljaisen tiedon tunnistamisen keinona, sillä muuten kysymyksessä seitsemän olisi pitänyt myös olla kyllä-vastauksia ainakin 44 prosenttia. Työntekijöille olisi pitänyt kertoa osaamiskartoituksen tavoitteista ja eduista, tai toisaalta osaamiskartoitus on voinut olla suppea heidän osaltaan. Joka tapauksessa organisaation tulee ottaa ensimmäiseksi tavoitteeksi tehdä kaikille työntekijöille osaamiskartoitus, jotta se voi aloittaa hiljaisen tiedon prosessin oikein.



Kuvio 15. Kyselylomakkeen kysymys 9. Onko sinulle tehty osaamiskartoitusta?

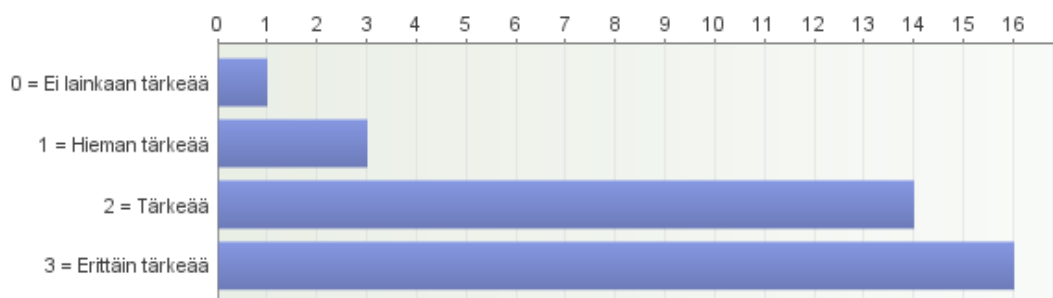
Kysymys kymmenen määritteli, kuinka tärkeänä vastaaja pitää hiljaista tietoa. Kaikki 34 kyselyyn vastaajaa vastasivat kysymykseen. Vastaajista 3 prosenttia ei pitänyt hiljaista tietoa lainkaan tärkeänä eli yksi vastaaja. Tähän selityksenä voi olla esimerkiksi se, ettei vastaaja ymmärrä hiljaisen tiedon määritelmää tai hän ei ole sisäistänyt kaikkea hiljaiseen tietoon liittyvää. 16 prosenttia vastaajista pitää hiljaista tietoa hieman tärkeänä ja 34 prosenttia tärkeänä. Loput 47 prosenttia kokee, että hiljainen tieto on erittäin tärkeää. Halusin kysyä kysymyksen tässä vaiheessa kyselyä, jotta vastaaja oli päässyt syventymään ja pohtimaan aihetta hieman. Tämän takia en halunnut sijoittaa kysymystä jo heti kyselyn alkuun. Lisäksi kysymys toimi johdattelevana kysymyksenä seuraavaan aiheeseen eli hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Suurin osa vastaajista pitää hiljaista tietoa tärkeänä, joten toivottavasti organisaatio pyrkii jatkossa ottamaan hiljaisen tiedon tunnistamisen, siirtämisen ja johtamisen osaksi jokapäiväistä toimintaansa.



Kuvio 16. Kyselylomakkeen kysymys 10. Pidätkö hiljaista tietoa tärkeänä?

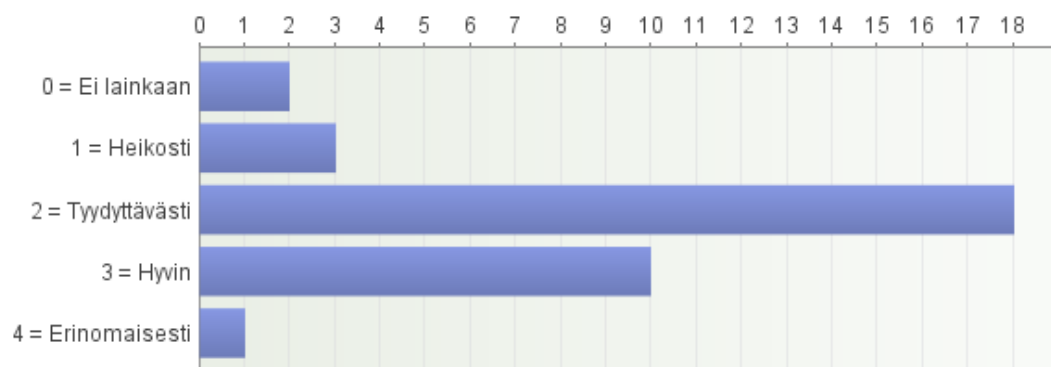
Halusin jatkaa edellisen kysymyksen teemaa, joten seuraavassa kysymyksessä halusin selvittää, kuinka moni vastaajista pitää hiljaisen tiedon siirtämistä tärkeänä. Tähän kysymykseen luulisi kaikkien vastaavan melko samalla tavalla kuin edellä olleeseen kysymykseen, mutta aivan suoraan verrannollisia kysymykset eivät kuitenkaan olleet. Myös kysymykseen 11 vastasivat kaikki 34 vastaajaa, ja heistä myös tässä kysymyksessä 3 prosenttia oli sitä mieltä, että hiljaisen tiedon siirtäminen ei ole lainkaan tärkeää. 9 prosenttia piti hiljaisen tiedon siirtämistä hieman tärkeänä ja 41 prosenttia tärkeänä. Osa vastaajista siis piti hiljaista tietoa vain hieman tärkeänä, mutta hiljaisen tiedon siirtämistä kuitenkin tärkeänä. Vastaajista taas 47 prosenttia eli suurin osa piti hiljaisen tiedon siirtämistä erittäin tärkeänä.



Kuvio 17. Kyselylomakkeen kysymys 11. Pidätkö hiljaisen tiedon siirtämistä tärkeänä?

Kysymys 12 liittyi hiljaisen tiedon saamiseen muilta työntekijöiltä eli siihen, kuinka moni vastaajista kokee saavansa hiljaista tietoa muilta työntekijöiltä. Kaikki 34 vastaajaa vastasivat kysymykseen. 6 prosenttia kokee, että he eivät saa lainkaan hiljaista tietoa muilta työntekijöiltä, 9 prosenttia kokee saavansa heikosti ja 53 prosenttia kokee saavansa tyydyttävästi hiljaista tietoa toisilta työntekijöiltä. Organisaation tulisi pyrkiä luomaan avoimempi ilmapiiri ja kannustaa jokaista työntekijää jakamaan omaa osaamistaan myös muille. Mahdollinen panttaaminen tulisi kytkeä pois painotamalla, ettei se ole hyödyksi organisaatiolle eikä sitä kautta työntekijälle itselleen. Taantuman ja yhteistoimintaneuvotteluiden kautta on toki vaikea saada ilmapiiriä avoimeksi ja hiljaista tietoa jakavaksi.

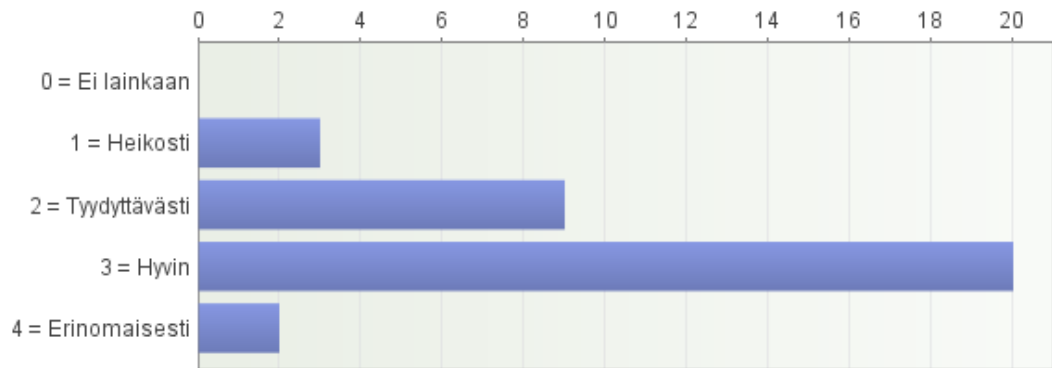
Vastaajista kuitenkin 29 prosenttia koki saavansa hiljaista tietoa muilta työntekijöiltä hyvin ja 3 prosenttia erinomaisesti. Tämä antaa positiivisemmän lähtökohdan koko organisaatiolle. Hiljaisen tiedon jakamiseen on pohja.



**Kuvio 18.** Kyselylomakkeen kysymys 12. Kuinka hyvin koet saavasi hiljaista tietoa muilta työntekijöiltä?

Edelliseen kysymykseen liittyen ja samalla kyselylomakkeen ensimmäisen alaotsikon kysymykset päättäen, kysymyksessä 13 halusin puolestaan selvittää, kuinka hyvin työntekijät kokevat itse jakavansa omaa hiljaista tietoaan ja osaamistaan muille työntekijöille. Myös tähän kysymykseen vastasivat kaikki 34 kyselylomakkeen täyttämiseen osallistunutta vastaajaa. Vastaajista ei kukaan kokenut lainkaan jakavansa omaa osaamistaan muille työntekijöille. 9 prosenttia koki jakavansa osaamistaan heikosti, 26 prosenttia tyydyttävästi, 59 prosenttia hyvin ja 6 prosenttia erinomaisesti. Kysy-

mysten 12 ja 13 välillä vallitsee pieni ristiriita. Kysymyksessä 12 suurin osa koki saavansa muilta työntekijöiltä tyydyttävästi tietoa, kun taas kysymyksessä 13 työntekijät kokivat jakavansa tietoa muille hyvin.



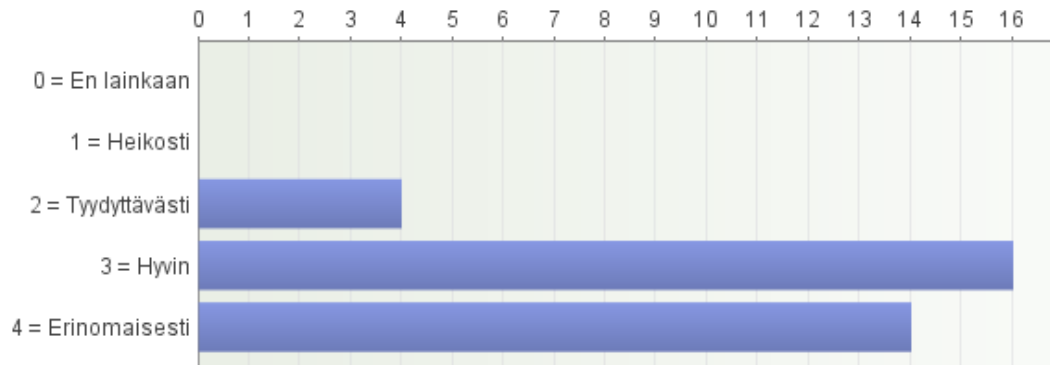
Kuvio 19. Kyselylomakkeen kysymys 13. Kuinka hyvin koet jakavasi osaamistasi muille työntekijöille?

### 4.3 Yhteistyö ja ilmapiiri

Toisena aihepiirinä tutkimuksessa halusin käsitellä organisaation yhteistyötä ja ilmapiiriä, sillä ne näyttelevät suurta roolia hiljaisen tiedon tunnistus-, siirtämis- ja johtamisvaiheessa. Myös tässä aihepiirissä halusin kysymysten etenevän yleisestä hieman yksityisimpiin kysymyksiin.

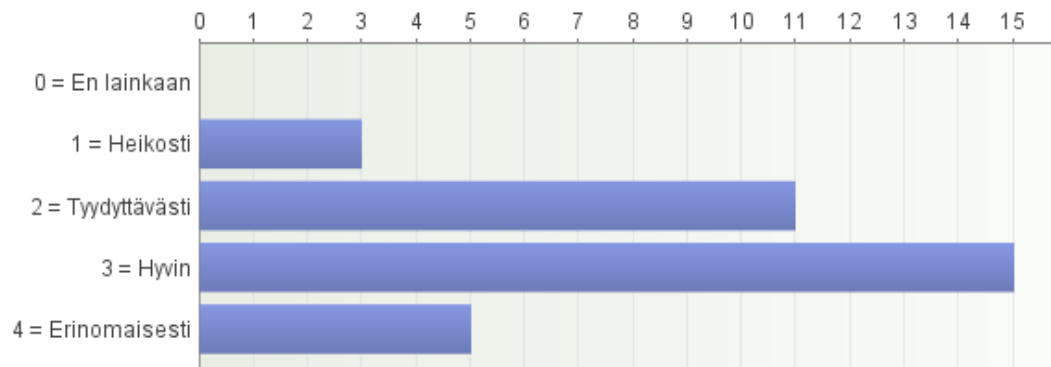
Ensimmäisenä kysymyksenä tässä aihepiirissä ja koko kyselylomakkeen neljäntenätoista kysymyksenä halusin tiedustella, kuinka paljon yhteistyötä vastaaja tekee muiden työntekijöiden kanssa. Kysymykseen osallistuivat kaikki 34 vastaajaa ja heistä kukaan ei tuntenut tekevänsä lainkaan tai edes heikosti yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. Sen sijaan vastaajista 12 prosenttia koki työskentelevänsä tyydyttävästi muiden työntekijöiden kanssa. Hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta sekä sen organisaatiossa säilyttämisen kannalta olisi erittäin tärkeää saada kaikki tekemään yhteistyötä sujuvasti toistensa kanssa. Samalla organisaatiosta saadaan muodostettua avoimempi ja näin ollen edistävämpi hiljaisen tiedon siirrolle. Positiivista oli kuitenkin se, että vastaajista enemmistö koki tekevänsä paljon yhteistyötä muiden työntekijöi-

den kanssa. Vastaajista 47 prosenttia oli sitä mieltä, että tekee muiden kanssa yhteistyötä hyvin ja 41 prosenttia koki toimivansa muiden kanssa erinomaisen paljon.



Kuvio 20. Kyselylomakkeen kysymys 14. Kuinka paljon teet yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa?

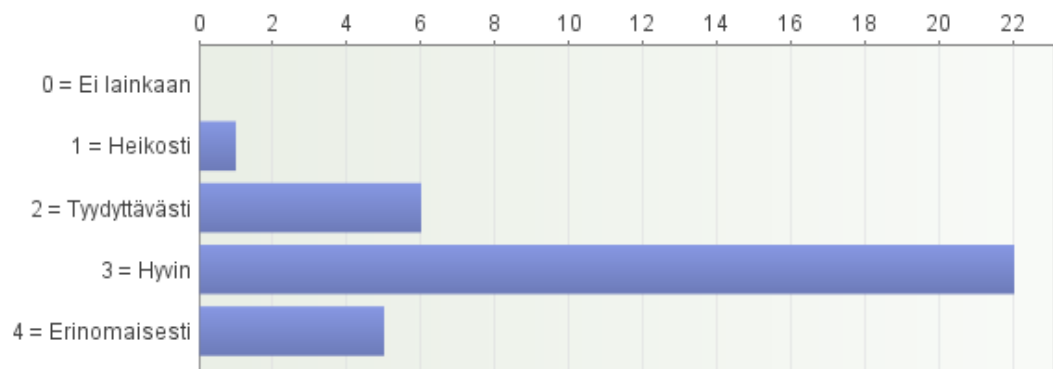
Halusin liittää seuraavan kysymyksen eli kysymyksen 15 jälleen edelliseen kysymykseen. Tässä kysymyksessä halusin vain selvittää, kuinka paljon työntekijät kokevat työskentelevänsä eri yksiköiden välillä. Organisaation tulisi olla yhtenäinen, läpi yksikkörajojen. 34 vastaajasta kukaan ei vastannut kysymykseen tekevänsä lainkaan yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Sen sijaan heikosti yhteistyötä eri yksiköiden välillä heistä teki 9 prosenttia ja tyydyttävästi 32 prosenttia. Tässäkin tapauksessa tulisi organisaation pyrkiä mahdollistamaan ja kannustamaan työntekijöitä toimimaan läpi yksikkörajojen sekä samalla mahdollisesti oppimaan uutta eri yksiköiltä. Samalla hiljainen tieto liikkuisi paremmin organisaation sisällä. Vastaajista 44 prosenttia koki tekevänsä yksiköiden välillä hyvin yhteistyötä ja 15 prosenttia erinomaisesti. Yrityksessä tehdään yhteistyötä selvästi vähemmän eri yksiköiden välillä kuin esimerkiksi oman yksikön sisällä. Tämä on toki luonnollista, mutta mikäli organisaatiosta halutaan yhtenäinen ja hiljainen tieto mahdollisesti säilyttää, tulisi työntekijöitä painottaa enemmän keskinäiseen kanssa käymiseen eri yksiköiden välillä.



**Kuvio 21.** Kyselylomakkeen kysymys 15. Kuinka paljon teet yhteistyötä eri yksiköiden välillä?

Kyselylomakkeen kysymyksessä 16 halusin saada selville, kuinka sujuvaksi vastaajat kokivat yhteistyön ja vuorovaikutuksen omassa yksikössään. Kysymyksessä kysyttiin periaatteessa kahta eri asiaa, ja se saattoi hämätä vastaajia. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta olisi pitänyt kysyä kahdessa eri kysymyksessä, joten tässä on eräs kyselylomakkeen korjaustarpeista. Toivottavasti tämä ei vaikuttanut liian sekavalta vastaajilta.

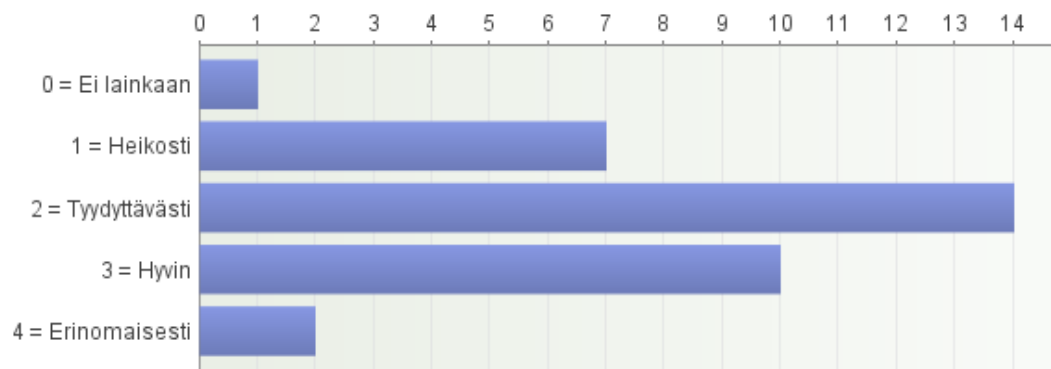
Kukaan vastaajista ei kokenut, ettei yhteistyö ja vuorovaikutus olisi lainkaan sujuvaa. 3 prosenttia oli sitä mieltä, että yhteistyö ja vuorovaikutus sujuu vain heikosti ja 18 prosenttia koki sen sujuvan tyydyttävästi. Vastaajista suuri enemmistö (65 prosenttia) koki yhteistyön ja vuorovaikutuksen hyväksi. Lisäksi 15 prosenttia koki sen erinomaiseksi. Kysymyksen jälkeen voidaan sanoa, että organisaation yksiköiden sisällä vuorovaikutus ja yhteistyö on pääosin sujuvaa, mikä auttaa merkittävästi hiljaisen tiedon siirtoa työntekijältä toiselle.



**Kuvio 22.** Kyselylomakkeen kysymys 16. Tunnetko yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvaksi omassa yksikössäsi?

Myös seuraavassa kysymyksessä oli hieman virheellisesti kysytty sekä yhteistyön että vuorovaikutuksen sujuvuutta. Kysymys sisälsi siis periaatteessa kaksi eri kysymystä. Tällä kertaa asia koski yksiköiden välistä sujuvuutta, yhteistyön ja vuorovaikutuksen saralla. Vastaajista 3 prosenttia oli sitä mieltä, ettei yhteistyö tai vuorovaikutus suju lainkaan eri yksiköiden välillä, ja 21 prosentin mielestä ne sujuvat heikosti. Lisäksi suurin osa eli 41 prosenttia koki yhteistyön ja vuorovaikutuksen eri yksiköiden välillä tyydyttäväksi. Tähän tulokseen voi vaikuttaa se, joka 15 kysymyksen kohdalla kävi ilmi, että organisaatiossa on liian vähän yhteistyötä ylipäätään eri yksiköiden välillä, ja mikäli sitä on, niin se koettiin sujumattomaksi. Kuten aiemmin mainitsin, organisaation tulisi keskittyä eri yksiköiden välisen kanssa käymisen kohentamiseen.

Vastaajista 29 prosenttia koki kuitenkin yhteistyön ja vuorovaikutuksen hyvin sujuvaksi eri yksiköiden välillä ja 6 prosenttia jopa erinomaiseksi.

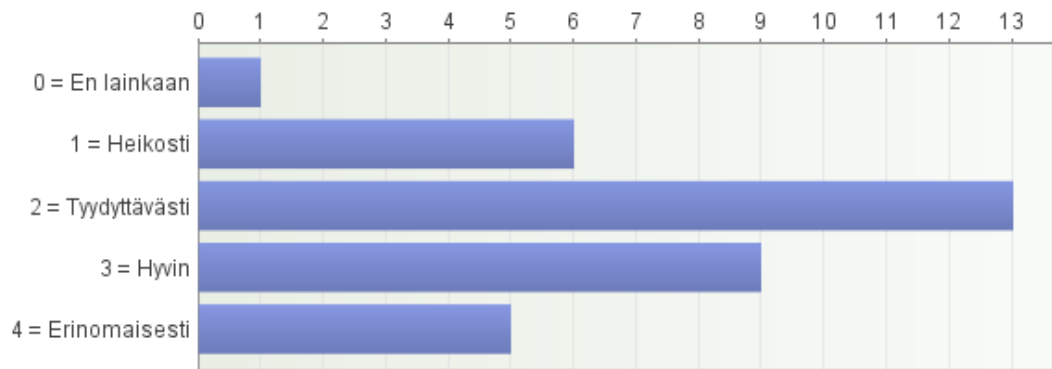


Kuvio 23. Kyselylomakkeen kysymys 17. Tunnetko yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvaksi eri yksiköiden välillä?

Organisaation tulee kannustaa työntekijöitään omassa työssään sekä myös siihen liittyvässä hiljaisen tiedon siirtämisessä ja vastaanottamisessa. Kysymys 18 liittyikin yrityksen kannustavuuteen eli siihen kokevatko työntekijät työpaikan ilmapiirin kannustavaksi. Vastaajista 3 prosenttia koki, ettei yrityksen ilmapiiri ole lainkaan kannustava ja 18 prosenttia koki, että ilmapiiri on heikosti kannustava. Suurin osa (38 prosenttia) koki, että ilmapiiri oli tyydyttävästi kannustava. Työntekijät kokivat selvästi, ettei heitä kannusteta työssään, mikä johtaa usein siihen, että he kokevat, ettei heidän työtään arvosteta ja samalla motivaatio työhön kärsii. Tämä vaikuttaa oitis hiljaisen tiedon jakamiseen ja sisäistämiseen. Mikäli ilmapiiri koetaan ei-kannustavaksi suurelta osin, organisaatiokulttuuri tuskin kannustaa myöskään hiljaisen tiedon siirtämiseen tai vastaanottamiseen.

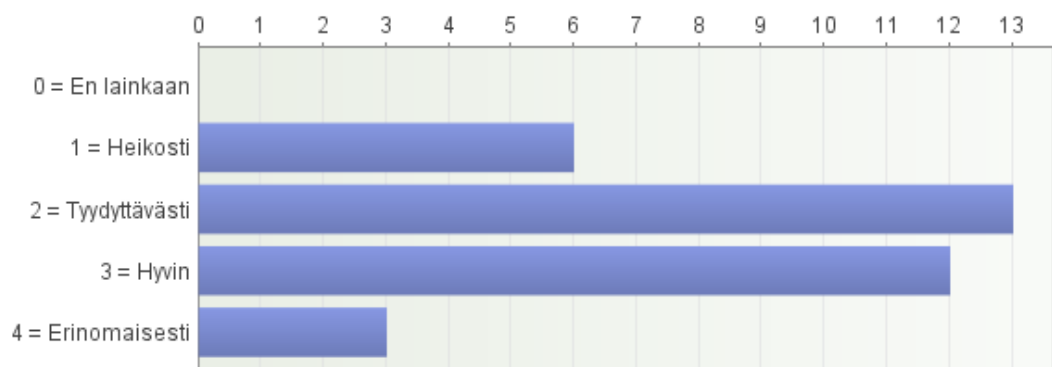
Vastaajista kuitenkin osa eli 26 prosenttia koki ilmapiirin hyvin kannustavaksi ja 15 prosenttia erinomaisen kannustavaksi. Organisaation tulisi laajentaa kannustavaa ilmapiiriä koko organisaatiota koskevaksi. Lähinnä tästä vastuu kuuluu esimiehille.





Kuvio 24. Kyselylomakkeen kysymys 18. Koetko työpaikkasi ilmapiirin kannustavaksi?

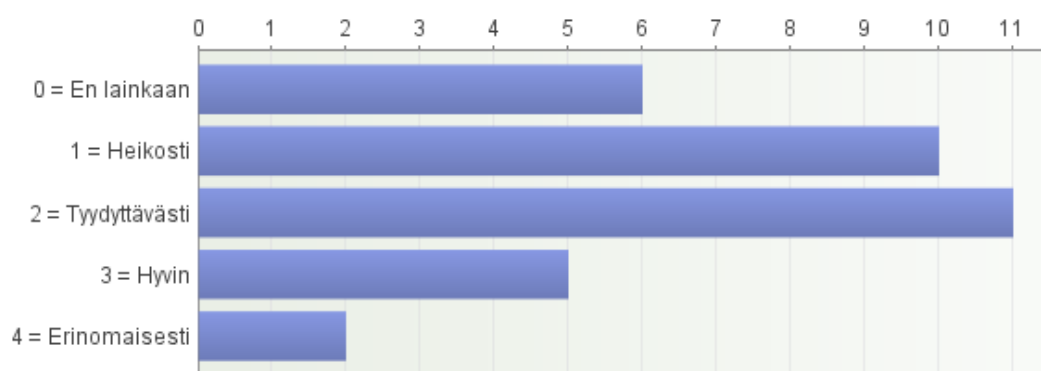
Organisaation tulee lisäksi olla avoin, jotta hiljainen tieto tunnistetaan, sitä voidaan siirtää ja sisäistää sekä johtaa. Seuraava kysymys käsittelikin yrityksen ilmapiirin avoimuutta. Vastaajista kukaan ei kokenut, että organisaation ilmapiiri ei olisi lainkaan avoin. Sen sijaan 18 prosenttia koki, että ilmapiiri on heikosti avoin, ja 38 prosenttia koki sen olevan tyydyttävästi avoin. Organisaation tulisi pyrkiä muodostamaan avoin ilmapiiri kaikkiin osastoihin, yksiköihin eli läpi organisaation. Vastaajista 35 prosenttia koki ilmapiirin olevan hyvin avointa, ja 9 prosenttia koki sen olevan avoin erinomaisesti.



Kuvio 25. Kyselylomakkeen kysymys 19. Koetko työpaikkasi ilmapiirin avoimeksi?

On tärkeää, että työntekijä kokee voivansa osallistua yrityksen toimintaan tai päätöksentekoon edes jollakin tavalla, ja tämä edesauttaa tietysti myös hiljaisen tiedon siirtoa. Mikäli työntekijä kokee voivansa vaikuttaa, hän motivoituu tekemään työnsä

hyvin, onhan hän itse voinut vaikuttaa siihen. Kysymys 20 käsitteli sitä, kuinka hyvin työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Vastaajista 18 prosenttia oli sitä mieltä, ettei pysty lainkaan osallistumaan päätöksentekoon. 29 prosenttia koki voivansa osallistua päätöksentekoon heikosti ja 32 prosenttia tyydyttävästi. Suurin osa vastaajista koki siis, että heitä kuullaan yrityksessä heikosti tai tyydyttävästi. Puolestaan 15 prosenttia oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon hyvin ja 6 prosenttia erinomaisesti. Kaikki 34 vastaajaa vastasivat kysymykseen. Selvä vähemmistö voi siis vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon tai ainakin niin vastaajat kokevat. He eivät tunne voivansa vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Olisi tärkeä saada työntekijät kokemaan, että he pääsevät vaikuttamaan yrityksen asioista edes jollakin tapaa tai jollakin tasolla.

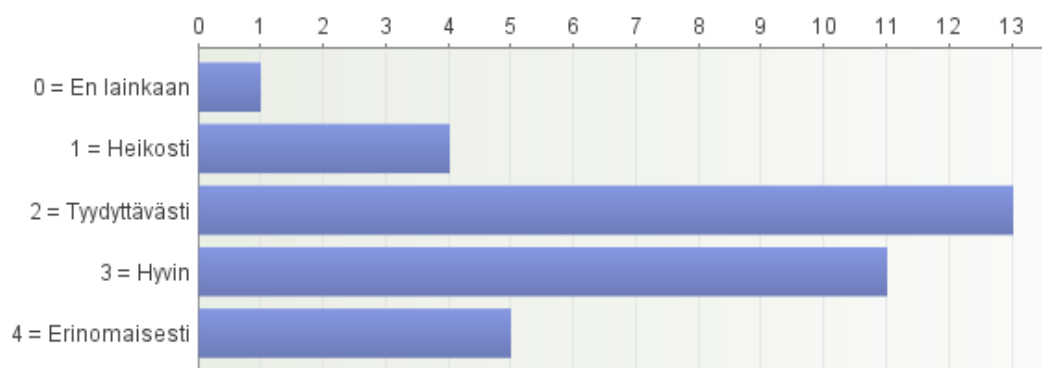


**Kuvio 26.** Kyselylomakkeen kysymys 20. Tunnetko voivasi vaikuttaa yrityksen päätöksenteossa?

Seuraavassa kysymyksessä halusin testata vastaajien omaa sitoutumista työpaikkaan ja sen ihmisiin. Kysymyksessä kuulostelin vastaajien aktiivisuutta osallistua työpaikan järjestämiin vapaa-ajan juhliin, illanistujaisiin tai tapahtumiin. Ihmisten olisi tärkeä osallistua edes joskus yrityksen yhteisiin vapaa-ajan viettoihin, jotta he voisivat tutustua toisiin työntekijöihin myös työtohinan ulkopuolella. Yleensä vapaa-aikana saa paremman käsityksen ihmisestä ja työkaverit oppii tuntemaan paremmin. Tämä tekee työnteosta joustavampaa ja paikoin hauskeempaa. Työntekijät saattavat nähdä koko yrityksen aivan uudella tapaa. Usein työntekijät kokevat työpaikan järjestämät illanvietot lisäksi eräänlaisina palkintoina uurastetusta työstä. Yrityksen onkin tärkeää

palkita työntekijöitään aika ajoin. Vapaa-ajan tapahtumat ovat lisäksi oivia hetkiä hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen. Siellä hiljainen tieto saattaa siirtyä huomaamatta, ja työntekijät voivat oppia paljon toisiltaan.

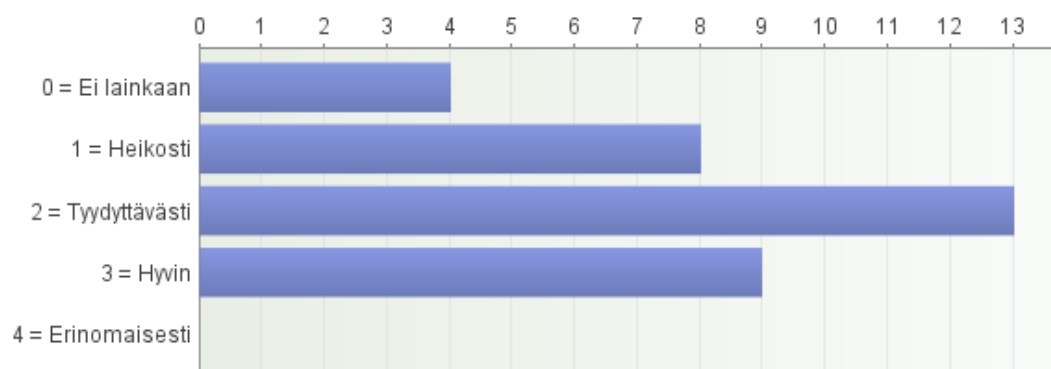
Vastaajista 3 prosenttia ei osallistu lainkaan yrityksen järjestämiin vapaa-ajan tapahtumiin. Nämä 3 prosenttia tulisi pyrkiä kannustamaan mukaan tapahtumiin toisten työntekijöiden tai esimiesten toimesta. Tällöin he kokevat kuuluvansa paremmin organisaatioon. 12 prosenttia osallistuu vapaa-ajan tapahtumiin heikosti ja 38 prosenttia tyydyttävästi. Suurin osa työntekijöistä osallistuu organisaation järjestämiin juhliin tyydyttävästi. Tämä saattaa kertoa myös organisaation huonosta yhteishengestä, ja jos näin on, tulee organisaation hioa sitä kovasti. Toisaalta ihmiset ovat luonteeltaan ja elämäntilanteiltaan myös erilaisia, eivätkä kaikki jaksaa, halua tai ehdi ottaa osaa yrityksen vapaa-ajan tapahtumiin. Kuitenkin 32 prosenttia osallistuu hyvin organisaation vapaa-ajan viettoihin, joka on iso osa työntekijöistä. Lisäksi 15 prosenttia osallistuu illanistujaisiin erinomaisesti. Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt täyttivät tämän kohdan.



Kuvio 27. Kyselylomakkeen kysymys 21. Osallistutko työpaikkasi järjestämiin vapaa-ajan tapahtumiin?

Seuraava kysymys päätti tämän aihealueen, joten halusin sillä koota vastaajien ajatukset ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta sekä liittää sen tutkimuksen aiheeseen, hiljaiseen tietoon. Kysyinkin, kannustaako yrityksen luoma ilmapiiri hiljaisen tiedon jakamiseen. Vastaajista 12 prosenttia oli sitä mieltä, että yrityksen luoma ilmapiiri ei kannusta lainkaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi 24 prosenttia koki, että ilmapiiri-

ri kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen heikosti ja 38 prosenttien mielestä tyydyttävästi. Kukaan vastaajista ei kokenut, että organisaation ilmapiiri kannustaisi erinomaisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Tämä on melko huolestuttavaa. Asioita voi kuitenkin parantaa, ja keinoina myönteisemmän ilmapiirin luomisessa, hiljaisen tiedon suhteen, ovat muun muassa jo tutkimuksessa edellä mainitut avoimuus, kannustavuus, sujuva vuorovaikutus, yhteistyö oman ja toisten yksiköiden kanssa sekä yhteiset onnistuneet vapaa-ajan tapahtumat. Vastaajista 26 prosenttia koki, että yrityksen luoma ilmapiiri kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen hyvin. Tämä on selvä vähemmistö, vaikka tässä kategoriassa tulisi olla vastauksista selvä enemmistö.



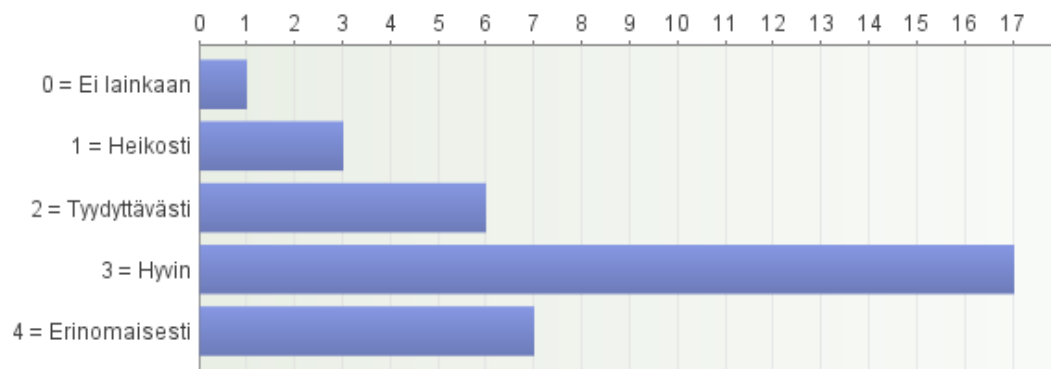
Kuvio 28. Kyselylomakkeen kysymys 22. Kannustaako yrityksen luoma ilmapiiri hiljaisen tiedon jakamiseen?

#### 4.4 Hiljainen tieto ja johtaminen

Kyselylomakkeen kolmantena eli viimeisenä aihepiirinä oli hiljainen tieto ja johtaminen. Hiljaisen tiedon johtaminen ja esimiestyö luovat kehykset koko hiljaisen tiedon prosessille. Esimies kokee vastuuta sen onnistumisesta ja myös epäonnistumisista.

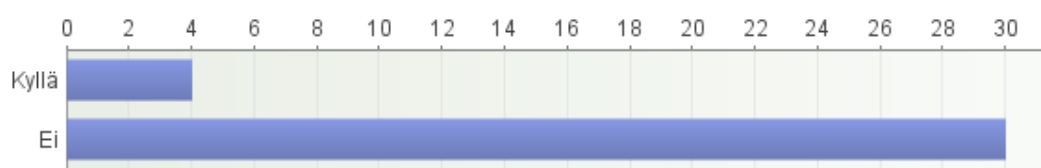
Halusin keskittyä jokaisen vastaajan lähimmän esimiehen toimintaan ja siihen, millaiseksi vastaajat kokivat sen. Koen, että se on esimiehesuhteista kuitenkin tärkein, ja sen tutkiminen on sen takia merkityksellisintä. Ensimmäisessä kysymyksessä halusin juuri

selvittää, millaiseksi vastaaja kokee yhteistyön lähimmän esimiehensä kanssa. Vastajista 3 prosenttia koki, ettei yhteistyö lähimmän esimiehen kanssa suju lainkaan, 9 prosentilla yhteistyö sujuu heikosti ja 18 prosentilla tyydyttävästi. Suurimmalla osalla yhteistyö lähimmän esimiehen kanssa sujuu kuitenkin hyvin, sillä tätä mieltä oli tasan puolet eli 50 prosenttia vastaajista. Organisaation ja hiljaisen tiedon prosessin kannalta tämä on erittäin hieno asia. Lisäksi 20 prosenttia kokee sujuvuuden erinomaisesti lähimmän esimiehen kanssa. Tässä tutkimuksessa ei selviä, missä toimipaikoissa tai millä organisaation tasolla yhteistyö ei suju, joten ehdottaisin, että organisaatio tutkisi, missä työntekijöiden yhteistyö lähimmän esimiehen kanssa ei ole sujuvaa. Tämä on työntekijän ja koko organisaation toimivuuden kannalta erittäin tärkeää.



Kuvio 29. Kyselylomakkeen kysymys 23. Sujuuko yhteistyö lähimmän esimiehesi kanssa?

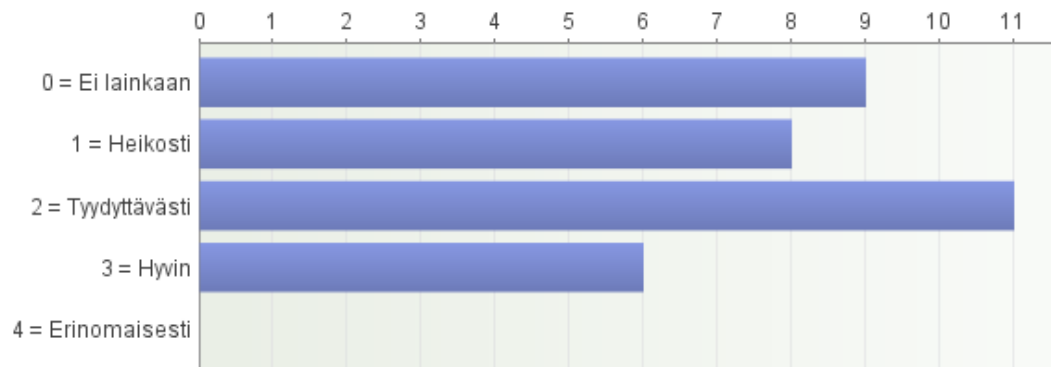
Seuraavassa kysymyksessä halusin selvittää, onko esimies auttanut työntekijöitä tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan ja näin ollen edistänyt hiljaisen tiedon kokonaisprosessia. Kaikki 34 vastaajaa vastasivat kysymykseen. Ainoastaan 12 prosenttia vastaajista kertoi esimiehen auttaneen hiljaisen tiedon henkilökohtaisessa tunnistusprosessissa. Näin ollen 88 prosenttia kokee, että esimies ei ole auttanut tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan. Hiljaisen tiedon johtaminen on merkittävässä asemassa koko hiljaisen tiedon prosessissa. Johtaminen on hiljaisen tiedon prosessin lähtökohta, ja tärkeää on viedä se loppuun asti. (Virtainlahti 2009, 72–76.) Organisaation tulisi kiinnittää huomiota esimiesten hiljaisen tiedon johtamiseen liittyvään osaamiseen.



Kuvio 30. Kyselylomakkeen kysymys 24. Onko esimies auttanut sinua tunnistamaan omaa hiljaista tietoasi?

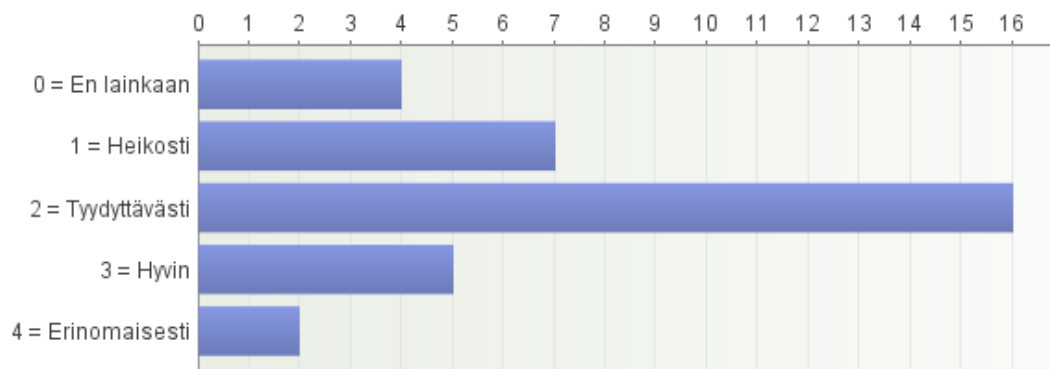
Edelliseen kysymykseen liittyen halusin selvittää avoimella kysymyksellä, miten esimies on auttanut 18:aan prosenttia vastaajista tunnistamaan hiljaista tietoaan. Vastaajat kertoivat, että keskusteluiden kautta ja esittämällä paljon kysymyksiä, joiden kautta syntyy pohtimista ja pohtimisesta ideoita. Lisäksi esimies on antanut mahdollisuudet oman työnsä toteuttamiseen. Kohdassa mainittiin myös, että esimies on pyytänyt vastaajaa jakamaan omaa hiljaista tietoa eteenpäin mahdollisimman monelle. Myös asiakkaan kanssa toimimisessa ja kaupan päättämisessä on esimies pyrkinyt oman hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Näistä vastauksista ilmenee, että esimiehet ovat toimineet näiden vastaajien kohdalla aivan oikein. Tätä käytäntöä tulisi vain laajentaa kaikille Hämeen Autovarusteen työntekijöille. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kokea laadukasta johtamista.

Edellisen kysymyksen tunnistamisaiheesta siirryttiin seuraavassa kysymyksessä tutkailemaan hiljaisen tiedon jakamista. Tiedustelin vastaajilta, kuinka moni kokee, että esimies on kannustanut hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa. Vastaajia kysymykseen oli 34. Heistä 26 prosenttia oli sitä mieltä, että esimies ei ole lainkaan kannustanut heitä hiljaisen tiedon jakamiseen, 24 prosentin mielestä heikosti ja suurimman osan eli 32 prosentin mielestä tyydyttävästi. Kukaan vastaajista ei kokenut, että esimies olisi kannustanut häntä jakamaan hiljaista tietoa erinomaisesti. 18 prosenttia tunsi, että esimies oli kannustanut heitä hyvin hiljaisen tiedon jakamiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen kautta saadaan koko organisaation käyttöön kaikkien organisaation ihmisten osaaminen ja tietämys. Tämänkin jälkeen, vaikka hiljainen tieto saataisiin organisaation käyttöön, ei sen kehittämistä tule suinkaan unohtaa. Tehokas hiljaisen tiedon johtaminen luo mahdollisuudet hiljaisen tiedon aktiiviselle kehittämiselle. (Virtainlahti 2009, 76–77.)



**Kuvio 31.** Kyselylomakkeen kysymys 26. Onko esimies kannustanut sinua hiljaisen tiedon jakamiseen?

On tärkeää, että työntekijät kokevat esimiehensä johtamisen laadukkaaksi. Tätä halusin vielä selvittää, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat lähimmän esimiehensä hiljaisen tiedon johtamiseen. Kaikki vastaajat osallistuivat kysymykseen. Vastaajista 12 prosenttia ei ollut lainkaan tyytyväinen esimiehensä hiljaisen tiedon johtamiseen, 21 prosenttia oli heikosti tyytyväinen ja jälleen suurin osa eli 47 prosenttia oli tyytyväinen esimiehen hiljaisen tiedon johtamiseen ainoastaan tyydyttävästi. 15 prosenttia vastaajista oli hyvin tyytyväisiä ja 6 prosenttia erittäin tyytyväisiä lähimmän esimiehensä hiljaisen tiedon johtamiseen. Suurin osa vastaajista oli siis tyytymättömiä johtamiseen ja ainoastaan murto-osa tyytyväisiä. Organisaation tulisi toden teolla parantaa johtamistaan hiljaisen tiedon saralla. Hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen koko organisaatiossa on tärkeää, ja se muodostaa yhden organisaation kulmakivistä. (Virtainlahti 2009, 72–76.)



**Kuvio 32.** Kyselylomakkeen kysymys 27. Kuinka tyytyväinen olet lähimmän esimieheni hiljaisen tiedon johtamiseen?

Viimeisessä kysymyksessä, koko kyselylomakkeen päätöskysymyksessä, halusin koota ihmisten ajatukset aiheesta avoimessa kysymyksessä. Osa vastaajista kuuli aiheesta ensimmäistä kertaa, ja olisikin ollut hyvä pitää luento aiheesta ennen kyselylomakkeen täyttöä. Tällöin vastaukset saattaisivat olla erilaisia. Vastaajan kanssa olen täysin samaa mieltä tästä, ja suosittelin itse samaa keinoa organisaatiolle edellä.

Osa vastaajista epäilee, että termi on suurimmalle osalle esimiehistä täysin vieras. Jos asia on näin, tulisi esimiehet kouluttaa hiljaisen tiedon johtamiseen, ja mikäli tämä ei olisikaan totta, ei alaisilla tulisi olla tällaista kuvaa esimiestensä osaamistasosta. Lisäksi eräs vastaaja koki, ettei esimies ehdi keskittyä alaisiinsa, koska on niin sähkökkä persoona. Hän ei myöskään halua kohdata vastuutaan. Tässä tulisikin kiinnittää huomiota esimiehen johtamistaitoihin.

Erään vastaajan mielestä hiljainen tieto välittyy organisaatiossa, kuten ennenkin. Uudet työntekijät toimivat vanhempien ohjauksessa. Hän kuitenkin koki, että on tapahtunut muutos uusien työntekijöiden kohdalla: uudet työntekijät eivät tunnu haluavan kysyä neuvoa yhtä helposti kuin aiemmin. Hän kokee, että nuoret tekevät mieluummin itse ja oppivat asiat kantapään kautta. Tähän syytä on varmasti monia. Nuoret eivät kunnioita vanhempien työntekijöiden osaamista, he kokevat olevansa nopeampia ja parempia, ja vaikka näin olisi, ei heillä voi olla yhtä paljon tietotaitoa kuin kokeneilla työntekijöillä. Nuoret saattavat olla asenteeltaan ylpeitä, ja kunnioitus erilaisista osaamista kohtaan puuttuu. Toisaalta syynä voi olla myös, etteivät vanhemmat



työntekijät aina halua antaa tarvittavaa tietoa nuoremmille. Heillä ei ole tähän aikaa tai he kokevat nuoret uhkaksi. Yhtenä syynä voi olla myös organisaation ilmapiiri ja kulttuuri. Organisaatio ei tue hiljaisen tiedon jakamiseen puolin ja toisin, nuoremmille ja vanhemmille työntekijöille.

Moni vastaajista havahtui siihen, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen merkitys tulee tuoda organisaatiossa esille ennen kuin tieto-taito lähtee kokonaan pois yrityksestä. Tämä on tutkimuksen tekijälle kuin musiikkia korviin. Vastaajat ovat ymmärtäneet hiljaisen tiedon merkityksen ja toivottavasti hiljaisen tiedon prosessia aletaan kehittää organisaatiossa eteenpäin.

#### **4.5 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen**

Yrityksen tulisi tunnistaa ja avata organisaation kannalta olennaista senioriosaamista mallittamisen avulla muille ja järjestää sisäisiä koulutuksia sen pohjalta. Senioreiden lisäksi organisaatiolla on olemassa huippuosaajia, joilla on yrityksen toiminnan kannalta keskeistä tietotaitoa. Huippuosaajat tuovat yritykselle erityisiä etuja, joten heidän hyödyntämisensä on tärkeä osa yrityksen kokonaisosaamista. Yrityksen tulisikin mallittaa ja jakaa heidän osaamistaan organisaation muille työntekijöille. Esimerkiksi Hämeen Autovarusteella tulisi mallittaa niiden myyjien toimintatapoja, jotka saavat aikaan haluttuja tuloksia yrityksen strategisella segmentillä. Yrityksen tuleekin tunnistaa, sille strategisesti tärkeä osaaminen eli se osaaminen, joka on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Tämän jälkeen pitää tukea mallinnusprojektien avulla ydinosaamista ja strategiaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 68–69.)

On selvää, että yrityksessä tarvitaan toimiva hiljaisen tiedon strategia ja selkeä malli. Niiden avulla voidaan tukea osaamisen syntyä ja siihen liittyvää hiljaisen tiedon syntymistä. Tähän liittyen pystytään tukemaan osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämistä ja siirtymistä työntekijöiden kesken sekä voidaan hyödyntää hiljaista tietoa mallintamisen avulla kokonaisvaltaisesti. (Toivonen & Asikainen 2004, 39.)

Yrityksen kannalta olennaista on hiljaisen tiedon olemassaolon huomaaminen. Sen avulla yritys voi saada täysin uuden näkökulman yrityksen osaamisesta. Tämä synnytt-

tää arvostusta ja kasvattaa myönteistä ilmapiiriä. Tunnistamisen kautta päästään hyödyntämään kokemusta ja ymmärretään kokemustiedon merkitys. On tärkeää huomata, että hiljaista tietoa syntyy koko ajan. Kysymys kuuluukin: Kuinka mahdollistaa hiljaisen tiedon synty ja kerätä se organisaatiolle talteen? Tämän jälkeen pitäisi alkaa miettiä, kuinka mahdollistetaan ja edistetään hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijöiden kesken. Keinoja on useita, kuten mentorointi, perehdytys, koulutukset, työkierto ja verkostot. Mallinnus on oma lukunsa ja paras keino napata hiljainen tieto organisaation käyttöön. (Toivonen & Asikainen 2004, 39–41.)

Vaikka organisaatiot eivät tunnistaakaan välttämättä hiljaisen tiedon tärkeyttä yritykselle, on olemassa useita syitä, jotka tukevat väitettä. Hiljainen tieto voi taata erittäin tehokkaan suorituskyvyn työpaikalla. Se voi aiheuttaa toki myös epäonnistumisia, sillä hiljainen tieto saattaa usein olla ristiriidassa toiminnan kanssa, joten organisaatio ei halua tunnistaa tätä konfliktia. Tärkeää on joka tapauksessa tunnistaa ja siirtää tehokkaasti hiljainen tieto ajoissa koko organisaation käyttöön. (Sternberg & Horvath 1999, 236lwa.)

#### **4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen reliabiliteetti eli myös stabiliteetti saadaan selville ja varmistettua toteuttamalla samanlainen tai samantyyppinen tutkimus uudelleen puolen vuoden tai vuoden päästä Hämeen Autovarusteen työntekijöille. Toivottavasti toisella tutkimuskerralla työntekijöiden vastausaktiivisuus kasvaisi. (Kananen 2008, 79–80.)

Tutkimuksen otos vastaa populaatiota, vaikka vastausaktiivisuus olikin vain 19,8 prosenttia. Lisäksi vastaajia oli kaikista toimipisteistä, työtehtävistä, ikäluokista ja molemmista sukupuolista. Vastausaktiivisuus pitäisi olla korkeampi, jotta tutkimusta voitaisiin pitää vielä luotettavampana. Vastausaktiivisuuteen olisi tietysti kannattanut panostaa vielä enemmän. Kyselylomakkeen lähetysajankohtaa olisi pitänyt miettiä tarkemmin, ja muistutus kyselyyn vastaamisesta olisi pitänyt lähettää. Kato on iso pulma posti- ja Internet-kyselyissä. Usein yrityksille kohdistettavissa kyselyissä ensimmäisellä kyselykierroksella saadaan aikaiseksi vain 30:n vastausprosentti. Tilasto-

tieteen mukaan 20–30 prosentin vastausprosentit työntekijöiltä ovat toki riittämättömiä, eikä luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta välttämättä saada, mutta tässä tapauksessa vastausprosentti riittää kuvaamaan yrityksen kuvaa. (Mts. 77, 81–83.)

Tutkimuksen yleistettävyyttä eli ulkoinen validiteetti on kuitenkin kunnossa. Tutkimuksen sisältövaliditeetti, kuten myös rakennevaliditeetti, toteutuu, sillä tutkimustulokset ovat täysin seurausta tutkimuksessa ja kyselylomakkeessa käytetyistä muuttujista. Tähän liittyen tutkimuksessa on varsin näkyvästi esillä syy-seuraussuhde, joka tukee puolestaan sisäistä validiteettia. Tutkimuksen tulokset ovat hyvin sovellettavissa tulevaisuudessa, joten ennustevaliditeetin pitäisi olla kunnossa ja tutkimuksen toteutus tämänkin osalta luotettava. (Mts. 81–83.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa arvioidaan luotettavuutta yleensä myös vertaamalla otoksen ja populaation ikää sekä sukupuolta keskenään (mts. 79–80). Tutkimuksessa vertasin vastaajien ikää Hämeen Autovarusteen kaikkien työntekijöiden keski-ikään toimihenkilöiden ja asentajien osalta.

Käytin tutkimuksen toteutuksessa sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Yhtenä syynä triangulaation hyödyntämiseen oli luotettavuuden lisääminen tässä kyseisessä tutkimuksessa. (Mts. 84.) Kyselylomakkeessa oli valmiiksi räätälöityjä vastausvaihtoehtoja sekä avoimia vastausvaihtoehtoja. Näin tutkimuksesta ja sen tuloksista saa laajemman käsityksen työntekijöiden mielipiteistä ja ajatuksista. Tutkimustuloksia on lisäksi mahdollisuus analysoida monipuolisemmin ja syvällisemmin.

Kyselylomakkeen laatimisessa pyrin olemaan suunnitelmallinen, looginen sekä tarkka. Pyrin muodostamaan ensimmäisistä kysymyksistä mielenkiintoisia ja tarpeeksi selkeitä, jotta vastaaja saatiin kiinnostumaan aiheesta. Luulin, että onnistuin tässä melko hyvin. Tehtävää hankaloitti aiheen tuoreus ja sen tuntemattomuus vastaajille. Pyrin madaltamaan kynnystä vastaamiseen kuitenkin selkeillä, lyhyillä ja tarkkaan mietityillä kysymyksillä. Lisäksi ryhmittelin kysymykset kolmeen aihepiiriin, jotta kysymysten jaottelu olisi selkeämpi, ja koska kysymyksiä oli paljon, ei kyselylomake tuntuisi liian tukkoiselta. Kunkin aihealueen kysymykset etenivät yleisestä yksityiseen

eli olen pyrkinyt hyödyntämään tässä suppilotekniikkaa. Tämä on liitoksissa ihmisen muistiin. (Mts. 30–31.)

Kyselylomakkeen kysymyksissä 16 ja 17 on kätkeytynyt kaksi asiaa yhteen kysymyseen. Kysymyksessä halusin selvittää, millaiseksi työntekijät kokevat työpaikan ilmapiiirin ja vuorovaikutuksen. Tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä vastaajissa ja tulokset saattavat olla virheellisiä. (Mts. 30.)

Kyselylomakkeen kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, ja asetin ainoastaan jotkut kysymykset vastaajille pakollisiksi, kyselylomakkeen etenemisen vuoksi. Avoimet kysymykset on rajattu hyvin, jotta niistä saadaan suurin mahdollinen hyöty tutkimukselle. Niiden käsittely on haastavaa, mutta niiden avulla on mahdollista saada tietoa, jota strukturoidut kysymykset eivät aina välttämättä anna. Näin niiden avulla saadaan myös luotettavampaa tietoa. Strukturoituja kysymyksiä pyrin tekemään monenlaisia, esimerkiksi vaihtoehtokysymyksiä ja erilaisia asteikkokysymyksiä, jotta vastaajien mielenkiinto kyselyyn säilyisi. Vastaajien taustamuuttujiin liittyvät kysymykset asetin kyselylomakkeen loppuun, ettei kysely tunnu liian tunkeilevalta. Kiinnitin huomiota myös kysymysten sanamuotoon ja aseteluun. Sanamuodot pyrin muodostamaan selkeiksi ja asetelun yleisestä yksityiseen aihealueittain. Lomake näyttää melko pitkältä, mutta sen täyttöön kului keskimäärin kuitenkin vain 10 minuuttia. Kyselylomakkeen ylälaudassa on selkeästi isolla Hämeen Auton logo ja kyselylomakkeen värinä käytin oranssin-keltaisen- ja vihreän sekoitusta, hieman tylsän mustavalkoisen pohjan sijaan. Kysymykset ovat lisäksi numeroituja. (Mts. 31–36.)

## **5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Työelämä muuttuu ja uudistuu kovaa vauhtia, ja organisaation osaaminen on nousut erittäin tärkeäksi kilpailukyvyksi ympäristön muutosten asettamissa raameissa. Henkilöstön ikärakenne muuttuu voimakkaasti, ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Nämä ovat ilmiöitä, jotka pakottavat organisaatiot kilpailemaan osaavasta työvoimasta, mutta samalla säilyttämään korkean osaamistason jo olemassa olevilla työntekijöillä. Kehitys pakottaa yritykset kehittämään työntekijöitään, tehostamaan

työprosessejaan, moninaistamaan johtamistaan sekä avaamaan toimintakulttuuriaan avoimemmaksi, niin että kaikki tämä tukisi hiljaisen tiedon tunnistamista, siirtämistä ja sisäistämistä sekä oppimista ja vuorovaikutusta. Tulevaisuuden- ja tuotannon tekijöitä tulevat jatkossa olemaan henkilöstön tieto-taito ja osaaminen. Myös osaamisen johtaminen ja sitä kautta hiljaisen tiedon johtaminen ovat yksi kriittinen menestystekijä yrityksen kannalta. (Helakorpi n.d. 9.)

Vaikka organisaatiot eivät tunnistaakaan välttämättä hiljaisen tiedon tärkeyttä yritykselle, on olemassa useita syitä, jotka tukevat väitettä. Hiljainen tieto voi taata erittäin tehokkaan suorituskyvyn työpaikalla. Se voi toki aiheuttaa myös epäonnistumisia, sillä hiljainen tieto saattaa usein olla ristiriidassa toiminnan kanssa, joten organisaatio ei halua tunnistaa tätä konfliktia. Tärkeää on joka tapauksessa tunnistaa ja siirtää tehokkaasti hiljainen tieto ajoissa koko organisaation käyttöön. (Sternberg & Horvath 1999, 236lwa.)

Hämeen Autovarusteen tulee aloittaa hiljaisen tiedon prosessi alusta. Yritys ei ole tehnyt tarvittavia toimenpiteitä osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamiseksi tai kuvaamiseksi. Organisaatiolla ei myöskään ole ohjeistuksia hiljaisesta tiedosta paperi- tai sähköisessä muodossa kaikkien työntekijöiden saatavilla. (Virtainlahti 2009, 141.) Sen tulee tutustuttaa jokainen työntekijä hiljaisen tiedon termiin ja sitä kautta koko prosessiin. Sen tulee saada jokainen esimies tunnistamaan hiljaisen tiedon merkitys, jotta esimiehet voivat auttaa työntekijöitä tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan. Tämän jälkeen osaaminen tulisi mallittaa ja jakaa muille. Näin osaaminen saadaan pysymään organisaatiossa ja yrityksen kilpailukyky jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla säilyy. Hämeen Autovarusteen tulisi ottaa käyttöönsä osaamiskartoitusten tekeminen vuosittain jokaisella työntekijällä. Organisaation tulisi soveltaa Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia, johon kuuluvat sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sen tulisi ymmärtää eläköitymisen merkitys, samoin kuin kaikkien työntekijöiden merkitys. Työntekijät tulisi saada arvostamaan omaa työtään ja omaa työpaikkaansa. Kannustavaa on se, että ilmapiiri hiljaisen tiedon jakamiseen on suotuisa ja melko avoin. Työntekijät viihtyvät suurimmaksi osaksi työpaikalla ja kokevat

hiljaisen tiedon tärkeäksi, joten hiljaisen tiedon prosessi kokonaisuudessaan otetaan varmasti hyvillä mielin vastaan.

Haluankin lopettaa opinnäytetyöni seuraaviin viisaisiin sanoihin:

We do not receive wisdom, we must discover it for ourselves, after a journey through the wilderness, which no one else can make for us, which no one can spare us, for our wisdom is the point of view from which we come at last to regard the world.

-Marcel Proust (Sternberg & Horvath 1999, ix)

## LÄHTEET

Borgman, M.& Packalèn, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer Paino.

Collins, H. 2010. Tacit and Explicit Knowledge. University of Chicago Press.

Chrons, T. 2011. Hiljainen tieto puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö. Viitattu 15.5.2012.

[Http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33880/Chrons\\_Tarja.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33880/Chrons_Tarja.pdf?sequence=1)

Helakorpi, S. Tietokäsitys. Viitattu 29.3.2012.

[Http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/web4/uusi%20web/tietok%C3%A4sitys.htm](http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/web4/uusi%20web/tietok%C3%A4sitys.htm)

Helakorpi, S. Mentorointi ja hiljainen tieto. Viitattu 27.5.2012.

[Http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Tyoelamaosaaminen/Mentorointi.pdf](http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Tyoelamaosaaminen/Mentorointi.pdf)

Hämeen Autovaruste Oy. 2012. Viitattu. 26.3.2012.

[Http://www.avainvaunu.fi/avainvaunu/avweb2.nsf/pages/yritys/hameen\\_autovaruste\\_oy?OpenDocument](http://www.avainvaunu.fi/avainvaunu/avweb2.nsf/pages/yritys/hameen_autovaruste_oy?OpenDocument)

Kananen, J. 2008. Kvali- Kvantitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Kananen, J. 2008. Kvantti- Kvantitatiivisen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Kannisto, P., Salenius, M.& Sigfrids, C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otavan kirjapaino.

- Koulutus.fi. Esimieskoulutus. Viitattu 19.5.2012. [Http://www.koulutus.fi/](http://www.koulutus.fi/)
- Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation. New York: Oxford University Press.
- Lahden Ammattikorkeakoulu. Työkierto. Viitattu 11.5.2012. <http://www.lpt.fi/tykes/pages/methods.php?MCID=189#>
- Lahden Ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytysopas. Viitattu 27.5.2012. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>
- Mönkkönen, K., Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.p. EU.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge - Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. 2004. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa: Dark.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys - Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa: Hansaprint.
- Sternberg, R., Horvath, J. 1999. Tacit knowledge in professional practice. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.
- Tolvanen, V. 2002. Tiimityöskentely tuottaa lisäarvoa. Artikkelit Talous Sanomat. Viitattu 3.5.2012. [Http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2002/09/03/tiimityoskentely-tuottaa-lisaarvoa/200221304/12](http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2002/09/03/tiimityoskentely-tuottaa-lisaarvoa/200221304/12)
- Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto- tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen kirjapaino.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Virtanen, I. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma- kuinka hiljaista hiljainen tieto on? Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Viitattu 19.3.2012.



<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01163.pdf>

Vänskä, J. 2008. Postitse vai sähköisesti? Suomen lääkäriliitto. Yleislääketieteen päivät 2008, Tampere 23.–24.10.2008. Viitattu 20.8.2012.

[Http://www.syly.fi/web\\_documents/v\\_nsk\\_.pdf](Http://www.syly.fi/web_documents/v_nsk_.pdf)

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake



### *Hiljaisen tiedon siirtäminen ja johtaminen Hämeen Autovaruste Oy:ssä*

Tervehdys!

Olen Jyväskylän Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäyte-työni Hämeen Autovaruste Oy:lle koskien hiljaisen tiedon tunnistamista, siirtämistä ja johtamista. Tutkimustulosten on tarkoitus tuottaa ajankohtaista tietoa yrityksen hiljaisen tiedon siirtämisen nykytilasta ja, kuinka organisaatio voi sitä tulevaisuudessa hyödyntää sekä siitä, miten henkilöstö kokee hiljaisen tiedon johtamisen.

Käsittelen vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti. Jokainen vastaus on erityisen tärkeä yrityksen nykytilan selvittämiseksi hiljaisen tiedon osalta. Lomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia.

Lomakkeen täyttämiseen on aikaa kaksi viikkoa. Palautathan vastauksesi 15.8 mennessä.

Kiitos paljon vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin, Laura Manninen

**Hiljainen tieto:** Hiljainen tieto on syvällä henkilön ajattelumalleissa, kokemuksissa ja taidoissa. Se tulee täysin luonnostaan ja automaattisesti eikä henkilö yleensä välttämättä huomaa käyttäytyvänsä hiljaisen tiedon mukaisesti.

**Mallittaminen:** Sen avulla pyritään tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää. Mallittamisen tarkoituksena on pyrkiä pelkistämään jonkin toimintatavan tai järjestelmän

olennaiset piirteet käytännölliseksi kartaksi tai malliksi.

## Hiljainen tieto ja sen tunnistaminen ja siirtäminen

**1. Onko hiljaisen tiedon termi sinulle tuttu? \***

- Kyllä
- Ei

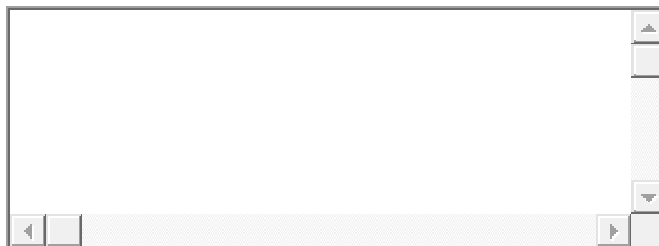
**2. Koetko omaavasi hiljaista tietoa? \***

- Kyllä
- En

**3. Jos kyllä, niin onko sitä pyritty mallittamaan?**

- Kyllä
- Ei

**4. Miten osaamistasi on pyritty mallittamaan?**

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

**5. Koetko omaavasi huippuosaamista? \***

- 0 = Ei lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi

- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

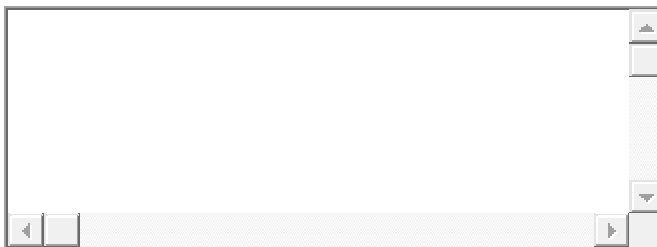
**6. Jos kyllä, niin onko sitä pyritty mallittamaan?**

- Kyllä
- Ei

**7. Koetko, että organisaatiolla on käytössään erilaisia keinoja hiljaisen tietämyksen tunnistamiseksi? \***

- Kyllä
- Ei

**8. Jos kyllä, niin millaisia?**

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

**9. Onko sinulle tehty osaamiskartoitusta? \***

- Kyllä
- Ei

**10. Pidätkö hiljaista tietoa tärkeänä? \***

- 0 = Ei lainkaan tärkeää
- 1 = Hieman tärkeää
- 2 = Tärkeää
- 4 = Erittäin tärkeää

**11. Pidätkö hiljaisen tiedon siirtämistä tärkeänä? \***

- 0 = Ei lainkaan tärkeää
- 1 = Hieman tärkeää
- 2 = Tärkeää
- 3 = Erittäin tärkeää

**12. Kuinka hyvin koet saavasi hiljaista tietoa muilta työntekijöiltä? \***

- 0 = Ei lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**13. Kuinka hyvin jaat omaa osaamistasi muille työntekijöille? \***

- 0 = Ei lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**Yhteistyö ja ilmapiiri****14. Kuinka paljon teet yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa? \***

- 0 = En lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi

- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**15. Kuinka paljon teet yhteistyötä eri yksiköiden välillä? \***

- 0 = En lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**16. Tunnetko yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvaksi omassa yksikössäsi? \***

- 0 = Ei lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**17. Tunnetko yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvaksi eri yksiköiden välillä? \***

- 0 = Ei lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**18. Koetko työpaikkasi ilmapiirin kannustavaksi? \***

- 0 = En lainkaan

- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**19. Koetko työpaikkasi ilmapiirin avoimeksi? \***

- 0 = En lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**20. Tunnetko voivasi vaikuttaa yrityksen päätöksenteossa? \***

- 0 = En lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**21. Osallistutko työpaikkasi järjestämiin vapaa-ajan tapahtumiin? \***

- 0 = En lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**22. Kannustaako yrityksen luoma ilmapiiri hiljaisen tiedon jakamiseen? \***

- 0 = Ei lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

## Hiljainen tieto ja johtaminen

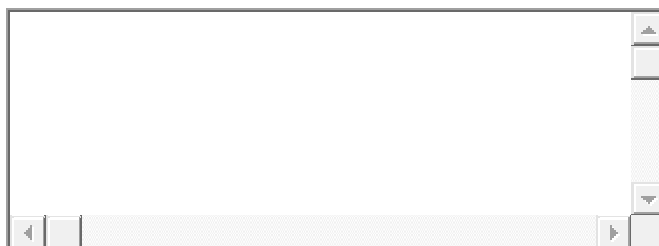
**23. Sujuuko yhteistyö lähimmän esimiehesi kanssa? \***

- 0 = Ei lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**24. Onko esimies auttanut sinua tunnistamaan omaa hiljaista tietoasi? \***

- Kyllä
- Ei

**25. Jos kyllä, niin millä tavoin?**



**26. Onko esimies kannustanut sinua hiljaisen tiedon jakamiseen? \***

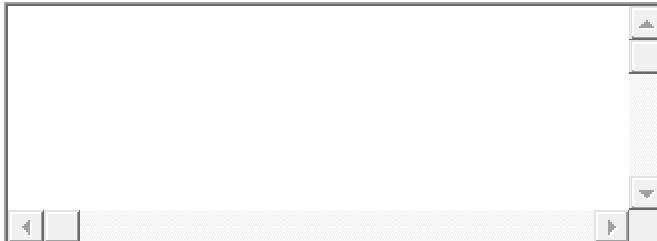


- 0 = Ei lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**27. Kuinka tyytyväinen olet lähimmän esimiehesi hiljaisen tiedon johtamiseen? \***

- 0 = En lainkaan
- 1 = Heikosti
- 2 = Tyydyttävästi
- 3 = Hyvin
- 4 = Erinomaisesti

**28. Vapaita ajatuksia aiheesta.**



**29. Ikä: \***

- 1 = 18-25
- 2 = 26-36
- 3 = 37-49
- 4 = 50-66

**30. Sukupuoli: \***

Nainen

Mies

**31. Toimipiste: \***

Kuopio

Jyväskylä

Jämsä

Joensuu

Iisalmi

Varkaus

**32. Työtehtävä: \***

