

# HILJAINEN TIETO ASiantuntijaorganisaatiossa

Nivala Tiia  
Sarajärvi Sonja

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Tiia Nivala, Sonja Sarajärvi	<b>Vuosi</b>	2020
<b>Ohjaaja</b>	Antti Ovaskainen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Yritys X		
<b>Työn nimi</b>	Hiljainen tieto asiantuntijaorganisaatiossa		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	51 + 3		

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälaista hiljaista tietoa Yritys X:n palkkahallinnon henkilökunnalla on ja millä menetelmillä sitä jaetaan. Tavoitteena on myös tunnistaa, mitä esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle kohdeyrityksessä on ja miten tiedon jakamista sekä toimintatapoja voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö antaa kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle tutkimustuloksiin ja teoreettisen viitekehykseen pohjautuen. Toimeksiantaja on Yritys X, joka on talous- ja henkilöstöpalveluita tuottava kuntaomisteinen yhtiö, jolla on toimipisteitä ympäri Suomea.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa, kun aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla ja tekemällä havaintoja yrityksen arjessa. Tutkimuksessa on viitteitä myös kvantitatiivisesta tutkimustavasta, kun haastatteluja edeltävä verkkokysely lähetettiin sähköisessä muodossa kohdeyrityksen toimipisteen henkilöstölle.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palkkahallinnon henkilökunnalla on paljon tärkeää hiljaista tietoa, mutta sen siirtämiseen ei ole ollut selkeitä käytäntöjä. Tietoa jaetaan pääasiassa palaverissa, sähköisillä järjestelmillä sekä kysymällä. Tiedon jakamisen suurimmiksi esteiksi osoittautuivat kiire sekä riittämätön henkilöstön määrä. Tutkimuksessa nousi esiin, että tietoa on kyllä paljon sähköisissä tietovarastoissa, mutta tieto ei ole helposti löydettävissä. Ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi nousivat kunnollinen perehdyttäminen, työilmapiiri sekä tiedon selkeämpi organisointi.

Avainsanat

Hiljainen tieto, eläköityminen, tiedon johtaminen, perehdyttäminen, vuorovaikutus

Degree Program in Business Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Tiia Nivala, Sonja Sarajärvi	Year	2020
<b>Supervisor</b>	Antti Ovaskainen		
<b>Commissioned by</b>	Company X		
<b>Subject of thesis</b>	Tacit knowledge in an expert organization		
<b>Number of pages</b>	51 + 3		

---

The purpose of this thesis was to identify what kind of tacit knowledge do the employees of Company X have and the methods by which knowledge is shared. It also aims to identify the barriers to tacit knowledge sharing in the commissioning company and how knowledge sharing, and practices could be developed in the future.

The thesis gives development proposals to the commissioning company based on the research results and the theoretical framework. The contractor is Company X, which is a municipal owned limited company providing financial and personnel services with offices throughout Finland.

Qualitative research was used in the research, as the data was collected through interviews and observations. The study also included a quantitative section in the form of a pre-interview online survey for the staff of the target company. Thematic interviews explored how tacit knowledge is recognized in the company, how it is shared, and the problems associated with the sharing of tacit knowledge.

The results of the study showed that the payroll personnel have a lot of important tacit knowledge, but there have been no clear practices of transferring it. Knowledge is mainly shared through meetings, electronic systems and by asking. The biggest obstacles to sharing knowledge turned out to be urgency and insufficient personnel. The study revealed that there is a lot of information in electronic data storages, but the information is not easy to find. Proper orientation, work atmosphere and clearer organization of information became the primary development targets.

Key words

Tacit knowledge, retirement, knowledge management, induction, socialization

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 HILJAINEN TIETO .....	10
2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä .....	10
2.2 Eksplisiittisen tiedon määritelmä .....	11
2.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen .....	11
2.4 Hiljaisen tiedon jakaminen .....	13
2.4.1 Mentorointi .....	13
2.4.2 Perehdyttäminen .....	14
2.4.3 Dokumentointi ja varastointi .....	15
2.4.4 Tiimityöskentely .....	15
2.4.5 Hiljaisen tiedon karkaaminen .....	16
3 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN .....	20
3.1 Tiedon johtaminen .....	20
3.2 SECI-malli .....	21
3.3 Ikäjohtaminen .....	24
3.4 Osaamisen johtaminen .....	27
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	30
4.1 Verkkokysely henkilökunnalle .....	30
4.2 Teemahaastattelut .....	33
4.2.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen Yrityksessä X .....	34
4.2.2 Hiljaisen tiedon karkaaminen Yrityksessä X .....	35
4.2.3 Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät Yrityksessä X .....	36
4.2.4 Tiedon jakamisen esteet Yrityksessä X .....	37
4.2.5 Henkilökunnan kehitysideat Yritys X:lle .....	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
6 POHDINTA .....	45
LÄHTEET .....	48
LIITTEET .....	51

## 1 JOHDANTO

Kokeneella työntekijällä on koulutus, ammattitaito ja tieto, joiden avulla hän suorittaa työnsä ja tuottaa yritykselle tulosta. Vuosien tai jopa vuosikymmenien aikana ehtii kertyä paljon tietoa, jota ei olla puettu sanoiksi, tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto voi olla yritykselle niin arvokasta, että sitä hyödyntämällä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Miksi hiljainen tieto ei siis saa ansaitsemaansa ääntä kuuluviin? Tähän voivat vaikuttaa monet tekijät, kuten esimerkiksi kiire, johtaminen ja oman etulyöntiaseman säilyttäminen yrityksessä.

Kun yritys kannustaa tehokkaaseen työntekoon, ei hiljaisen tiedon jakamiseen jää tarpeeksi aikaa. Mitä olisi mahdollista saada aikaan, jos yritys kannustaisi hiljaisen tiedon jakamiseen ja laskisi tehokkaan työn tasoa hetkellisesti? Se lisäisi tilapäisesti yrityksen kustannuksia, kun työtä suorittavat henkilöt käyttäisivät aikaa tiedon jakamiseen. Pitkällä aikavälillä se tulisi kuitenkin maksamaan itsensä takaisin moninkertaisena, kun kaikilla olisi työssään tarvittava tieto, jolloin virheet vähenisivät ja yritys menestyisi paremmin. Miten hiljaisen tiedon jakaminen sitten toteutetaan käytännössä? Panostamalla vuorovaikutukseen ja avoimeen ilmapiiriin työpaikalla saadaan työntekijät jakamaan hiljaista tietoa luontevasti. Perehdyttäminen, tiimityö, palaverit ja avoin keskustelu ovat hyviä esimerkkejä tehokkaista välineistä hiljaisen tiedon jakamiseen asiantuntijaorganisaatiossa.

Kun työntekijä jää pois työstään esimerkiksi eläkkeelle tai vaihtaessa työpaikkaa, havahdutaan usein siihen, että hiljainen tieto on hävinnyt työntekijän mukana. Silloin tärkeää tietoa, jota organisaatio olisi voinut hyödyntää on jo valunut käsistä organisaation ulottumattomiin. Olisi kaikkien etujen mukaista, että hiljaista tietoa jaetaan, jolloin yritys voi hyödyntää sitä kehittyäkseen ja työntekijät saisivat helpotusta omaan työhönsä. Kun työntekijät tuntevat toistensa työn tarpeeksi hyvin ja yksityiskohtaisesti, on poissaolevan työntekijän saappaisiin helpompi hypätä. Tällöin hänen palatessaan työhön työpaikalla ei odottaisi enää kasaantunut työvuori ja hänelläkin jäisi enemmän aikaa tiedon jakamiseen.

Hiljaisen tiedon merkitys on tunnistettu Yrityksessä X, ja siksi se valikoitui aiheeksi tähän opinnäytetyöhön. Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona Yritys

X Oy:lle, joka on kuntaomisteinen talous- ja henkilöstöpalveluita tuottava yritys. Melkein jokaiseen palkkahallinnon tiimiin kuuluu ainakin yksi lähivuosina eläköityvä työntekijä ja heistä jokaisen pitkä työhistoria tietoineen ja kokemuksineen tulisi tuoda muun henkilökunnan hyödynnettäväksi. Toimeksiantaja kokee hiljaisen tiedon tärkeäksi yrityksen kehittämisen kannalta ja sen jakaminen auttaisi takaamaan palvelun laadun myös eläköityvien työntekijöiden lähdettyä.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, minkälaista hiljaista tietoa kohdeyrityksen palkkahallinnon työntekijöillä on, miten se tunnistetaan ja miten sitä jaetaan. Tutkimuksessa selvitetään myös, mitä esteitä hiljaisen tiedon jakamisessa on kohdeyrityksessä ja kuinka tietoa voitaisiin tulevaisuudessa jakaa entistä tehokkaammin. Yrityksessä ei ole aiemmin suunniteltu tai toteutettu vastaavaa laista tutkimusta ja siksi tutkimus on yritykselle tärkeä ja ajankohtainen lähenevien eläköitymisten ja niitä seuraavien rekrytointien vuoksi.

Tutkimus on rajattu koskemaan yrityksen palkkahallinnon henkilökuntaa Lapin kolmessa toimipisteessä ja sen ulkopuolelle jäävät yrityksen muut toimipisteet ja niiden työntekijät. Tutkimus on kohdistettu palkkahallinnon tuotannon tason työntekijöihin ja sen ulkopuolelle jäävät myös palkkahallinnon esimiehet. Tutkimuksen lopputulos on yritykselle hyödyllinen, sillä se antaa valmiin selvityksen hiljaisen tiedon luonteesta palkkahallinnossa sekä tavat, joilla tietoa voidaan siirtää koko henkilökunnan käyttöön entistä tehokkaammin. Näin varmistuu myös uusien työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Minkälaista hiljaista tietoa Yrityksen X palkkahallinnon työntekijöillä on?
2. Miksi hiljainen tieto ei ole kaikkien saatavilla Yrityksessä X?
3. Miten hiljainen tieto saadaan yrityksen hyödynnettäväksi?

Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin niin kvalitatiivista-, sekä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen perinteiset aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kyselyt, havainnointi sekä erilaiset dokumentit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Opinnäytetyön rakenne koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osiosta. Teoreettisen viitekehyksen muodostavat tietokirjallisuus, havainnointi, yrityksen sisäiset dokumen-

tit ja haastattelut. Empiirisessä osuudessa tutkimustulokset esitetään, niitä analysoidaan ja tulosten pohjalta kirjoittajat esittävät omia pohdintoja sekä oppimiskokemuksia tutkimuksesta. Empiirisessä osuudessa tutkijat arvioivat myös tutkimuksen hyödyntämismahdollisuuksia.

Opinnäytetyöprosessin alussa etsittiin ja kerättiin olennaista tietoa toimeksiantajayrityksestä. Tietoa yrityksen nykytilasta on saatu hyödyntämällä yrityksen sisäisiä dokumentteja, epämuodollisia keskusteluita ja tekemällä henkilökohtaisia havaintoja. Yrityksen nykytilan kartoittamista varten palkkahallinnon henkilöstölle lähetettiin myös sähköinen kysely, jossa selvitettiin muun muassa työntekijöiden ikäjakaumaa ja palvelusvuosia.

Hiljaisen tiedon käsitteen historiaan sekä sen tunnistamisen ja jakamisen keinoihin on perehdytty hyödyntämällä niin kotimaista kuin ulkomaista tietokirjallisuutta, internetjulkaisuja sekä aiheeseen liittyviä artikkeleita. Hiljaisen tiedon tunnistamisen ja jakamisen keinoja esitellään opinnäytetyön teoriaosuudessa. Teoreettista viitekehystä ja haastatteluita apuna käyttäen yritykselle esitetään keinoja, kuinka jakaa hiljaista tietoa tehokkaammin.

Ennen tutkimusta tärkein osuus oli kysymyslomakkeen ja haastatteluiden kysymyksien muotoileminen teemoittain, jotta tuloksista tulisi mahdollisimman kattavat. Esikartoitus kyselyn avulla tutkimusaineistoa saatiin kerättyä laajasti, sillä se pystyttiin lähettämään usealle henkilölle yhtäaikaisesti. Tulokset eivät kuitenkaan osoita vastaajien suhtautumista sekä kysymysten oikeanlaista tulkintaa. Haastattelu antaa sen sijaan suoran yhteyden tutkimuksen kohteeseen kielellisen vuorovaikutuksen muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195—204.) Näin ollen tiedonkeruussa käytettiin koko palkkahallinnon henkilöstölle sähköisesti lähetettyä kyselylomaketta, sekä valikoitujen työntekijöiden haastatteluja.

Jokaisessa tutkimuksessa tulisi arvioida sen luotettavuutta erityisesti havaintojen luotettavuuden sekä puolueettomuuden kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118). Tähän vaikuttaa se, että havainnointi perustuu haastateltavien kuulemiseen, mutta työn kirjoittajat työskentelevät kohdeyrityksessä ja omaavat jo käsityksen yrityksestä ja haastateltavista etukäteen. Tutkimuksen validiteetti eli tutkittavassa

aiheessa pysyminen on pyritty varmistamaan perusteellisella nykytilanteen selvittämällä sekä monipuolisella lähteiden käytöllä.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa jonkin asian tai syy-seuraussuhteen kuvailemista numeraalisesti sekä teknisesti. Tutkija ei vaikuta tutkimustuloksiin, ja määrällisellä tutkimuksella haetaan vastauksia kysymyksille, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilkkä 2007, 13—14.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat aiempien tutkimusten johtopäätökset, aiemmat teoriat sekä käsitteiden määrittely (Hirsjärvi ym. 2009, 140).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde pyritään näkemään kokonaisuutena. Tämä saavutetaan kuvailemalla todellisen elämän asioita sekä totuuden paljastamisella sen sijaan, että todennetaan jo olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Laadullisen tutkimuksen tulisi vastata aina vähintään yhteen miksi - kysymykseen, jotta tutkimuksessa ei tehtäisi valintoja vain kahden asian välillä (Vilkkä 2015).

Kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimushaastattelumuotoja ovat avoin haastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu (Vilkkä 2015). Tämän opinnäytetyön tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joka tarkoittaa sitä, että haastattelussa käsitellään tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet, mutta teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä toisin kuin lomakehaastattelussa. Tavoitteena on käsitellä asianmukaiset teemat haastateltavan kannalta luontevassa järjestyksessä, siten että vastaaja voi antaa oman kuvauksen jokaiseen teemaan liittyen. Haastattelijan tehtävä on antaa puheenvuoroja ja huolehtia, että annettussa teemassa pysytään. (Vilkkä 2015.)

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimustapoja voidaan käyttää toisiaan täydentävinä menetelminä, jolloin kvantitatiivinen edeltää kvalitatiivista vaihetta luomalla tälle perusteet tutkimusongelman ratkaisemiselle, esimerkiksi kohderyhmien valitsemisessa kvalitatiivista osuutta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 136—137.) Kvantitatiivista kyselyä käytettiin tutkimuksessa esikartoitukseksi henkilöstön nykytilanteelle, haastateltavien valitsemiselle sekä tukemaan haastatteluiden tulosten luotettavuutta.



Aineiston analyysi tehdään kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavallisesti aineiston keräämisen sekä järjestämisen jälkeen, esimerkiksi lomakkeilla hankittu aineisto. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineisto on kerätty eri vaiheissa esimerkiksi haastatteleamalla ja havainnoiden, tapahtuu myös aineiston analysointi osittain samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Kyselyn vastaukset on järjestetty tutkimustuloksiin kysymyksittäin, ja haastatteluiden aineistot on järjestetty teemoittain jokaisen haastateltavan kokemusten sekä havaintojen perusteella.

## 2 HILJAINEN TIETO

### 2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finto määrittelee hiljaisen tiedon kokemuksen kautta kertyneeksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon eli implisiittisen tiedon käsitteen taustalla on Michael Polanyin (1966) teoria, siitä miten ihminen tietää aina enemmän kuin osaa kertoa. Hiljaiseen tietoon kuuluvat ihmisen toiminnan taustalla olevat ajatusmallit, uskomukset ja näkemykset sekä kokemuksen myötä kertynyt ammattitaito ja osaaminen. (Pohjalainen 2012, 2.) Ammattitaitoon kuuluvaksi hiljaiseksi tiedoksi voidaan laskea kyky yhdistellä tietoa niin, että se muodostaa kokonaisuuksia sekä taito tunnistaa olennainen tieto nopeasti. Asiantuntija kykenee myös soveltamaan tietoa tarvittaessa eri tilanteiden mukaan. (Puusa & Eerikäinen 2011, 44–45.) Asiantuntijoilla on myös yleensä paljon yhteistyöverkostoja ja he tuntevat oikeat ihmiset, joiden puoleen voi kääntyä vaikeissa asioissa. Asiantuntijan verkostot voidaan laskea yksilön sosiaalisiksi hiljaiseksi tiedoksi. On tärkeää tietää, keneltä voi pyytää neuvoa missäkin asiassa, koska kaikkea ei voi itse hallita ja osata. (Puusa & Eerikäinen 2011, 53.)

Hiljainen tieto voi olla usein vaikeasti ilmaistavissa ja siksi se on hyvin tilannesidonnaista (Hyppänen 2013, 108). Näin ollen implisiittisen tiedon perusteleminen on yleensä hankalaa tai jopa mahdotonta. Työpaikalla voi esimerkiksi tulla tunne siitä, että yhteistyö ei toimi kunnolla, mutta sille ei osaa kertoa suoraa syytä. Tämän tyyppinen hiljainen tieto on kuitenkin äärimmäisen tärkeää organisaation kehittämisen kannalta, koska samanlainen tunne voi olla samanaikaisesti useammalla työntekijällä, mutta harva uskaltaa kuitenkaan ottaa asiaa esiin. (Kesti 2005, 9.)

Pauli Juuti (2008, 226) puolestaan toteaa Toomin, Onnismaan ja Kajanon (2008) teoksessa tiedon perustuvan kokemukselle, sillä elämä koostuu oppimisesta sekä mielikuvista, joita tuomme esiin ilmaisemalla itseämme sanallisesti. Näin myös hiljainen tieto kumpuaa henkilön sisältä hänen suhtautumistapojensa, kokemusten sekä taitojen kautta, jotka ovat ajan myötä muodostuneet automaattisiksi toiminnoiksi (Kiviranta 2010, 162).

## 2.2 Eksplisiittisen tiedon määritelmä

Tietoa on näkyvässä muodossa, jolloin se on kaikkien saatavilla ja hiljaisessa muodossa, jolloin tietoa ei ole kirjoitettu ylös. Englannin kielessä näkyvään tietoon viitataan sanoilla explicit knowledge ja hiljaiseen tietoon puolestaan tacit knowledge. (Hyppänen 2013,108.) Nonaka ja Takeuchi (1995) tuovat hiljaisen sekä eksplisiittisen tiedon eroavaisuudet laajemmin esille kuvaillessaan julkisen tiedon olevan muodollista ja kaikkien ymmärrettävissä olevaa, kun hiljainen tieto voi puolestaan olla subjektiivista ja tunteisiin perustuvaa. (Virtainlahti 2009, 32.)

Näkyvä tieto voidaan esittää kirjallisesti sekä suullisesti (Hyppänen 2013, 108). Eksplisiittisen tiedon eli näkyvän tiedon ominaisuuksiin kuuluu se, että sitä voidaan siirtää ja tallentaa esimerkiksi tekstin, kaavioiden tai puheen muodossa. (Finto) Näkyvän tiedon ei siis tarvitse olla fyysisesti näkyvää esimerkiksi kirjassa, vaan se voi olla tallennettuna myös sähköisesti tietokoneelle (Virtainlahti 2009,32).

Tieto voidaan jaotella dataan, informaatioon, tietoon, älykkyyteen ja viisautteen. Data on irrallista tietoa kuten tekstit, kuvat, numerot ja niiden yhdistelmät, joista syntyy informaatio. Informaationa voidaan puolestaan pitää merkityksellistä tietoa, joka pitää sisällään viestin. Informaation vastaanottaja määrittelee yleensä sen, onko kyseessä informaatio eli data, jolla on merkitys. Lähettäjä voi myös muuttaa datan informaation muotoon lisäämällä datalle merkityksen. Data ja informaatio ovat näin ollen eksplisiittistä eli näkyvää tietoa. (Sydänmaalakka 2001, 176). Tieto on sekoitus informaatiota, oivalluksia, kokemuksia ja arvoja sekä kykyä arvioida informaatiota ja uusia kokemuksia. Arkikielessä tiedolla voidaan tarkoittaa myös dataa ja informaatiosta. (Sydänmaalakka 2001, 178.)

## 2.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Ennen yritysten kilpailueduksi koettiin tehokkaat koneet ja sujuvat tuotantoprosessit, mutta nykyään aineeton pääoma on yhä tärkeämpi kilpailuetu yrityksille. Tähän on vaikuttanut asiantuntijatyön ja tietointensiivisten alojen voimakas kasvu. Aineettoman pääoman merkityksen kasvaessa puhutaankin siirtymisestä

tuotantotaloudesta tietoperusteiseen talouteen. Käytännössä se tarkoittaa aineellisen omaisuuden muuttumista yhä enemmän aineettomaksi omaisuudeksi. Tietoperusteisessa taloudessa tärkeintä on oppia hyödyntämään yksilön henkilökohtaista osaamista tehokkaasti koko organisaation tietona. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiolle hiljainen tieto on tärkeä pääoma, koska sen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua yritykselle. (Reijonen & Puusa 2011, 44–45.)

Toomin ym. (2008, 7–10) mukaan hiljaisen tiedon on huomattu olevan tärkeä osa organisaation kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä, kun työntekijän vaihtaminen toiseen ei olekaan enää turva toiminnan jatkumiselle entiseen tapaan. Tähän on havahduttu usein vasta arvokkaan osaamisen poistuttua organisaatiosta kokeneiden työntekijöiden jäädessä eläkkeelle tai taitavan työntekijän vaihtaessa työpaikkaa. Hiljaisen tiedon puuttuminen tunnistetaan usein erityisesti ongelmien ilmetessä, jolloin kokeesta työntekijästä voisi olla apua ongelman ratkaisemiseen. (Toom ym. 2008, 7–10.) Yrityksen täytyy tunnistaa, että sen yksilöillä on olemassa arvokasta julkistamatonta tietoa, sekä sen potentiaalisuus liiketoiminnalle (Kesti 2013, 26). Yrityksessä tulee myös ymmärtää hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen tärkeys, sillä mikäli sen merkitystä ei ymmärretä, on sitä myös vaikea havaita työyhteisössä. (Kiviranta 2010, 166). Hiljainen tieto pitää sisällään myös henkilökunnan ajatuksia organisaation toiminnasta sekä mielipiteitä mahdollisista kehitystarpeista. Näiden tuominen julkiseksi auttaa keskeisimpien kehityskohteiden löytämisessä ja vaikuttaa siten yrityksessä toteuttaviin kehitystoimenpiteisiin. (Kesti 2013, 26.)

Vaikeasti tavoitettavuuden vuoksi hiljainen tieto voi olla pimennossa myös sen haltijalta, sillä sen kautta ilmenevät tiedot sekä taidot tulevat esiin täysin ilman tietoista ajattelua. Tämän vuoksi paljon hiljaista tietoa jää tunnistamatta sekä siirtämättä, vaikka erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön tietotaitoa voidaan pitää sen arvokkaimpana osana. (Kupias & Salo 2014, 231.) Hiljaisen tiedon merkitys henkilöstön tuottavuuden parantamisessa korostuu sen hyödyntämisen eri mahdollisuuksista organisaatiossa, eli kuinka hallussa olevaa tietoa pyritään mahdollisimman tehokkaasti käyttämään (Kesti 2013, 24).

Organisaation opittu toimintakulttuuri on hyvä esimerkki hiljaisen tiedon muodosta, jossa hiljaisen tiedon olemassaolo tiedostetaan ja se näkyy työyhteisön jokapäiväisessä toiminnassa, mutta sitä ei löydy mistään eksplisiittisessä muodossa. Esimerkiksi asiantuntija oppii nopeasti työpaikkansa toimintakulttuurin ja tiedostaa miten kannattaa toimia, jos haluaa menestyä ja mitkä asiat puolestaan aiheuttavat paheksuntaa ja ovat haitaksi menestymisen kannalta, vaikka kukaan ei ole hänelle sitä kertonut tai missään ei ole siitä kirjoitettu. (Toom ym. 2008, 10.) Hiljainen tieto on tällöin välittynyt havainnoimalla ja pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin.

Voidaan siis päätellä, että organisaatiossa vallitseva toimintakulttuuri määrittelee paljon sitä, minkälaista tietoa työntekijät haluavat tuoda esiin. Tähän vaikuttaa vahvasti aiemmat kokemukset siitä, minkälainen käytös on aiemmin ollut palkittavaa tai paheksuttavaa. Organisaation kannalta olisi tärkeää luoda toimintaympäristö, joka palkitsee asioista, jotka ovat tärkeitä organisaation kehittämisen kannalta. Esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamisen kannalta yrityksen kannattaa panostaa avoimen työilmapiirin luomiseen, jolloin hiljaista tietoa jaetaan helpommin muiden kanssa. Henkilökunnalla on myös varmin tieto siitä, millä menetelmillä kilpailuetua haalitaan parhaiten, sillä he tietävät sen hetkisen työtilanteen ja ovat selvillä organisaation päivittäisestä toiminnasta sekä puutteista.

## 2.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

### 2.4.1 Mentorointi

Mentorointia voidaan pitää yhtenä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmänä organisaatioissa. Mentoroinnilla tarkoitetaan luottamuksellista toimintaa, jossa kokenut työntekijä eli mentori neuvoo ja opastaa vähemmän kokenutta mentoroitavaa eli aktoria. Lähtökohta mentoroinnille on, että vuorovaikutussuhde lähtee mentorin halusta sitoutua auttamaan, ja aktorin halusta kehittää ammatillista osaamistaan. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

Nykyajan mentoroinnissa korostuvat yhdessä tekeminen sekä kanssakäyminen vanhemman, autoritäärisen käsityksen sijaan (Toom ym. 2008, 204). Kanssakäymisen ja työnteon lomassa mentorin hiljainen osaaminen voi siirtyä aktorille ilman

sanallista vaikutusta, ja hiljainen tieto puolestaan aktorin kysellessä vuorovaikutuksen yhteydessä nousseista asioista, joita tavallisesti mentori ei edes huomaisi mainita. (Toom ym. 2008, 203,205.) Hiljainen tieto voi näin ollen siirtyä henkilöltä toiselle huomaamatta kiinnostuksen sekä oikeanlaisten kysymysten seurauksena.

#### 2.4.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen koostuu kaikista niistä toimenpiteistä, joita tarvitaan uuden työntekijän sopeuttamiseksi organisaatioon sekä uuteen työtehtäväänsä (Joki 2018, 111). Perehdyttäminen on prosessi, joka sisältää toimenpiteet ennen työn aloittamista, vastaanottamisen sekä yritykseen ja työsuhteeseen opastamisen. (Hyppänen 2013, 217). Varsinaisessa työnopastuksessa on tärkeää, että työntekijä oppii työtehtävät mahdollisimman nopeaa, ja että perehdyttäminen on tehokasta. Tämä luo uudelle tulokkaalle sekä muulle henkilökunnalle varmuuden tunnetta, sillä perusteellinen perehdytys varmistaa työn tekemisen oikein, vähentää virheitä ja säästää näin ollen kaikkien työaika tulevaisuudessa. (Joki 2018, 111.)

Perehdytyksessä esimiehen vastuulla on järjestää tehtävienjako kaikille perehdytykseen osallistuville, työssä tarvittavat resurssit, työyhteisön ja yrityksen esitleminen sekä varsinaiseen työhön perehdyttäminen (Hyppänen 2013, 217,219). Uudelle työntekijälle tulee kertoa kaikki työtehtävässä tarvittava tieto, ja perehdytyksen taso vaihtelee myös henkilön aiemman alan kokemuksen sekä iän perusteella. Perehdyttäjän on hyvä laatia perehdyttämissuunnitelma, jonka mukaan perehdytys tapahtuu loogisessa järjestyksessä ja kattavasti. Perehdytymisen seuranta on tärkeää myös työn aloittamisvaiheen jälkeen, jotta perehdyttäjä tietää missä vaiheessa oppiminen on työhön sekä työyhteisöön sopeutumisen kannalta. (Joki 2018, 114,121.) Perehdytysprosessi ei siis lopu työhön tulemisen läpikäyntiin, sillä kaiken uuden sisäistäminen vaatii aikaa ja tukea. Ei siis riitä, että kaikki tieto kerrotaan yhtenä pakettina heti työn alettua, vaan edistymistä on seurattava säännöllisesti.

### 2.4.3 Dokumentointi ja varastointi

Tiedon jakamiseen on puhutun tiedon lisäksi muita tekniikoita, sillä sitä siirtyy ihmiseltä toiselle keskustelun lisäksi myös dokumentoimalla. Dokumentoidussa muodossa oleva tieto on rakenteellista ja täsmällistä, ja eroaa puhutusta tiedosta sen säilyttämisen sekä tallentamisen mahdollisuutena. Dokumentit voivat olla paperisena tai digitaalisessa muodossa eri tietokannoissa. Dokumentoitua tietoa on eri tasoista perinteisestä asiakirjasta kehittyneempään, aputoimintoimintoja sisältäviin digitaalisiin dokumentteihin. (Salmela 2008, 2–4.)

Tehokkaan tiedonjakamisen edellytys on myös tiedon hyvä varastointi. Nykyään tiedonjakelukanavia on lukemattomia, esimerkiksi sähköposti, raportit, tietokantajärjestelmät, muistiinpanot ja kokoukset. Tietoa voi olla niin paljon, että tarvitaan luotettava henkilö kertomaan, mikä tieto on olennaista. (Sydänmaalakka 2007, 184.) Tiedon varastointi tulisi näin ollen kohdistua yhteen paikkaan, josta se löytyy helposti ja on kaikkien hyödynnettävissä.

### 2.4.4 Tiimityöskentely

Tiimityö tarkoittaa työskentelyä kahden tai useamman työntekijän muodostamassa ryhmässä tai tiimissä, jonka työskentely on jatkuvaa ja yhteiseen päämäärään pyrkivää. Työelämässä tiimityöskentely voi olla pysyvää, samojen tiimikaveerien kanssa työskentelyä tai tiimi voi olla muodostettu väliaikaisesti tiettyä tehtävää varten. Jokainen tiimin jäsen työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, jolloin oman osaamisen jakaminen muille hyödyttää koko tiimin työskentelyä. Kun työkäytäntöjä arvioidaan yhdessä jatkuvasti, kehittää tämä yhteistyötä sekä vuorovaikutustaitoja tiimin sisällä. Hiljainen tieto siirtyy tiimissä, kun työntekijä seuraa kokeneemman henkilön työmenetelmiä ja omaksuu niitä. Myös näkyvää tietoa siirtyy tiimissä, kun jäsenet omaksuvat asioita ja oppivat uusien kokeuksien kautta. (Ilmarinen.)

Tiimityö on yleistynyt monella alalla, sillä tiimissä saavutetaan parempia työtapoja sekä tuloksia kuin yksin työskennellessä. Kun tiimi kehittyy, tulee myös koko organisaation oppia ja kehittyä sen mukana. Oppiminen tapahtuu tehokkaimmin vuorovaikutuksessa sekä yhdessä tekemällä, joka luo samalla myös luottamusta tiimien sisälle. Kun tiimissä on hyvä tiimihenki sekä avoimuutta tiimin jäsenten

kesken, mahdollistaa se luovuuden käyttämistä ja lisää yhteistä energiaa tehdä työtä. (Ojala 2018, 135.)

Työssä tulee usein eteen asioita sekä ongelmatilanteita, joiden selvittämiseen eivät yhden työntekijän osaaminen ja kokemus yksinään riitä. Koska monet asiat ja tilanteet vaativat monipuolista tietoa sekä osaamista, korostuu tiimityön tärkeys, kun ongelmatilanteita ratkotaan yhdessä monenlaisten osaajien kesken. Tiimin osaaminen rakentuu tietoa keräämällä ja sitä jakamalla muille tiimin jäsenille. Tietoa hankitaan uusiin ideoihin ja samalla tiimi oppii yhteistyössä kumppanien ja asiakkaiden kanssa. Saadun tiedon hyödyntäminen on tärkeää ja tiimin tulee yhdessä pohtia, kuinka tietoa sovelletaan työhön. Jakamalla kehitettäviä osaamisalueita tiimin kesken, auttaa se tiimin oppimista ja samalla kehittää jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksia. (Ojala 2018, 156 — 158.)

#### 2.4.5 Hiljaisen tiedon karkaaminen

Henkilöstön vaihtuvuus on uhka yrityksen kilpailukyvyille, jos yksilöiden hiljaista tietoa ei ole jaettu organisaatiolle tai toisten työntekijöiden kanssa. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, työntekijät tietävät kokemuksesta, miten tiettyjen ihmisten kanssa toimitaan tai mitä asioita eri sidosryhmille kannattaisi painottaa. Kokemuksen kautta kertyy hiljaista tietoa aikaisemmista toimintatavoista ja siitä mitä tietyistä toimintatavoista on seurannut. Kokemus ja hiljainen tieto aiemmista toimintatavoista auttavat puolestaan hahmottamaan tilanteen kokonaisvaltaisemmin ja sitä kautta voi tuoda etua, vaikka neuvottelutilanteessa. (Puusa & Eerikäinen 2011, 51.) Yrityksiä kiinnostaa yleensä työntekijöiden nettovaihtuvuus, koska siihen työnantaja voi toimenpiteillään vaikuttaa. Työntekijöiden nettovaihtuvuudella tarkoitetaan sitä kun, tulo- ja lähtövaihtuvuustapauksista rajataan pois eläkkeelle siirtymiset ja määräaikaiset työsuhteet. Työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavat yleensä eläköityminen, työttömäksi jääminen, opiskeluiden päättyminen ja työpaikan vaihtaminen. (Mankki 2018.) Työntekijöiden vaihtuvuudessa on vaarana, että hiljaista tietoa pääsee karkaamaan organisaation ulottumattomiin ja siksi vaihtuvuuden syitä on syytä tarkastella.



Hakoisen (2015) mukaan 70-75% henkilöstön oma-aloitteisesta lähtövaihtuvuudesta johtuu huonosta esimiestoiminnasta ja johtamiskulttuurista. Luku on huolestuttavan suuri, jos vaihtuvuutta on paljon, mutta jos vaihtuvuus on vähäistä niin lähdön syyllä ei ole niin paljoa merkitystä. Omaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavat myös yksityiselämän olosuhteet, kuten muuttaminen toiselle paikkakunnalle tai urapolkujen puute. Jos vapaaehtoinen lähtövaihtuvuus on suurta niin silloin on hyvät selvittää syyt ja ryhtyä toimenpiteisiin, koska siihen yritys voi vaikuttaa laadukkaasti johtamisen ja esimiestyön kautta. Lähtövaihtuvuutta voivat kasvattaa työyhteisössä esiintyvät ongelmat kuten kiusaaminen, syrjintä, epäselvät tavoitteet, yksitoikkoiset työtehtävät, huono perehdyttäminen tai työntekijän osaamisen ja tehtävien vaatimuksien kohtaamattomuus. Osaaminen voi olla joko liian hyvää tai liian heikkoa.

Yritys voi puolestaan sitouttaa henkilöstöä ja vähentää vaihtuvuutta tarjoamalla mielekästä, merkityksellistä ja sopivan haastavaa työtä sekä tarjoamalla mahdollisuuden jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen. Sitouttamisessa on myös tärkeää avoin ja rehellinen keskustelu- ja kuunteluyhteys henkilöstön ja esimiehen välillä sekä esimiehen kiitettävä palaute. Selkeät tavoitteet ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön ovat myös keinoja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. On tärkeää myös palkita hyvistä suorituksista, koska kehujen ja kannustusten avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä yritykseen. (Hakoinen 2015.)

Työntekijän eläköityminen vaikuttaa tietyllä tasolla koko työyhteisön toimintaan, sillä eläköityvän mukana lähtevät myös hänen tietämyksensä, osaamisensa sekä asiantuntijuutensa (Järvenpää, Kuronen-Mattila & Mäki 2012, 6). E erityisen haastava on tilanne silloin, kun organisaatiossa on eläköitymässä useita työntekijöitä lyhyen ajan sisällä ja liiketoiminnan tulisi jatkua samalla tasolla sekä yhtä laadukkaasti tästä huolimatta (Virtainlahti 2009, 31). Hiljaisen tiedon vaikea tunnistettavuus hankaloittaa myös sen arvostamista, sillä pitkään työskennelleet eivät välttämättä itsekään tiedosta kaikkea hiljaista osaamistaan, sillä se on kertynyt vähitellen työvuosien kuluessa (Järvenpää ym. 2012, 6). Tämän vuoksi yrityksen joh-

don tulisi osata ennakoida työntekijöiden eläköitymistä ainakin vuositasolla, lähiesimiehen tehtävä onkin seurata vastuualueensa henkilöstöresurssia, jotta tuleviin muutoksiin voidaan varautua ajoissa (Järvenpää ym. 2012, 6).

Todellisia organisaatiolle aiheutuvia haittoja eläköitymisen seurauksena voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta. Vaikuttaako eläköityvän työntekijän lähtö asiakkaidenkin siirtymiseen asioimaan muihin yrityksiin tai laskeeko toiminnan laatu menetyksen myötä. Täytyy ottaa myös huomioon, kauanko menee uuden työntekijän perehdyttämisessä, kunnes hän on saavuttanut tehtävässä vaadittavan osaamisen. On myös pohdittava, voidaanko eläköityvän tehtävät jakaa jäljelle jäävälle henkilöstölle ja löytyykö heiltä tarvittavaa osaamista tai vaikuttaako tehtävien jakaminen heidän jaksamiseensa. (Järvenpää ym. 2012, 14.) Organisaation on siis tärkeää huomioida koko henkilökunta, kun varaudutaan eläköityvän työntekijän poisjäämiseen, eikä katsoa asiaa vain eläköityvän työntekijän menettämisen näkökulmasta.

Haasteita syntyy, mikäli työntekijä ei halua tuoda eläköitymissuunnitelmiaan johdon tietoon, tai kokee päätöksen eläkkeelle siirtymisestä hankalana. Tämän vuoksi organisaation tulisi pyrkiä avoimuuteen, joka helpottaa varautumista tuleviin muutoksiin asiantuntijan poistuessa, sillä viimekädessä eläköitymisen tuomien muutoksiin varautuminen on niiden vastuulla, jotka hoitavat yrityksen henkilöstön asioita. (Järvenpää ym. 2012, 7-8.) Näin ollen, mikäli johto on tietoinen eläköitymisen tapahtuvan lähivuosina, on tämä huomioitava ajoissa ja keskusteltava asiasta avoimesti työntekijän kanssa. Näin työntekijä saa itsekin käsityksen asiantuntijuutensa lähtemisen merkityksestä organisaatiolle ja mahdollisuuden selvittää, millä tavoin haluaa eläköitymissuunnitelmassaan edetä, erityisesti tietaitonsa jakamisen kannalta.

Puusan & Reijosen (2011, 6) mukaan työntekijöiden haluan jatkaa pidempään työelämässä on mahdollista vaikuttaa työhyvinvoinnin kautta. Alais- ja työyhteisötaidot sekä luottamus ja reiluus ovat keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat jaksamiseen ja sitä kautta ovat suoraan yhteydessä haluan jatkaa uraa pidempään. Työurien pidentämiseen perehtynyt professori Juhani Ilmarinen on myös sitä mieltä, että työuran jatkumiseen on mahdollista vaikuttaa. Ilmarisen näkemys on, että työelämälle ei pidä asettaa yläikärajaa vaan tarvitaan

aitoa halua nähdä eri ikäpolvien vahvuuksia. Kokemuksen ja iän karttuessa lisääntyy yleensä työntekijän arvostuksen tarve entisestään ja jos esimies näkee hänen vahvuuteensa, työura voi jatkua pitkästi yli kuudenkymmenen ikävuo-

den. (Mantsinen 2017.)

### 3 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

#### 3.1 Tiedon johtaminen

Hiljaisen tiedon johtamisen kokonaisuuden ymmärtäminen vaatii hiljaisen tiedon tunnistamista sekä erottamista näkyvästä tiedosta. Hiljaisen tiedon johtaminen ei näin ollen onnistu, ellei johtaja tunnista organisaatiossa olevaa tietoa sekä osaamista. Tunnistamista seuraa tietoisuus siitä, kenellä yrityksessä on hiljaista tietoa, minkälaista se on ja kenelle sitä siirretään. (Kiviranta 2010, 172–173.) Jos organisaatiot tietäisivät kaiken organisaatiossa olevan tiedon, olisivat ne paljon tehokkaampia. Tiedon etsimiseen kuluvan ajan voisi käyttää paljon tehokkaammin ja siihen tarvitaan tiedon johtamista. Tiedon johtamisella tarkoitetaan implisiittisen tiedon tuomista eksplisiittiseen muotoon niin että se on kaikkien saatavilla. (Sydänmaalakka 2001, 164.) Tiedon johtamisen tavoite on myös kasvattaa näkyvää tietoa sitä hankkimalla, soveltamalla sekä jakamalla eteenpäin. Tämä voidaan nähdä johtamisen näkökulmasta prosessina, jonka seurauksena yksilön tieto muuttuu koko henkilökunnan kautta organisaation tiedoksi, ja samalla myös hiljaisesta tiedosta näkyväksi. (Sydänmaalakka 2009, 44–45.)

Tiedon johtaminen lähtee yrityksen strategiasta ja tavoitteista, koska se määrittelee henkilöstölle yhteisen suunnan, jota kannattaa tavoitella. Strategia ohjaa siis myös sitä, minkälaista tietoa yritys kannustaa henkilöstöä tavoittelemaan. (Sydänmaalakka 2001, 164.) Hiljaisen tiedon jalostaminen eksplisiittiseen muotoon on haastavaa, koska kyse on aineettomasta pääomasta. Organisaation menestystekijöitä on kuitenkin kehitettävä systemaattisesti organisaation kilpailukykyyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi. (Kesti 2005, 99) Kesti kuvaa yksilön tiedon muuttamista organisaation tiedoksi prosessina, jonka viisi vaihetta ovat:

- 1) Johtaminen
- 2) Kollektiivisen näkemyksen kerääminen
- 3) Käsitteellistäminen
- 4) Yhdessä ideointi
- 5) Johtaminen

Yksilön tiedon muuttaminen organisaation tiedoksi lähtee johtamisesta. Yrityksen johtajien tulee määritteellä visio ja strategia sekä niiden tavoitteet. (Kesti 2005, 99—100.) Sydänmaalakka (2001, 164) on myös todennut, että tiedon johtaminen lähtee strategian ja tavoitteiden määrittelystä, mikä tukee Kestin esittämän prosessikuvauksen järjestystä.

Yksilön tiedon jakamista organisaation käyttöön voidaan edesauttaa keräämällä kollektiivista näkemystä. Kollektiiviseen näkemykseen kuuluu työntekijöiden mielipiteitä ja palautetta, jotka ovat parhaimmillaan, kun ne on mahdollista ilmaista anonyymisti. Käsitteellistäminen eli kollektiivisen näkemyksen esittäminen ratkaisukeskeisesti puolestaan auttaa pääsemään toimenpiteiden suunnitteluun. (Kesti 2005, 99—100.)

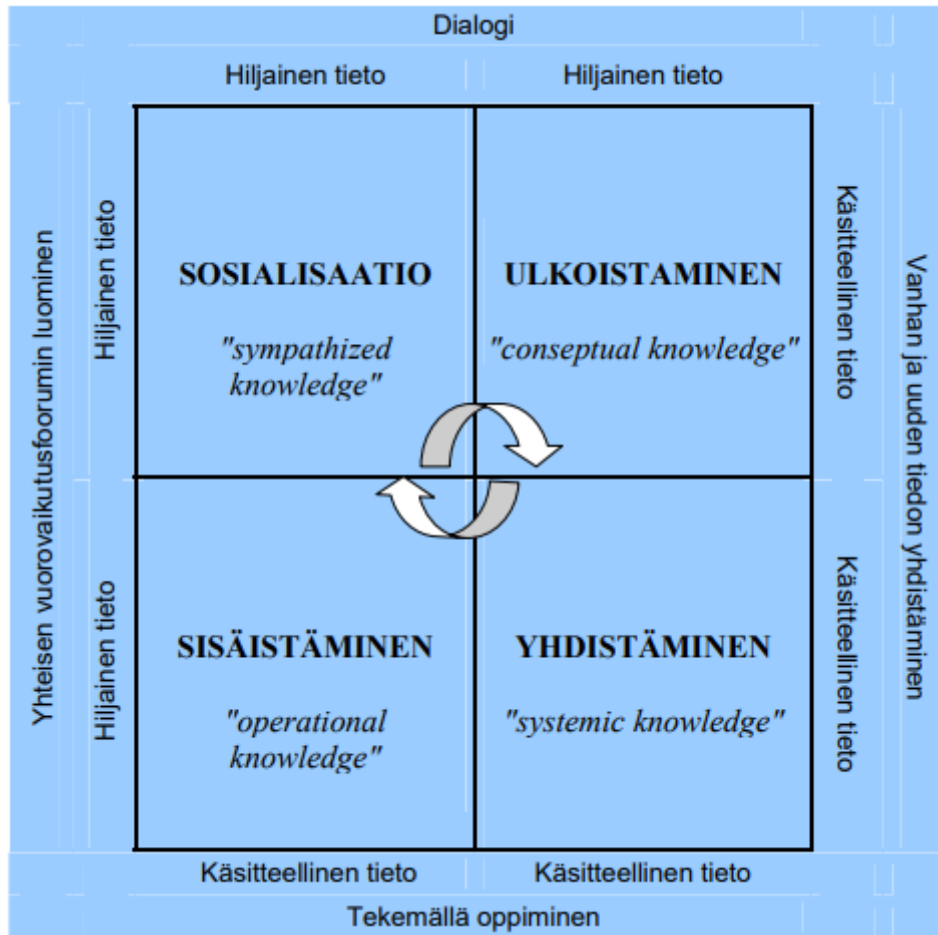
Toimenpiteiden suunnittelun lähtökohtana kannattaa pitää yhdessä ideoimista niin jokainen pääsee jakamaan tietonsa ja mielipiteensä. Konkreettisia toimenpiteitä voidaan ideoida esimerkiksi ryhmissä ja ideoinnin lopputuotokset esitetään yhteenvetona kaikille. Ideoinnissa on hyvä huomioida miellyttävä tila kokemusten vaihtamiseen, jotta keskustelu vapautuisi. Keskustelun vapautumista edistää myös aiheeseen virittäminen esittämällä kollektiivisen kyselyn tulokset ja korostamalla kehittämisen tärkeyttä. (Kesti 2005, 99—100.)

Yksilön tiedon muuttaminen organisaation tiedoksi lähtee johtamisesta ja päättyy johtamiseen. Prosessi päättyy johtamiseen, koska johtajat sopivat toteutuksen aikataulun ja päättävät vastuuhenkilöt. Toimenpiteiden toteutumista on hyvä seurata esimerkiksi kirjallisessa muodossa. Prosessin viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat sisäistetään ja johdon tukemana niitä kehitetään. (Kesti 2005, 99—100.)

### 3.2 SECI-malli

Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) kehittämä SECI-malli (Kuvio 1) kuvaa uuden tiedon luomista, joka on nelivaiheinen prosessi. SECI-mallissa on havaittavissa samoja teemoja, kuin Kestin (2005, 99—100) esittämässä prosessissa yksilön tiedon muuttamisesta organisaation tiedoksi. SECI-malliin liittyvät vaiheet ovat

socialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Kuvion keskellä oleva spiraali kuvaa tiedon määrän kasvamista prosessin eri vaiheiden aikana. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62—64.) Molemmissa prosesseissa uuden tiedon luomisessa sekä yksilön tiedon muuttamisessa organisaation tiedoksi korostuvat vuorovaikutus ja tiedon ymmärrettävyys.



Kuvio 1. Uuden tiedon syntymisen prosessikuvaus eli SECI-malli. (Nonaka ja Takeuchi 1995,10).

Nonaka & Takeuchin (1995, 62—64) mukaan uuden tiedon syntyminen edellyttää socialisaatiota eli vuorovaikutusta. Ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa toisiinsa, kokemukset ja hiljainen tieto välittyvät tiedostamattomasti havaintojen ja toisten matkimisen kautta. Kokemuksia jakamalla ihmiset luovat hiljaista tietoa toinen toiselleen, jolloin tiedonvälitys on aktiivista, mutta tieto on vielä hiljaista. Sosiali-

saatio on havaittavissa myös Kestin (2005, 99–100) esittämässä prosessikuvauksessa. Kestin näkemyksen mukaan yksilön tiedon muuttaminen organisaation tiedoksi lähtee johtamisesta, mutta samalla johtaminen edellyttää kollektiivisen näkemyksen keräämistä ja yhdessä ideointia. Sosialisatio on siten myös tärkeä osa johtamista.

Ulkoistamisella puolestaan tarkoitetaan tiedon kehittymistä helposti ymmärrettävään ja näkyvään muotoon, jolloin jokainen voisi hyödyntää tietoa. Tämä tarkoittaa käytännössä hiljaisen tiedon pukemista sanoiksi, kielikuviksi ja käsitteiksi (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67.) Ulkoistaminen näkyy myös osana Kestin (2005, 99–100) prosessikuvausta uuden tiedon luomisesta, kun prosessin yhdeksi vaiheeksi on kuvattu käsitteellistäminen ja asioiden ratkaisukeskeinen esittäminen. Molemmat prosessit siis korostavat, että tiedon ymmärtäminen on välttämätöntä niin yksilön kuin yrityksen kannalta silloin, kun tietoa halutaan hyödyntää. Pelkkä tiedon olemassaolo ei yksistään riitä vaan tiedon jakamisen tapoihin ja asioiden esittämiseen kannattaa panostaa, jotta jokainen pystyy ymmärtämään ja hyödyntämään saamaansa tietoa.

SECI-mallin yhdistämis- vaiheessa vanhaa ja uutta tietoa järjestellään, yhdistetään sekä analysoidaan. Tällöin jo näkyvästä tiedosta saadaan luotua uutta kokonaisvaltaisempaa tietoa koko organisaation käytettäväksi esimerkiksi toimintamallien tai johtamismallien muutoksia voidaan uudistaa paremmaksi hiljaisen tiedon tullessa näkyväksi ja uuden tiedon syntyessä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

Prosessin viimeisessä vaiheessa uusi tieto otetaan käyttöön eli se sisäistetään. Sisäistämisessä tärkeintä on tiedon ymmärtäminen, jolloin siitä tulee osa oppijan omaa tietopohjaa eli hiljaista tietoa. Sisäistämistä voidaan tehostaa esimerkiksi hyvillä työ- tai toimintaohjeilla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70.)

SECI-mallin kuvaava prosessi on jatkuvaa, kun tietoa jaetaan ja vastaanotetaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vuorovaikutuksen ja samalla tiedon luomisen, sekä jakamisen mahdollistavat avoin ja kannustava organisaatiokulttuuri. Avoin ja kannustava ilmapiiri vähentävät tiedon panttaamista ja tarjoavat organisaatiolle menestymisen ja kehittymisen mahdollisuuden, kun organisaatio saa

käyttöönensä yksilön omistaman hiljaisen tiedon. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70—72.)

### 3.3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön iän huomioimista johtamisessa, sekä ikääntyvän väestön myötä eläköitymiseen varautumista (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 221). Ikäjohtamisessa huomioidaan työntekijöiden eri-ikäisyys sekä hankitun kokemuksen määrä johtamisen eri keinoissa, sillä eri-ikäiset työntekijät omaavat hyvin erilaisia kokemuksia (Kiviranta 2010, 13). Työntekijät tuovat erilaisuudellaan monipuolisuutta työyhteisöihin myös koulutustaustansa, työuran vaiheen sekä arvojen ja asenteidenkin puolesta. Johtajan tulee nähdä erilaisuus yrityksen voimavarana ja ottaa se huomioon päivittäisessä työelämässä. (Joki 2018, 187.)

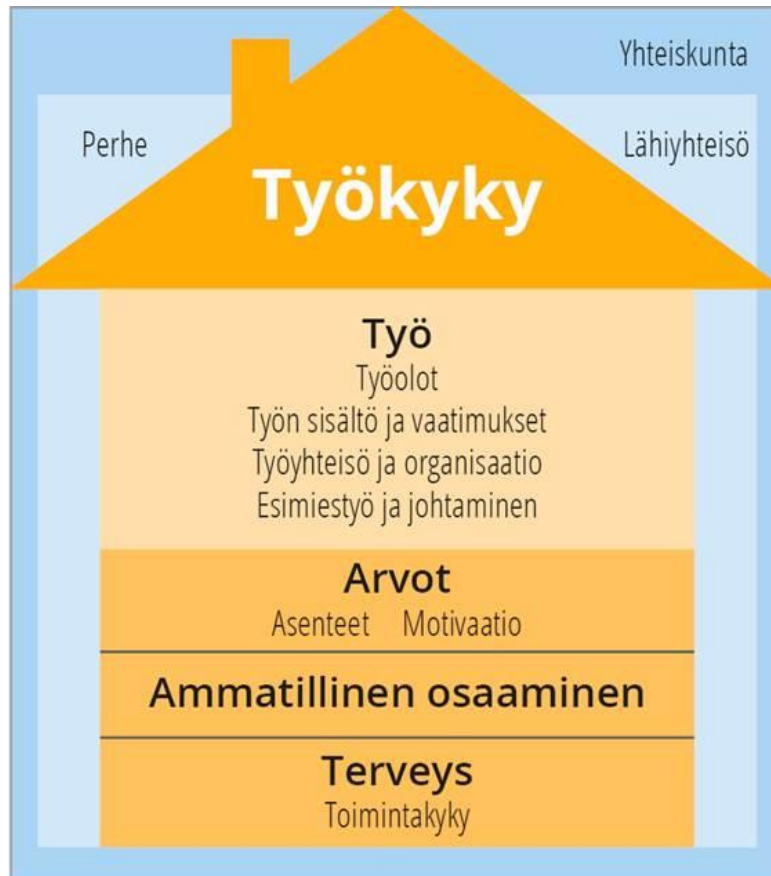
lääkkäämmillä työntekijöillä on hiljaista tietoa enemmän kuin nuoremmilla ja heillä on myös kyky yhdistellä erilaista tietoa, jonka avulla kokonaiskuvan näkeminen ongelmatilanteissa on helpompaa. Nuorien työntekijöiden vahvuuksia ovat puolestaan innostus sekä kiinnostus erityisesti uusia asioita kohtaan, joka voidaan nähdä myös rohkeutena ottaa vastaan työelämän eri haasteita. (Joki 2018, 187.) Hiljainen tieto ja ikäjohtaminen kytkeytyvät toisiinsa eri-ikäisyyden tuomien vahvuuksien eli kokemuksella hankittujen tietojen sekä taitojen tunnistamisessa eri ikäisillä työntekijöillä. Kun johtajuudessa huomioidaan näiden piirteiden toimiva yhdistäminen, mahdollistaa tämä myös hiljaisen tiedon sujuvamman kulkeutumisen työyhteisössä.

Ikäjohtamisessa on otettava huomioon, että vanhentuessa työntekijät muuttuvat ja työn vaatimukset puolestaan lisääntyvät jatkuvassa muutoksessa. Työntekijöiden vahvuuksien ja valmiuksien muuttuminen pitäisi tapahtua työtehtävien kehityksen mukaisesti. Kuinka sitten yksilön ja yrityksen tarpeet pystytään yhdistämään parhaalla mahdollisella tavalla? Tähän kysymykseen kannattaa lähteä etsimään vastausta työntekijöiden tarpeista. Kun yksilöiden tarpeita ymmärretään paremmin, voidaan esimerkiksi selvittää, johtuuko heikko tehokkuus työntekijöiden huonosta terveydestä, puutteellisesta osaamisesta vai onko kyse sittenkin motivaation puutteesta, työn organisointiin liittyvistä asioista vai johtamisen



ongelmista. Usein työntekijöille tarjotaan koulutuksia ja valmiita toimintamalleja, joiden mukaan tulisi toimia, mutta harvemmin ikääntyviltä työntekijöiltä kysytään, mitä taitoja heiltä puuttuu tai minkälaisia toimintamalleja he haluaisivat noudattaa työssään. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 41—42.)

Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla työnantajalla nousee monesti huoli heidän terveydestään. Työkyky (Kuvio 2) on kuitenkin kokonaisuus, johon vaikuttavat useat eri tekijät, joita kaikkia tarvitaan edistämään työelämän hyvinvointia ja terveyttä. Talon kaikkien kerroksien jatkuva kehittäminen antaa turvaa kerrosten yhteensopivuudelle ihmisen ja työelämän muuttuessa. Työkykytalomallin on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen, joka on perehtynyt työurien pidentämiseen. Hänen kehittämä työkykytalomalli perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. (Arjenarkki 2020.) Työuraa pidentämällä voidaan tarvittaessa saada lisäaikaa hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljainen tiedon siirtämisen kannalta olisi tärkeää, että uusi työntekijä pääsee työskentelemään yhtäaikaaisesti lähtevän työntekijän kanssa. Mestari-kisällipari on perinteinen, mutta tehokas tapa jakaa tietoa, mutta ketään ei voi kuitenkaan pakottaa tiedon jakamiseen tai vastaanottamiseen. (Kinnunen 2015.) Työkyvyn kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös, mitkä kaikki asiat voivat vaikuttaa työntekijän haluun jakaa omaa hiljaista tietoa.



Kuvio 2. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. (Arjenarkki 2020, Työkyvyn kokonaisuus). Viitattu 9.4.2020. <https://arjenarkki.fi/tyokykypassi/tyokyvyn-kymppiympyra>.

Työkykytalomallin ensimmäinen kerros kuvaa yksilön terveydestä ja toimintakyvystä huolehtimista, joka on luonnollisesti yksilön vastuulla. Talon neljäs kerros, jonne kuuluvat työ ja työtulot ovat puolestaan työnantajan ja esimiehen vastuulla. (Arjenarkki 2020.)

Arvot ja asenteet on kuvattu työkykytalomalliin, koska ne ohjaavat yksilön toimintaa niin työssä kuin vapaa-aikana. Arvoihin ja asenteisiin, kuten myös työkykyyn vaikuttavat vahvasti ympäristö ja yhteisöt, kuten koti, perhe, ystävät ja harrastukset. Näillä asioilla voi olla, joko vahvistava tai heikentävä vaikutus työkyvyn eri osa-alueilla. (Arjenarkki 2020.)

Kuviossa uloimpana näkyy yhteiskunnan toiminnan ja sääntöjen vaikutus työkykyyn. Esimerkkinä työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki ovat yhteiskunnan normeja, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilöiden työkykyyn. Työkyvyn kehittämisen vastuu on siis jakautunut yksilön, työnantajan ja yhteiskunnan kesken. (Arjenarkki 2020.)

Kuvion alempien kerrosten eli yksilön voimavarojen tulee kestää myös ylempien kerrosten paino. Tämän vuoksi johtajan ja esimiesten on tärkeää tunnistaa kaikki työkykyyn vaikuttavat osatekijät ja niiden keskinäinen vaikutus toisiinsa. Eli mitä raskaammaksi työ käy, sitä suurempi vastuu kasaantuu yksilölle. Esimiehellä on mandaatti säädellä ja kehittää työtä ja siten hän voi osaltaan vaikuttaa sopivan tasapainon ja mittasuhteiden löytämiseen työkerroksen ja yksilön voimavarojen kesken. Sopivan tasapainon löytäminen onkin kestävä työkyvyn perusta. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 69—70.) Kun esimies ymmärtää yksilön tarpeet paremmin, on hänellä helpompi sovittaa ne yhteen yrityksen tarpeiden kanssa ikäjohtamisen kautta. Jos työntekijän voimavarat ovat jo äärimmillään kannatelllessaan työkykyalomallin kaikkia kerroksia, voi työkyky jopa romahtaa, jos työkerroksen painoa lisätään vielä entisestään perehdytysvastuulla. Työkyvyn ollessa äärirajoilla ihminen yleensä turhautuu ja voi purkaa turhautumistaan myös perehdytettävään, jolloin perehdytys ei ole mieluisaa kummallekaan osapuolelle. Jos perehdytettävä saa huonon ensivaikutelman, hän ei ole välttämättä enää vastaanottavainen uudelle tiedolle ja perehdyttäjä voi kokea, että hänen osaamistaan ei arvosteta (Kinnunen 2015). Pahimmassa tapauksessa perehdytettävä irtisanoutuu huonon ensivaikutelman vuoksi ja se puolestaan tarkoittaa uutta rekrytointia ja kustannuksia yritykselle. Työkyvyn ymmärtäminen on siten tärkeä osa ikäjohtamista ja sillä on merkitystä hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen vastaanottamiseen.

### 3.4 Osaamisen johtaminen

Osaaminen muodostuu henkilön kokemuksista, taidoista sekä asenteista (Sydänmaa 2009, 30). Kokemukset syntyvät monella tavalla elämän varrella niin töiden kuin harrastustenkin kautta (Hyppänen 2013, 107). Tieto nähdään yhtenä osaamisen osa-alueena, sillä tieto siirretään käytäntöön taitavalla osaamisella (Sydänmaa 2009, 30). Tieto koostuu kaikesta opitusta sekä henkilön hankkimasta asiantuntijuudesta. Taito muodostuu sekä sosiaalisista elämäntaidoista kuin opituista käytännön taidoista. (Hyppänen 2013, 107.) Asenne liittyy osaamiseen, sillä henkilön täytyy olla halukas päivittämään osaamistaan ja sen mukana tulevaa tietouttaan (Sydänmaa 2009, 30).

Kun osaamista hyödynnetään organisaatiossa oikein, voidaan se nähdä tehokkaana kilpailukyvyyn edistäjänä (Viitala 2013, 170). Organisaation tulevaisuuden kannalta osaamisen uudistaminen on tärkeää, sillä jatkuva kehitys varmistaa sen pysyminen mukana kovassakin kilpailussa. Yrityksen on mietittävä nykyistä osaamistasoa ja kuinka sitä tulisi ylläpitää ja päivittää tulevaisuuden tarpeita varten, jotta yritys takaa menestyksen myös jatkossa. (Hyppänen 2013, 107–109.)

Hiljaisen tiedon katsotaan olevan olennainen osa osaamisen johtamisessa, sillä osaaminen tulee johtamisessa huomioida resurssin lisäksi myös työntekijöiden kokemuksen sekä tietotaidon näkökulmasta. Johtamisessa osaamista tulee tarkastella osana koko organisaation toimintaa niin päivittäisjohtamisen kuin tulevaisuuden muutostenkin kannalta. (Kiviranta 2010, 143, 163.) Koska yrityksen osaaminen lähtee henkilöstöstä, on sen lähtökohta jokaisen yksilön osaaminen sekä sen tärkeyden ymmärtäminen (Viitala 2013, 170). Tämän jälkeen osaamista voidaan tarkastella kokonaisuutena yritystoiminnan menestystekijänä (Hyppänen 2013, 107). Osaamista tulisi siis ensin tarkastella huomioimalla jokainen työntekijä erikseen ja lopuksi yhdistää jokaisen yksilön osaaminen koko organisaation osaamiseksi.

Keskeisiksi osaamisen johtamisen alueiksi lukeutuvat osaamisen keinot, kehittämisen edellytykset sekä arviointi. Näillä keinoilla pyritään löytämään ratkaisuja haasteisiin, joita organisaatio päivittäin toiminnassaan kohtaa. Esimerkiksi pitkän aikavälin seurauksiin osaamisen menettämisessä voidaan varautua tunnistamalla menetyksen vaikutukset liiketoiminnalle. Johdon tulisi nähdä osaamisen kehittämisen suurena kokonaisuutena, ei pelkästään keinona. Henkilöstön ajankäyttöön sekä jaksamiseen tulisi kiinnittää huomiota niin kuin myös muiden työntekijöiden sekä esimiehen tukeen osaamisen kehittämisessä. (Kiviranta 2010, 136.) On siis tärkeää, että johtaja ei näe vain organisaation tavoitteita, vaan huomioi henkilökunnan merkityksen organisaatiolle.

Tärkeimpänä osana voidaan osaamisen johtamisessa katsoa henkilökunnan osaamisen vaaliminen, hyödyntäminen sekä jatkuva kehittäminen. Kun osaamisen johtaminen on toteutettu oikein, tulosten pitäisi näkyä yrityksen tuloksen pa-

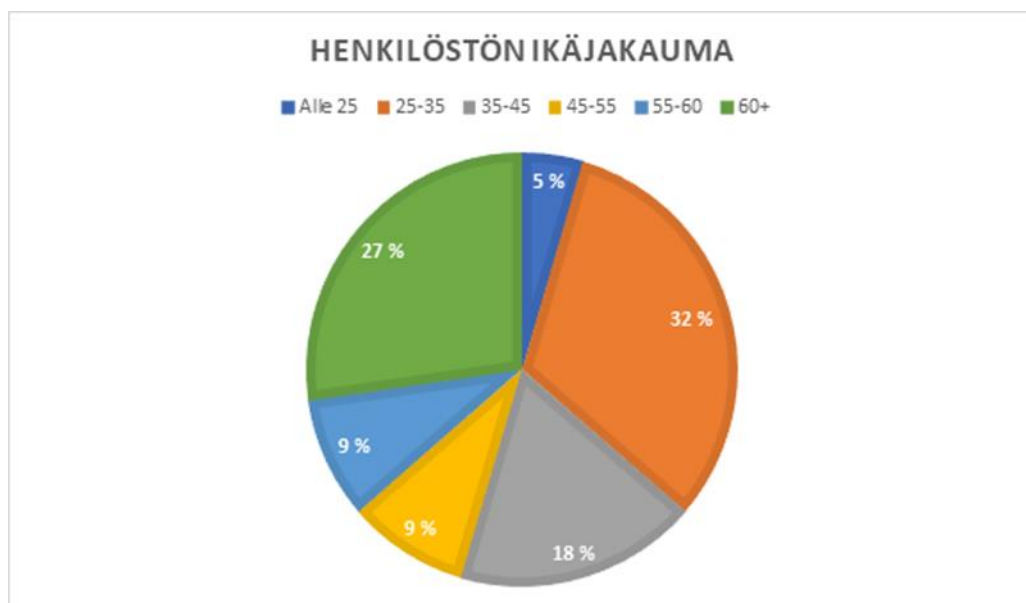
rantumisena sekä toimivina toimintatapoina. (Viitala 2013, 170.) Osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe on osaamisen sekä osaamistarpeiden tunnistaminen, eli millaista osaamista yrityksessä on ja minkälaista tarvitaan. Osaamiskartoituksella selvitetään nykyisen sekä tarvittavan osaamistason eroja, jonka pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma toimenpiteistä, joita vaaditaan halutun osaamistason saavuttamiseksi. Lopuksi osaamista täytyy aktiivisesti seurata, jotta voidaan määritellä asetettujen tavoitteiden toteutuvuus osaamisen kehittämisessä. (Hyppänen 2013, 116—120.)

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Verkkokysely henkilökunnalle

Tutkimuksen aineistonkeruun ensimmäinen osuus suoritettiin sähköisellä Webropol-kyselyllä palkkahallinnon henkilöstölle, minkä tarkoitus oli selvittää yrityksen nykytilaa (Liite 1). Nykytilasta haluttiin saada selville mm. henkilöstön ikäjakamaa, palvelusvuosia ja henkilöstön tyytyväisyyttä Yrityksestä X työnantajana. Kyselyn toteuttamisessa käytettiin Webropolia, koska se mahdollisti anonyymit vastaukset, eikä vastaajia voida tunnistaa esimerkiksi käsialan perusteella. Kyselyn verkkolinkki lähetettiin yrityksen sisäisellä sähköpostilla 30 palkkahallinnon työntekijälle. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli työntekijöillä yksi viikko. Vastauksia annettiin yhteensä 22 kappaletta ja kyselyn vastausprosentiksi saatiin 73,3 eli reilusti yli puolet työntekijöistä vastasivat tähän kyselyyn.

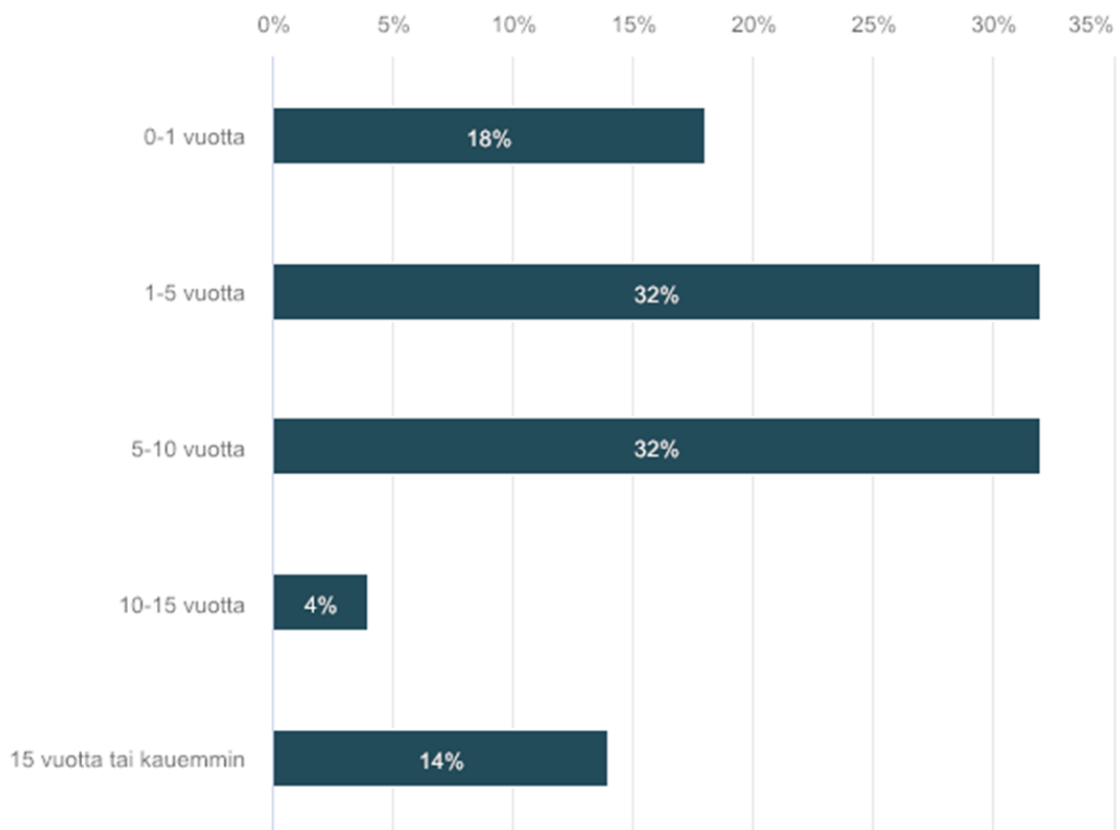
Kuviossa 3 on esitelty kyselyyn vastanneiden palkkahallinnon työntekijöiden ikäjakama prosentteina. Ikäjakaman selvittämisellä haluttiin tarjota toimeksiantajayritykselle näkökulmaa eläköityvien työntekijöiden määrästä lähitulevaisuudessa. Ikäjakaman selvittäminen mahdollistaa tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun aloittamisen hyvissä ajoin ennen eläköityvien poisjäämistä ja tulevia rekrytointeja.



Kuvio 3. Palkkahallinnon henkilöstön ikäjakama.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä yksi on alle 25-vuotias ja seitsemän on 25–35-vuotiaita eli yhteensä 31,82 prosenttia vastanneista. 35–45-vuotiaita vastaajista on 4 eli 18,18 prosenttia. Vastaajista 45–55 vuotiaita on 2 eli 9,09 prosenttia niin kuin myös 55–60 vuotiaita. 60 vuotta täyttäneitä tai vanhempia työntekijöitä on yhteensä 6 eli 27,27 prosenttia. Tutkimustuloksen perusteella on siis odotettavissa, että Yritys X:n henkilöstöstä lähes 30 prosenttia tulee jäämään eläkkeelle lähivuosien aikana ja sitä seuraa mitä todennäköisimmin rekrytointiprosessit.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös työntekijöiden palvelusvuosia Yritys X:ssä, jotka on esitelty tarkemmin kuviossa 4. Palvelusvuosiksi laskettiin myös toiselle työnantajalle tehty työ, jos henkilöt olivat siirtyneet liikkeenluovutuksen yhteydessä Yritys X:n palvelukseen. Palvelusvuodet antavat suuntaa myös sille, kuinka monella työntekijällä on työn suorittamiseen liittyvää hiljaista tietoa hallussa, koska hiljainen tieto karttuu kokemuksen myötä.



Kuvio 4. Palkkahallinnon henkilöstön palvelusvuodet

Henkilökunnasta suurin osa 63,64 prosenttia eli yhteensä 14 työntekijää on työskennellyt toimeksiantajayrityksen palveluksessa aikavälillä 1–10 vuotta. Uudempiä työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet työt viimeisen vuoden sisällä on vastaajista 4 eli 18,18 prosenttia. Yksi kyselyyn vastanneista työntekijöistä on työskennellyt työnantajalle 10–15 vuotta ja vastaajista 3 työntekijää eli 13,64 % on ollut yrityksen palveluksessa 15 vuotta tai kauemmin. Tulosten perusteella yrityksessä on siis muutama henkilö, joilla on pitkä historia Yrityksessä X. Vastaajista 32 % prosenttia on kuitenkin työskennellyt työntekijän palveluksessa 5–10 vuotta, jonka aikana pisimpään työskennelleet henkilöt ovat voineet ehtiä siirtää kaiken olennaisen hiljaisen tietonsa eteenpäin, jos siihen on ollut mahdollisuus.

Kyselyssä selvitettiin myös ovatko työntekijät aikeissa vaihtaa työpaikkaa, koska työpaikan vaihtamisen myötä hiljainen tieto voi karata Yrityksestä X. Vastaajista 14 eli 63,64 prosenttia ei ole miettinyt työpaikan vaihtamista, ja 8 työntekijää eli 36,36 prosenttia on puolestaan suunnitellut vaihtavansa työpaikkaa. Vastaajista, jotka ovat aikeissa vaihtaa työpaikkaa, 2 työntekijää on hakenut uutta työpaikkaa viimeisen kuuden kuukauden aikana, ja yhteensä 6 työntekijää on puolestaan hakenut uutta työtä viimeisten 6–12 kuukauden aikana.

Osittaiset vanhuuseläkkeet tarjoavat vapaat kädet työntekoon eläkkeen rinnalla ja ne vaikuttavat usein vähentävästi työaikaan, kun täyttä työaikaa ei enää välttämättä haluta tehdä. Tämän vuoksi osittaisen vanhuuseläkkeen suunnitelmia haluttiin myös kartoittaa Yrityksessä X, koska työajanmuutokset vaikuttavat yrityksen perehdyttämissuunnitelmiin, joita on tehtävä eläköitymisten ja rekrytointien myötä. Suunnittelu on helpompaa, kun osataan ajoissa varautua myös tuleviin osa-aikaisuuksiin. Osittaisella vanhuuseläkkeellä on vastaajista tällä hetkellä yksi työntekijä ja 18 työntekijälle eli 81,82 prosentille vastaajista osittainen vanhuuseläke ei ole ajankohtainen. Kolme työntekijää eli yhteensä 13,64 prosenttia on suunnitellut jäävänsä osittaiselle vanhuuseläkkeelle seuraavan kolmen vuoden aikana.

Viimeisessä kyselyn kohdassa vastaajat arvioivat, kuinka suurella todennäköisyydellä suosittelisivat nykyistä työnantajaa tutuillensa asteikolla 1–10 (taulukko 1). Työntekijöiden tyytyväisyys on tavanomaisesti yhteydessä yleiseen ilmapiiriin ja yhteiseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta myös hiljaisen tiedon jakamiseen.



Jos työntekijät ovat tyytymättömiä niin silloin on epätodennäköistä, että avoin keskustelu- ja kuunteluyhteys toimii. Tulokset antavat siis suuntaa sille, kuinka hyvin hiljainen tieto välittyy yhteisen vuorovaikutuksen kautta organisaation tiedoksi. 22 vastanneesta työntekijästä 4,55 prosenttia suosittelisi nykyistä työnantajaa erittäin todennäköisesti ja 40,91 prosenttia todennäköisesti, mutta 54,54 prosenttia ei suosittelisi nykyistä työnantajaa tutuillensa lainkaan. Arvosana asteikolla 1–10 vastanneiden keskiarvoksi muodostui 5,1.

Taulukko 1. Nykyisen työnantajan suositteluasteikolla 1–10.

En lainkaan							Todennäköisesti		Erittäin todennäköisesti	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54,54%							40,91%		4,55%	
1	3	2	1	0	3	2	5	4	1	0
4,54	13,64	9,09	4,54	0	13,64	9,09	22,73	18,18	4,55	0
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

#### 4.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut toteutettiin palkkahallinnon toimistotiloissa maaliskuun alussa 2020. Haastattelujen rakenne jaoteltiin hiljaisen tiedon tunnistamisen, jakamisen sekä yleisten kehitysideoiden osioihin. Haastatteluiden runko on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä, sisältäen 8 kysymystä teemoittain ja loogisessa järjestyksessä (Liite 2). Haastatteluista eroteltiin teemat, jotka koskevat opinnäytetyön aihetta ja niistä nostettiin esiin haastatteluiden aikana ilmi tulleita hiljaisen tiedon aihepiirejä, siirtämisen menetelmiä, haasteita sekä kehitysideoita yrityksen toiminnalle jatkossa.

Teemahaastatteluihin valittiin kaiken kaikkiaan 7 palkkahallinnon työntekijää, joiden työkokemus vaihteli välillä 1–10 vuotta. Haastatteluihin valikoidut henkilöt olivat pääosin pitkään yrityksen palveluksessa työskennelleitä sekä lähivuosina eläköityviä työntekijöitä, joilla oli myös aiempaa kokemusta palkanlaskennasta. Haastateltavien valitsemista varten kuultiin toimeksiantajayrityksen toiveita.

Haastattelussa oli mukana myös yksi yrityksessä alle vuoden työskennellyt henkilö, joka lähti takaisin edellisen työnantajan palvelukseen. Tämä antoi näkökulman myös yrityksen vastaanotosta sekä perehdyttämisestä uuden työntekijän kertomana. Kyseisen haastattelun aineisto voi hyödyttää yritystä tukevaisuudessa, kun eläköityvien paikoille perehdytetään sekä rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Haastattelut on purettu tähän opinnäytetyöhön teemoittain.

#### 4.2.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen Yrityksessä X

Yksi haastateltavista kertoi asiakkuudessaan olevan paljon paikallisia sopimuksia, joihin ei sovelleta työehtosopimusta. Sopimukset löytyvät kyllä arkistoituina, mutta niiden tulkitseminen tuottaa vaikeuksia. Tietyillä henkilöillä työssä paikallisten sopimusten soveltaminen tulee ulkomuistista vuosien tulkitsemisen jälkeen. Kela-hakemukset liittyen vuosi-, sekä sairaslomiin ja näiden laskeminen käsin luonnistuu haastateltavan mukaan tiimissä yhdeltä henkilöltä, johon muut tiimin jäsenet turvautuvat. Haastatteluiden pohjalta selvisi, että tulorekisterivirheiden korjaamisen hallitsee tiimeissä yleensä vain yksi tai kaksi työntekijää. Kaksi haastateltavista kokivat hiljaisen tietonsa piilevän erilaisten työehtosopimusten tulkinnassa, joka näkyy siinä, että muut työntekijät tulevat kysymään heiltä apua kirjoitettuun asiaan, jota ei kuitenkaan välttämättä osata tai uskalleta tulkita yksin.

Asiakkuuskohtainen tieto koettiin myös hiljaisen tiedon muotona, sillä mikäli yksi työntekijä on vastannut tietyn asiakkuuden palkkaproessin hoitamisesta yksin alusta loppuun, on hänellä jäänyt kokemuksen kautta paljon tietoa, jota ei ole kirjoitettu ylös. Tällöin työntekijä tietää asiakkaan toimintatavat, toiveet sekä osaa toimia erilaisissa tilanteissa ja kykenee sujuvaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Ongelmatilanteissa työntekijä tietää keneen puoleen kääntyä sekä ottaa huomioon, miten asiakkuuden suhteen on aiemmin toimittu. Näin ollen koko yhteistyöprosessi vastuuhenkilön sekä asiakkuuden kanssa sisältää monen muotoista hiljaista tietoa.

Hiljaista tietoa koki yksi haastateltavista olevan myös tieto siitä, missä jokin ohje tai tieto sijaitsee, sillä tiedon varastointi on organisoitu yrityksessä huonosti. Tämä tarkoittaa sitä, että koko palkkahallinnosta vain yhdellä tai kahdella työntekijällä

saattaa olla tieto siitä, missä jokin ohje tai muu tieto sijaitsee. Tieto voi olla saatavilla kirjoitetussa muodossa Notessa, Teamsissa tai tietokoneiden Z-asemalla, mutta tiedon etsimiseen kuluu tuhattomasti työaika, kun ohjeiden tarkka paikka ei ole tiedossa. Haastateltavat kokivat tehokkaammaksi pyytää neuvoa työkaverilta ennen kuin lähtee yksin etsimään jotakin tiettyä ohjetta sähköisistä tiedon lähteistä.

Kun haastateltavilta kysyttiin heidän erityis- ja ydinosaamistansa, nousivat esille myös seuraavat asiat: täsmäytykset, tiliöinnit, palkka-ajot ja ajastukset sekä palkkaohjelman käyttämiseen liittyvät asiat. Esimerkkinä henkilön vapauttamiseen liitettävästä tilasta kaivataan usein apua. Näin ollen palkkaproessin kokonaisuuden hahmottaminen nähdään myös hiljaisena tietona, sillä työvaiheita, tapoja tai menettelytapoja oman asiakkuuden suhteen ei ole kirjallisessa muodossa, vaan ne on opittu ajan ja kokemusten kautta.

#### 4.2.2 Hiljaisen tiedon karkaaminen Yrityksessä X

Haastateltavat tunnistivat hiljaisen tiedon karanteen omasta tiimistä erityisesti vuosilomien sekä pitkien sairauslomien aikana. Paikalliset sopimukset, jotka ovat tietyllä työntekijällä ulkomuistissa tuottavat hankaluuksia tulkitsemisessa tämän ollessa poissa, sillä palkkahallinnossa on useita asiakkuuksia, joiden palkkaproessin hoitaa joko useampi työntekijä, tai sitten prosessi on ainoastaan yhden vastuulla. Haastateltavilla oli samoja näkemyksiä asiakkuuksiin liittyvästä hiljaisen tiedon karkaamisesta, sillä vastuuhenkilö ymmärtää asiakasta ja asiakkaan tarpeita, sekä osaa esittää oikeat kysymykset.

Yhden tiimin työntekijän työsuhteen päättyessä muut huomasivat tämän mukana poistuneen arvokasta tietoa, sillä hän oli ollut mukana erilaisissa asiakaskohtaisissa projekteissa. Haastateltavat huomasivat myös oman hiljaisen tietonsa lähteneen tiimistä poissaolon mukana vuosi- tai sairausloman ajaksi. Tämän työntekijä huomasi kasaantuneesta työmäärästä töihin palatessaan ja muilla tiimin jäsenillä oli paljon kysymyksiä esimerkiksi palkka- ja loma-ajoista sekä viranomaisilmoituksista.

Karannutta tietoa pyritään paikkaamaan haastateltavien mukaan selvittämällä, kuinka asiat on aiemmin hoidettu sekä tiimin kesken yhdessä pohtimalla. Yksi

haastateltava sanoi tiimin keskustelevan ja sopivan toimintatapoja esimerkiksi tiettyä asiakkuutta koskevasta taustatiedosta, mikäli on etukäteen tiedossa, että asiakkuutta hoitava henkilö tulee olemaan poissa töistä.

#### 4.2.3 Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät Yrityksessä X

Haastatteluista selvisi, että toimipisteessä jaetaan tietoa pääasiassa kysymällä, opastamalla ja tiimipalaverissa. Yrityksen nähdään tukevan tiedon jakamista pääosin sähköisten järjestelmien kautta. Yrityksen sähköisiin työkaluihin kuuluvat Note, Teams sekä työkoneilta löytyvä Z-asema, jotka ovat koko yrityksen henkilöstön käytävissä. Haastateltavat kokivat tiimipalaverit hyödyllisiksi uuden tiedon jakamisen näkökulmasta, mutta hiljaisen tiedon ei kuitenkaan koeta siirtyvän palaverissa, joissa käydään läpi lähinnä tiedotettavia, toistuvia sekä edellisen viikon muistioon lisättäviä asioita. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että yritys ei tue hiljaisen tiedon jakamista ollenkaan. Mikäli esimiehellä ei löydy vastausta tiettyyn kysymykseen, hakee tämä sitä samalta henkilöltä, jolta työntekijä on itse jo vastausta yrittänyt saada.

Yksi haastateltavista kokee, että hiljaista tietoa ei voida purkaa ohjeisiin sanallisesti, vaan se on enemmänkin ymmärtämistä, eli vastaanottajan täytyy sisäistää saamansa tieto ja hyödyntää sitä oikein. Sama haastateltava kokee, että erilaista tietoa voidaan saada esiin kasaamalla useat yksittäiset asiat yhteen, jolloin sitä voidaan tulkita kokonaisuutena.

Yhdessä haastattelussa nousi esille hyvä huomio, että hiljainen tieto voi siirtyä myös kuulijalle, joka on samassa tilassa, jossa keskustellaan esimerkiksi jonkin ongelman ratkaisemisesta. Vaikka ratkaisu ei jäisi kuulijan mieleen, hänelle kuitenkin voi jäädä muistijälki keskustelusta ja siten hän osaa saman ongelman kohdatessa käydä kysymässä neuvoa oikealta henkilöltä. Avokonttori on järkevä tilaratkaisu asiantuntijaorganisaatioissa hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta ajateltuna, koska kuuntelemalla muiden keskusteluja sekä seuraamalla työkavereiden työmenetelmiä on tiedon mahdollista välittyä.

#### 4.2.4 Tiedon jakamisen esteet Yrityksessä X

Hiljaisen tiedon jakamisen suurimmaksi esteeksi kerrottiin olevan koko työyhteisön loppumaton kiire sekä työntekijöiden vähäinen määrä. Haastateltavien mukaan resurssipulan vuoksi työtehtävistä tulee hoidettua vain välttämättömimmät palkanmaksussa, mutta syventymiseen eikä uuden tiedon omaksumiseen ole kunnolla aikaa. Kiireen vuoksi esimerkiksi järjestelmien päivityksistä ei aina ehditä lukemaan ja asioihin palataan vasta sitten kun asia tulee eteen. Kiireen ja resurssipulan mainittiin myös heikentävän perehdyttämisen laatua, perehdyttäjäillä on yleensä itselläkin niin kiire, että he eivät ehdi auttamaan muita.

Esiin nousi myös tapauskohtaisia asioita esimerkiksi ICT- ongelmiin liittyen, joihin käydään kysymässä työkaverilta apua, mutta vastaus jää monesti kysyjän omaan tietoon eikä sitä koskaan jaeta muulle henkilökunnalle. Tämän yksi haastateltava kertoi huomanneensa jäävän työntekijöiden kahdenkeskiseksi tiedoksi ja tiedon jakamisen olevan muutenkin kuppikuntaista kohdeyrityksessä. Vaikka tietoa siirtyy yrityksessä kyselemällä, ei sen jakamisesta muille pidetä aina huolta.

Työilmapiiri sekä asenne nousivat haastatteluissa hiljaisen tiedon jakamisen esteiksi. Yksi haastateltava sanoi törmänneensä siihen, että tietoa ei yksinkertaisesti haluta jakaa muille tai siihen ei vaivauduta, mikäli asia ei kuulu omalle nimetylle vastuualueelle. Välinpitämättömyys koettiin olevan tiedon jakamisen esteenä, mikä kuitenkin jakoi haastateltavien mielipiteitä. Yksi haastateltava kokee esimerkiksi Teamsin hyödylliseksi oman tiimin kesken, kun muille voidaan päivittää esimerkiksi nykyinen työtilanne sekä keskeneräiset työtehtävät. Toinen työntekijä oli puolestaan sitä mieltä, että tiedon jakamiseen suhtaudutaan yrityksessä välinpitämättömästi, eikä kysymyksiin saa vastausta ilman patistelua. Usein vastaus löytyy vasta monen mutkan kautta, tästä esimerkkinä haastateltava kertoi, että Teams- viesti saatetaan lukea, mutta siihen ei kiireen tai välinpitämättömyyden vuoksi vastata, vaikka kysymykseen tiedettäisiin vastaus.

#### 4.2.5 Henkilökunnan kehitysideat Yritys X:lle

Jokaisessa haastattelussa kehittämiskohteeksi kohdeyrityksessä nostettiin perehdyttäminen ja siihen tehokkaammin panostaminen. Haastateltavat uskovat

kunnollisen perehdyttämisen auttavan myös hiljaisen tiedon siirtymistä parhaiten. Yksi haastateltava totesi, että mikäli tiimi joutuisi ylitsepääsemättömän esteen eteen, ei siinä vaiheessa ulkopuolisesta työntekijästä olisi apua, koska tarvittaisiin aikaa ja työvoimaa ensin työtehtävän perehdyttämiseen. Tällöin perehdyttäjän työtehtävät kasaantuisivat ja tilanne voisi olla entistä hankalampi. Haastateltavien mukaan johtajan tehtävä on järjestää tarvittava resurssi ajoissa, jotta perehdyttämiselle jää kunnolla aikaa. Yksi työntekijä sanoo perehdytyksen olevan myös osa tiimipalavereita, joiden tarkoitus on siirtää omaa tietouttaan muille erityisesti aihealueista, jotka ovat itselle erityisen vahvoja. Haastateltavat kuvasivatkin puutteellisen perehdyttämisen ja kiireen olevan oravanpyörä, jotka ruokkivat toisiaan. Kun on kiire niin kukaan ei ehdi perehdyttää kunnolla ja perehdyttäjästä ei voi olla täydeksi avuksi kiireen helpottamiseksi, kun työtehtäviin tarvitsisi vielä apua ja tukea.

Kolmessa haastattelussa työntekijät ehdottivat yrityksen sisäistä oppipoikajärjestelmää tiedon jakamisen parantamiseen. Tätä voidaan pitää myös perehdyttämisenä tai mentorointina, jolloin kokenut työntekijä kouluttaa ja uusi työntekijä seuraa tietyn ajanjakson tiettyä työtehtävää, johon hänet on suunniteltu jatkamaan pois lähtevän työntekijän tilalla. Näin voi siirtää ymmärryksen, mutta riippuu myös oppijasta, kuinka hän oppii ja hallitsee vastaanottamaansa tietoa. Oppipoikajärjestelmä antaa mahdollisuuden tiedon siirtämiseen rauhassa sekä perusteellisesti, sillä oppimisprosessi voidaan aloittaa heti kun tiedetään työtilanteiden tulevista muutoksista. Näin voidaan varmistaa, että prosessissa siirtyy kaikki työtehtävässä pärjäämiseen vaadittava tieto.

Tiedon jakamisen parantamiseksi ehdotettiin myös työntekijöiden kiertoa toisiin tiimeihin sekä työtehtävien kiertoa tiimin sisällä. Työntekijöiden kiertäminen tiimistä toiseen lisäisi työntekijöiden mukaan ammatillista osaamista, kun päästäisiin tutustumaan uusiin sopimusaloihin, asiakkuuksiin ja niihin liittyviin poikkeuksiin. Huomautuksena nousi esille, että työntekijöiden kierto täytyisi kuitenkin toteuttaa pidempiaikaisena järjestelynä, koska kokonaisvaltainen ymmärrys toisen tiimin tehtävistä ei ehdi siirtyä viikon eikä kuukaudenkaan aikana. Huomioon tulisi ottaa myös, että vain yksi työntekijä siirtyisi kerrallaan, jotta muulla tiimillä jää aikaa opettaa kierrolla olevaa työntekijää. Työntekijäkierron toteuttaminen palk-

kahallinnosta myös asiakaspalvelun ja kirjanpidon puolelle antaisi kokonaisvaltaisemman kuvan Yritys X:n palvelutuotannon prosessista. Työntekijäkierrolla saataisiin kokonaisvaltaisempi ymmärrys Yritys X:n palvelutuotannosta ja työ-kavereiden työtehtävistä. Toisten tehtävien ymmärtämisen kautta saataisiin myös parannettua ilmapiiriä ja yhteistyötä sekä vähennettyä kuppikuntaisuutta yrityksessä.

Työnkierrolla puolestaan haasteltavat tarkoittavat työtehtävien kiertämistä tiimin sisällä pottirajojen yli. Tämä tapahtuisi käytännössä niin, että yksi työntekijä poimii kaikki sopimukset, yksi purkaa asiakkailta tulleita palvelupyyntöjä ja yksi tekee kela- ja vakuutusyhtiöiden hakemuksia. Tehtävät vaihtuisivat kuitenkin päivittäin tiimin jäsenten kesken, jotta työhön saataisiin vaihtelevuutta. Tällä hetkellä työntekijöiden päivittäiseen työhön kuuluvat kaikki edellä mainitut asiat ja siksi työhön tulee keskeytyksiä helpommin. Työstä tulisi tehokkaampaa, kun työntekijä saisi keskittyä vain yhteen työtehtävään päivän aikana ja samalla hiljainen tieto myös siirtyisi, kun esimerkiksi oman potin ulkopuolisen sopimuksen poimimiseen täytyisi kysyä apua. Tällä hetkellä sopimuksen poiminnan saattaa keskeyttää esimerkiksi soittopyyntö, joka vaatii selvittelyä ja silloin menee taas hetki ennen kuin sopimuksen poiminnassa pääsee uudelleen vauhtiin.

Muutaman haastattelun yhteydessä nousi esille työpaikan ilmapiirin nykytilanne. Yksi haastateltavista koki, että työpaikalla on selkeästi havaittavissa kuppikuntaisuutta niin yksittäisissä tiimeissä kuin koko palkkahallinnossakin. Koko toimipisteen työntekijät jaotellaan helposti palkka-asiantuntijoihin, kirjanpitäjiin ja asiakaspalvelijoihin yrityksen johtajienkin toimesta. Jaottelu tapahtuu palaverihin ja koulutuksiin työtehtävien perusteella, mutta haastateltavien mukaan toimiston yhteistä tekemistä varten ryhmiä olisi hyvä pyrkiä sekoittamaan, esimerkiksi edes virkistyspäivinä. Kirjanpitäjien asiakaspalvelijoiden ja palkka-asiantuntijoiden työt linkittyvät yrityksessä toisiinsa ja mikäli osastot olisivat enemmän tekemisissä keskenään, voisi yhteisellä tekemisellä syntyä uudenlaisia ideoita ja ratkaisuja arkipäivän ongelmiin. Siten voitaisiin myös saada enemmän yhteisiä ajattelutapoja koko toimipisteelle.

Yhtenä kehitysehdotuksena haastatteluissa nousi esille, että työntekijät toivovat pääsevänsä osallistumaan asiakaspalaverihin, joissa tällä hetkellä ovat mukana

ainoastaan palkkahallinnon esimies sekä asiakkuuden esimiehet. Palkka-asiantuntijan osallistuminen palaveriin lisäisi inhimillisyyttä ja ymmärrystä puolin ja toisin siitä, että työtä tehdään ihmisten kanssa. Asiakaspalvelun laatu on yritykselle tärkeää, joten säännölliset tapaamiset nähdään positiivisena asiana. Tällöin myös virheitä voitaisiin antaa helpommin anteeksi molempien osalta, kun osapuolet olisivat tavanneet kasvotusten. Palkka-asiantuntija on usein yhteydessä asiakkaan kanssa vain viestein tai puhelimen välityksellä ja siksi ystävällisyys, ilmeet ja eleet eivät välttämättä välity niin helposti.

Tutkimuksen aikana Yrityksessä X on aloitettu organisaatiomuutokset ja sen vuoksi pienien asiakkuuksien osalta palkka-asiantuntija osallistuminen palaveriin on toteutumassa siten, että palkka-asiantuntijan vastuulle tulee asiakaspalaverin vetäminen. Isompien asiakkuuksien osalta esimies osallistuu edelleen palavereihin. Havaintoihin pohjautuen kukaan ei ollut kuitenkaan halukas ottamaan vastuuta palaverin vetämisestä, koska se toisi liikaa vastuuta, joka ei näkyisi palkkauksessa. Haastatteluiden pohjalta palkka-asiantuntijan osallistuminen palaveriin nähdään kuitenkin hyvänä asiana, mutta havaintoihin perustuen palaveriin olisi turvallisempi mennä yhdessä esimiehen kanssa, koska vetovastuuta ei haluttu vapaaehtoisesti. Palkka-asiantuntijan palavereihin osallistuminen kuitenkin nähtiin hyvänä asiana, koska silloin asiakkuuteen liittyvissä asioissa pysyisi ajan tasalla helpommin. Yksi haastateltava sanoi palvelutuotannon kokonaisuuteen keskittymisen olevan erittäin tärkeää asiakassuhteen ylläpitämisessä, sillä hinnoittelun lisäksi asiakkaaseen tulee säilyttää myös luottamus ja luottamus rakentuu helpommin kasvokkain.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tiedon jakaminen mahdollistaa henkilöstön yhteistyön kehittymisen ja sen hyödyntäminen auttaa kohdeyritystä pärjäämään entistä paremmin kilpailussa. Kun hiljainen tieto saadaan koko henkilökunnan hyödynnettäväksi, riippuvuus tietyistä henkilöistä katoaa, joka puolestaan vähentää tiedon karkaamista työntekijän jäädessä esimerkiksi eläkkeelle, lomalle tai pitkälle sairauslomalle. Tiedon jakaminen vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön, sillä avoimuuden sekä paremman vuorovaikutuksen myötä työkaverilta kysyminen luonnistuu helpommin ja tietoa myös halutaan jakaa eikä pitää itsellä.

Nostamme esiin erilaisia teemoja sekä kehityskohteita, joista haastattelussa keskusteltiin ja pohdimme esimerkein suunnitelmia hiljaisen tiedon tunnistamiseen sekä jakamiseen kohdeyrityksessä. Punnitsemme myös eri vaihtoehtoja, joita yritys voisi jatkossa hyödyntää viemällä henkilökunnan kehitysideoita eteenpäin. Henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara, jonka tiedot ja taidot mahdollistavat yrityksen kilpailuedun, joten on erittäin tärkeää kuunnella henkilökunnan mielipiteitä kehityskohteista sekä alkaa toimenpiteisiin niiden pohjalta.

Hiljaisen tiedon määrittely, sen tunnistaminen ja erottaminen eksplisiittisestä tiedosta on tärkeä osa tutkimuksen teoriaosuutta, sillä se pohjustaa minkälaista tietoa henkilökunnalta tullaan tutkimuksen aikana keräämään, sekä nostaa esiin sen tuomat haasteet. Johtajuus ja sen eri variaatiot olivat myös suuri osa käyttämämme teoriaa, sillä henkilöstö tarvitsee esimieheltä tukea ja kannustusta, jotta töihin olisi mielekästä tulla. Johto myös mahdollistaa työntekijän koko kyvykkyyden hyödyntämisen tarjoamalla tarpeeksi haastavaa sekä monipuolista työtä. Johto myös palkkaa yritykseen parhaaksi valikoidut henkilöt ja heidän työntekonsa seuraaminen on tärkeää myös perehdytysvaiheen jälkeen.

Eläköityminen oli suuri osa tutkimuksen teoriapohjaa sekä lähtökohta haastatteluihin valikoiduille henkilöille, sillä kuten kyselyn tulokset osoittavat, lähes kolmekymmentä prosenttia palkkahallinnon työntekijöistä on täyttänyt 60 vuotta ja täten eläköitymässä lähivuosina. Haastattelussa esille nousi esimerkiksi se, että esimiehelle oli kerrottu eläköitymissuunnitelmista, mutta tiedon siirtämistä eteenpäin

tai muutakaan jatkosuunnitelmaa asialle ei ollut esimiehen toimesta tehty. Ratkaisuna tähän ehdotamme kunnollisen suunnitelman tekemistä, kun on tiedossa, että tietty työntekijä on eläköitymässä lähivuosina. Suunnitelman tulee sisältää haastattelun eläköityvän aikataulusta ja toiveista, sekä hänen työtään jatkavan henkilön tulisi olla hyvissä ajoin selvillä. On erityisen tärkeää aloittaa suunnitelman tekeminen ajoissa, sillä eläköityvä tulee olemaan mentorin roolissa ja hän tulee perehdyttämään itselleen jatkajan sekä päättämään mitä tietoa ja kuinka paljon tulee seuraajalleen jakamaan. Suunnitelma tulisi olla kuukausia, jopa vuosikin etukäteen, jotta perehdyttämiseen on tarpeeksi aikaa ja myös mahdollisiin muutoksiin voitaisiin varautua ajoissa.

Puutteellinen perehdyttäminen koettiin hiljaisen tiedon siirtymisen esteeksi ja tähän oli haastateltavien mukaan ensisijaisena syynä kiire. Tutkijoiden omiin havaintoihin perustuen Yrityksessä X ei myöskään ole ollut käytössä kunnollista systemaattista perehdytysuunnitelmaa ja perehdytyksen vastuunjako on ollut epäselvä. Ratkaisuna perehdytysongelmaan ehdotamme, että Yritys X rakentaa perehdytysuunnitelman ja nimeää vastuullisen perehdyttäjän, jolloin perehtyminen ei jää yksin perehdytettävän vastuulle ja työntekijöiden välinen epäselvyys perehdyttämisen vastuunjaosta ei enää aiheuta kitkaa ilmapiiriin. Perehdyttäjän kiireen helpottamiseksi ehdotamme, että osa perehdyttäjän työtehtävistä siirretään väliaikaisesti muulle tiimille. Kun nimetään yksi vastuullinen perehdyttäjä, niin hiljainen tieto välittyy helpommin, kun perehdyttäjä on koko ajan tietoinen siitä, mitä uusi työntekijä osaa ja mitä ei. Myös koulutukset erityisesti yrityksessä käytettäviin järjestelmiin voisivat olla hyödyllisiä niin henkilökunnalle kuin johdollekin, esimerkiksi henkilön poistaminen lukitusta tilasta ei onnistu kaikilla. Työaika vapautuu pidemmän päälle, kun kaikilla on sama ajantasainen tieto ja epäselvyydet sekä virheet vähenevät.

Tutkimuksen aikana nousi esille henkilöstöltä paljon tärkeää tietoa ja kehityskohteita, joihin he toivoisivat parannuksia niin johdon puolelta, kuin koko henkilöstön yhteen hiileen puhaltamisenkin vuoksi. Henkilökunnan keskinäinen ilmapiiri nousi esiin teemahaastatteluissa, ja koko palkkahallinnon henkilöstölle tehdyssä Webropol-kyselyssä oli myös havaittavissa tyytymättömyyttä työnantajaa kohtaan. Henkilökunta on tietonsa ja osaamisensa puolesta asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi yrityksen menestymisen kannalta ja siksi työilmapiiriin tulisi

keskittää erityistä huomiota. Henkilöstön kesken yrityksessä on pääosin haastatteluvien mukaan hyvä ilmapiiri, mutta yhdessä vietetään aikaa melko vähän työnteon ulkopuolella. Johdon tulisi pyrkiä viettämään aikaa henkilökunnan kanssa, jotta keskinäinen luottamus kasvaa, ja esimerkiksi keskustelutilanteet olisivat rennompia ja esimies koettaisiin helposti lähestyttävänä. Yhteinen tekeminen työpäivän aikana tai vapaa-aikana lujittaisi tiimihenkeä, kun työkaverit nähdään muusakin kuin työympäristössä. Henkilökunnan mielipide työympäristöstä on tärkeää ja olimme tyytyväisiä, kun he toivat mielipiteitään sekä kehityskohteitaan rohkeasti esille.

Haastatteluissa nousi selkeästi esille, että kohdeyrityksessä hiljainen tieto siirtyy parhaiten tekemällä työtä yhdessä, kun uudet työntekijät oppivat kokeneemmilta toimintatapoja havainnoimalla ja tulkitsemalla sitä, mitä näkevät ja kokevat. Lisäksi kiire vaikuttaa paljon siihen otetaanko mieleen tulevat asiat esille ja jos otetaan, saadaanko kysymyksiin vastauksia. Yleensä onkin helpompaa seurata sivusta, millä tavalla asioita tehdään. Yhteen työtehtävään saattaa tulla monta erilaista vastausta siitä, kuinka se tulisi tehdä oikein. Kehitysehdotuksena tähän ongelmaan tiedon varastoiminen yhteen paikkaan, jotta kaikki ohjeet ja yhteiset tiedotteet eivät olisi monessa eri paikassa. Ohjeita löytyy niin sähköisessä kuin paperisenakin muodossa kansioissa ja jokaisella työntekijällä saattaa olla samasta aiheesta ohjeen eri versioita. Kohdeyritys on siirtymässä paperittomaan toimintoon, joten tiedon sähköinen varastointi korostuu entisestään. Teams koettiin haastattelujen perusteella hyödyllisemmäksi tiedon jakamisessa kuin Note, koska Teamsin kautta voi viestiä tehokkaammin. Notesta puolestaan on helppo etsiä valmista työohjetta hakusanalla, kun taas hakusanatoiminto ei ole mahdollinen Teamsissa. Viestiminen Noten välityksellä ei sen sijaan ole tehokasta, koska kukaan ei lue Notea aktiivisesti vaan hakee tarvittaessa vain työohjeen sieltä. Näin ollen työohjeiden jakaminen voitaisiin jatkossa keskittää vain ja ainoastaan Noteen, jotta kenenkään työaikaa ei menisi työohjeen etsimiseen Teams-keskusteluiden historiasta vaan työohjeen löytäisi helposti hakusanalla. Tietojen varastoisessa olisi hyvä huomioida, että työohjeet ja materiaalit tulisi yhteen paikkaan selkeästi otsikoituna ja siksi Noten työohjeet tulisi otsikoida ja vanhat ohjeet siivota pois. Teams puolestaan olisi hyvä keskittää vain viestintään, josta siirrettäisiin olennaiset työohjeet Noteen.

Haastatteluissa tuli esille selvästi, että kokemuksella hankittua hiljaista tietoa tulisi jakaa kohdeyrityksessä nykyistä enemmän ja tehokkaammin. Yrityksessä tietoa jaetaan erityisesti kysymällä, joten tähän perustuen kehitysehdotukseksi nousee kehittyneempi malli tiedon siirtämiselle myös suullisesti, johon sekä esimiehen että henkilökunnan tulee panostaa yhtä lailla. Nykyinen viikoittainen tiimipalaverikäytäntö koetaan hyväksi tiedon siirtämisen menetelmäksi, mutta uuden tiedon sekä edellisen viikon palaverin muistion läpikäymisen sijaan tapaamisissa voitaisiin käydä läpi asioita, joista tiimi tarvitsee enemmän opastusta sekä avointa keskustelua työtilanteesta. Kuukausipalaverieihin koko palkkahallinnolle voitaisiin ottaa käytännöksi palautteen antaminen esimerkiksi anonymisti, jolloin jokainen työntekijä voi tuoda omia ajatuksiaan vapaasti esiin.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoitus oli löytää palkkahallinnon henkilöstöllä olevaa tärkeää hiljaista tietoa koskevia aiheita ja kartoittaa hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät esteet ja sitä kautta tarjota ehdotuksia, kuinka hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin tulevaisuudessa parantaa. Vastauksia tutkimusongelmaan löytyi hyvin, kun teemahaastattelut nostivat esille nopeasti työntekijöiden haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa ja kehitysideoita kohdeyritykselle saatiin paljon. Mielenkiintoista teemahaastatteluissa olivat myös vastausten monimuotoisuus, sillä haastateltavien mielipiteet tiedon jakamisesta sekä haasteista vaihtelivat yleisestä tyytyväisyydestä paljon kehitystä kaipaaviin aihepiireihin sekä tyytymättömyyteen nykytilanetta kohtaan. Vastausten monimuotoisuuteen on vaikuttanut varmasti se, että haastateltavat olivat eri tiimeistä. Jokainen tiimi on erilainen, jonka toimintaan vaikuttavat niin tiimin kuin yksilön työtilanne.

Suurimmaksi osaksi haastattelujen kulku alkoi hitaasti, sillä vaikka kohdehenkilöt tiesivät hiljaisen tiedon käsitteen sekä merkityksen, eivät he osanneet aluksi tunnistaa omaa hiljaista tietoaan, kun sitä heiltä kysyttiin ilman valmistautumista kysymykseen. Osa haastateltavista toivoikin, että olisivat saaneet etukäteen perehtyä kysymyksiin ja olisivat näin olleet valmistautuneempia haastatteluihin. Haastatteluiden edetessä, keskustelun sekä muiden jatkokysymysten myötä heille tuli tietyissä asiayhteyksissä mieleen myös omaa hiljaista tietoaan. Tämän vuoksi teemahaastattelujen mahdollisuus avoimeen keskusteluun osoittautui erinomaiseksi tavaksi saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kun haastateltavat ensin hahmottivat hiljaisen tiedon jakamisen eri menetelmiä, haasteita sekä yrityksessä olevia kehityskohteita oli heillä sen jälkeen helpompaa tunnistaa myös itselle kertynyttä hiljaista tietoa ja teemaan pystyttiin palaamaan uudelleen.

Opinnäytetyön kirjoittajat ovat töissä toimeksiantajayrityksessä palkkahallinnon asiantuntijoina ja kuuluvat keskenään eri tiimeihin. Palkkahallinnon tiimit on jaettu sopimusalojen perusteella. Opinnäytetyöprosessin kautta syventyi ymmärrys siitä, kuinka tärkeää sujuva kommunikointi ja avoin keskustelu työpaikalla on. Jokainen tiimi ja yksilö on erilainen ja se luo haasteita yhteisten toimintatapojen löytämiseksi sekä johtamiseen. Kuuntelemisella ja aidolla halulla ymmärtää pää-

see kuitenkin jo pitkälle. Jotta esimies voisi johtaa henkilöstöään parhaalla mahdollisella tavalla, on hänen oltava kiinnostunut yksilöiden ja tiimien tarpeista. Kuuntelemista ja aitoa halua ymmärtää ei voi kuitenkaan odottaa ainoastaan esimieheltä, vaan sitä tulisi löytyä myös henkilöstöltä. Kun henkilöstö on tietoinen esimiehen kokemista päivittäisistä haasteista niin silloin voi olla myös helpompi ymmärtää, miksi hän ei välttämättä ehdi aina auttaa. Ymmärrystä pystytään parantamaan avoimella keskustelulla, mutta avoin keskustelu ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Avoimen keskustelun mahdollistamiseksi saatiin kuitenkin hyviä ideoita haastateltavilta ja teoreettisessa viitekehyksessä.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja mielenkiintoinen kokonaisuus. Koemme, että tutkimuksen tekemiseen oli käytettävissä sopivasti aikaa, joka antoi mahdollisuuden keskittyä aiheeseen perusteellisesti, etsiä lähdekirjallisuutta ja analysoida kerättyä aineistoa. Tiedonhakutaidot sekä kyky yhdistellä asioita kehittivät, kun tutkimuksesta tuli saada mahdollisimman asiaankuuluvaa tietoa mahdollisimman monesta luotettavasta lähteestä.

Haasteena tutkimusta aloittaessa oli ajantasaisen lähdekirjallisuuden löytäminen tutkittavasta aiheesta, jonka oletimme olevan helpompaa ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimuksen aikana omat haasteensa loi myös se, että haastatellijat työskentelevät kohdeyrityksessä ja siksi haastateltavilta vaadittiin myös osaltaan rohkeutta ja luottamusta omien aitojen mielipiteiden esittämiseen haastattelussa. Haastateltaviksi valitut henkilöt olivat enimmäkseen pitkän kokemuksen omaavia henkilöitä, joille on mahdollisesti ehtinyt kertyä enemmän hiljaista tietoa kuin vähemmän aikaa kyseisessä työssä olleille henkilöille. Tutkimuksen avulla ei pystytty siis tuomaan esille koko palkkahallinnon henkilöstön kehitysideoita, mutta toisaalta se jätti enemmän tilaa työtehtäviin liittyvän hiljaisen tiedon selvittämiseksi. Moni saattaa pyöritellä päässään samankaltaisia ratkaisuja arjen ongelmiin, mutta välttämättä kukaan ei puhu ongelmasta ääneen, siksi kehitysideat katsotaan kuuluvaksi hiljaiseen tietoon, koska niiden avulla yritystä pystyttäisiin merkittävästi kehittämään.

Tutkimus oli mielestämme tärkeä, sillä vaikka toimeksiantaja on tunnistanut hiljaisen tiedon merkityksen, auttavat tulokset ymmärtämään hiljaisen tiedon jakamisen vaikutukset sekä mahdollisuudet laajemmin. Yksilöiden hiljaisen tiedon

tuominen organisaation tiedoksi voi tuottaa yritykselle merkittävääkin kilpailuetua ja parantaa koko palkanlaskennan prosessia. Työn tavoitteet saavutettiin ja palkkahallinnon henkilöstön hiljaiseksi tiedoksi määrittelemiä tehtäviä sekä hiljaisen tiedon jakamisen esteitä tunnistettiin. Haastateltavien kehitysideat kohdeyrityksen toiminnalle muodostivat suuren osan kerätystä aineistosta ja olivat suuri osa tutkimustuloksia. Haastatteluiden ja teoriapohjan avulla pystyttiin myös esittämään vaihtoehtoja hiljaisen tiedon tehokkaampaan jakamiseen tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Finto 2020. <https://finto.fi/fi/>

Hakoinen, L. 2015. Henkilöstövaihtuvuus – hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin. Viitattu 8.5.2020 <https://www.ictdirect.fi/blogi/henkiloston-vaihtuvuus-halyttavaa-tai-ei-herattavaa-kuitenkin/>

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen –liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy.

Ilmarinen. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Viitattu 20.4.2020 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni: Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum Media Oy.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy ja tekijä. 6., uudistettu painos.

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, 226.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.

Järvenpää, E., Kuronen-Mattila, T., & Mäki, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! - Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Viitattu 2.2.2020 <https://docplayer.fi/17730438-Asiantuntijajaa-elakkeele-asiantuntijuu-sei.html>

Kantola, M. 2019. Toimitusjohtajan katsaus 4.10.2019.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy Finva.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset Signaalit: Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy.

Kinnunen, H. 2015. Työelämän tehostaminen voi vaarantaa hiljaisen tiedon: ”Kiire on pahin surma”. Viitattu 8.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-7907393>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talentum verkkokirjahylly. E-kirja. Viitattu 30.1.2020 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/JAJBBXCTEF#kohta:5>

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.



Mankki, M. 2018. Viikon kysymys: Miten henkilöstön vaihtuvuutta mitataan? Viitattu 8.5.2020 <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/10/24/viikon-kysymys-miten-henkiloston-vaihtuvuutta-mitataan/>

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

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Viitattu 4.2.2020 [file:///C:/Users/t2473/Downloads/7079-Artikkelin%20teksti-16756-1-10-20121029%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/t2473/Downloads/7079-Artikkelin%20teksti-16756-1-10-20121029%20(1).pdf).

Puusa, A & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress ja kirjoittajat. 44-53.

Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Viitattu 19.4.2020 <https://journal.fi/inf/article/view/609/500>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen- luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Tilastokeskus 2020. Käsitteet. Tiimityö. Viitattu 19.4 <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto J. 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 4.5.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Työkyvyn kokonaisuus. Arjenarkki 2020. Viitattu 9.4.2020 <https://arjenarkki.fi/tyokyypassi/tyokyvyn-kymppiympyra>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 21.2.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 27.2.2020 <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress ja kirjoittajat. 31-32.

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake, <https://new.webpolsurveys.com/>  
Liite 2. Haastattelulomake

Liite 1 1(2). Kyselylomake.

## Henkilöstön nykytilanteen kartoitus

### 1. Valitse ikäluokka

- Alle 25
- 25-35
- 35-45
- 45-55
- 55-60
- 60+

### 2. Kauanko olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa?

- 0-1 vuotta
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15 vuotta tai kauemmin

Jos olet siirtynyt toisen työnantajan palveluksesta "vanhana työntekijänä" nykyisiintehtäviisi, lasketaan tämä saman työnantajan palvelukseksi.

### 3. Oletko suunnitellut vaihtavasi työnantajaa?

- Kyllä
- En

### 4. Jos vastasit kyllä, oletko hakenut uutta työpaikkaa viimeisen

- 1 kk aikana
- 2-6kk aikana
- 6-12 kk aikana

Liite 1 2(2). Kyselylomake.

5. Oletko tai oletko suunnitellut jääväsi osittaiselle vanhuuseläkkeelle?

- Kyllä, olen tällä hetkellä osittaisella vanhuuseläkkeellä
- Ei, enkä ole suunnitellut jääväni
- Olen suunnitellut jääväni 1-3 vuoden sisällä

Jos asia ei ole ajankohtainen sinulle, vastaa ei.

6. Kuinka todennäköisesti suosittelisit nykyistä työnantajaasi tutuillesi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En lainkaan todennäköisesti

Erittäin todennäköisesti

---

