



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Hiljainen tieto sanomalehtityössä

Case: Esan Kaupunkilehdet Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Rosa Veikkolainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

VEIKKOLAINEN, ROSA:

Hiljainen tieto sanomalehtityössä
Case: Esan Kaupunkilehdet Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 35 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee hiljaisen tiedon merkitystä sanomalehtityössä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten hiljainen tieto siirtyy ilmoituksen valmistusprosessissa, sekä mikä on hiljaisen tiedon merkitys eri prosesseissa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Esan Kaupunkilehdet Oy. Hiljainen tieto on tänä päivänä hyvin keskeinen asia. Useista yrityksistä katoaa suuri määrä hiljaista tietopääomaa joka vuosi henkilöstön vaihtuessa. Hiljainen tieto valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, koska sitä ei ole aiemmin tutkittu Esan Kaupunkilehdillä.

Opinnäytetyön teoriaosuuden alku käsittää hiljaisen tiedon määritelmän ja sen merkityksen organisaatiossa. Tämän jälkeen on kuvattu, kuinka hiljainen tieto tunnistetaan, dokumentoidaan ja siirretään, sekä miten sitä johdetaan.

Opinnäytetyön empiriaosuus sisältää kohdeorganisaation esittelyn, ilmoituksen tekoprosessin kuvauksen, haastattelut ja niiden tulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

Opinnäytetyön tuloksina ilmenee, että hiljaisen tiedon merkitys yrityksessä on suuri. Kokemusperäistä osaamista on piilossa jokaisella työntekijällä ja sitä tarvitaan paljon ilmoituksen valmistusprosessissa. Hiljaisen tiedon todellista arvoa yritykselle on hyvin vaikea arvioida.

Asiasanat: hiljainen tieto, eksplisiittinen tieto, sanomalehtityö, SECI-malli

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

VEIKKOLAINEN, ROSA:

Tacit Knowledge in Newspaper work
Case: Esan Kaupunkilehdet Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 35 pages, 2 pages of
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

This thesis studies significance of tacit knowledge in newspaper work. The goal of this thesis was to find out how tacit knowledge is transferred in the process of making advertisements, and what is the meaning of the tacit knowledge in different processes.

The thesis was commissioned by Esan Kaupunkilehdet Oy. Tacit knowledge is a very topical theme for the client at the moment, because many employees are retiring or leaving and much tacit knowledge disappears in many companies every year. Tacit knowledge has not been studied before in Esan Kaupunkilehdet Oy and was therefore chosen as the topic of this thesis.

The beginning of the theoretical part presents a definition of tacit knowledge and its meaning in the organization. After this, the theoretical part describes how to recognize, document, transfer and manage tacit knowledge.

The empirical part introduces the case company, describes the process of making advertisement and presents the empirical study and its results. Finally, the empirical part presents conclusions and also suggestions for further study.

The results of this thesis show that tacit knowledge is important in the case company. All employees have a lot of empirical knowhow, and it is needed in the process of making advertisements. However, it is difficult to estimate the real value of tacit knowledge for the case company.

Keywords: tacit knowledge, explicit knowledge, newspaper work, SECI-model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	HILJAINEN TIETO	4
2.1	Tiedon lajit	4
2.2	Hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa	6
2.2.1	SECI-malli	6
2.2.2	Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys organisaatiossa	8
2.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	10
2.4	Hiljaisen tiedon dokumentointi ja mallintaminen	10
2.5	Hiljaisen tiedon siirtäminen	11
2.6	Hiljaisen tiedon johtaminen	12
3	CASE: ESAN KAUPUNKILEHDET OY	14
3.1	Toimeksiantajan esittely	14
3.2	Tiedon siirtyminen ilmoituksen tekoprosessissa	14
3.3	Empiriaosan toteutus	17
3.4	Empiriaosan tutkimustulokset	17
3.4.1	Hiljainen tieto käsitteenä ja sen tunnettavuus organisaatiossa	17
3.4.2	Työntekijöiden välinen yhteistyö ja työilmapiiri	18
3.4.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	20
3.4.4	Hiljaisen tiedon siirtyminen	22
3.4.5	Tiedon siirtymisen onnistuminen	24
3.4.6	Hiljainen tieto tulevaisuudessa	25
3.5	Johtopäätökset	27
3.6	Reliabiliteetti ja validiteetti	28
4	YHTEENVETO	30
	LÄHTEET	32
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Esan Kaupunkilehdet Oy:lle. Hiljainen tieto valikoitui aiheeksi opinnäytetyölle, koska se on hyvin ajankohtainen ja käsitteenä houkutteleva sekä kiehtova. Erityisesti siinä viehätti sen moninaisuus ja eri ulottovuudet, joiden avulla mielenkiinto pysyi yllä. Hiljainen tieto on jokaisen ihmisen yksilöllinen pitkän oppimisen tien lopputulos. Kukaan toinen ei voi kulkea tietä täysin samanlailla. Tästä huolimatta tietoa voidaan tunnistaa ja jakaa toisille. Se kätkee sisäänsä valtavan potentiaalın, jonka avulla voidaan kehittää organisaation osaamista ja sitä kautta liiketoimintaa.

Ensimmäisen kerran hiljaisesta tiedosta alettiin puhumaan 1990-luvun alkupuolella ja sen valtava merkitys alettiin käsittämään organisaatioissa (Hakala 2006, 107). Viime vuosina otsikoihin on noussut paljon asiaa hiljaisen tiedon katoamisesta työpaikoilta taitavien työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa- tai tehtäviä sekä kokeneiden työntekijöiden eläköityessä. Monissa organisaatioissa sen olemassaoloa ei edes tiedosteta, ellei sitä erikseen pysähdytä miettimään tai siihen havahduta esimerkiksi henkilövaihdosten myötä. Tärkeää olisi myös pohtia, mitä kaikkea hiljainen tieto käsittää omassa organisaatioissa ja minkä takia se on niin tärkeää.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

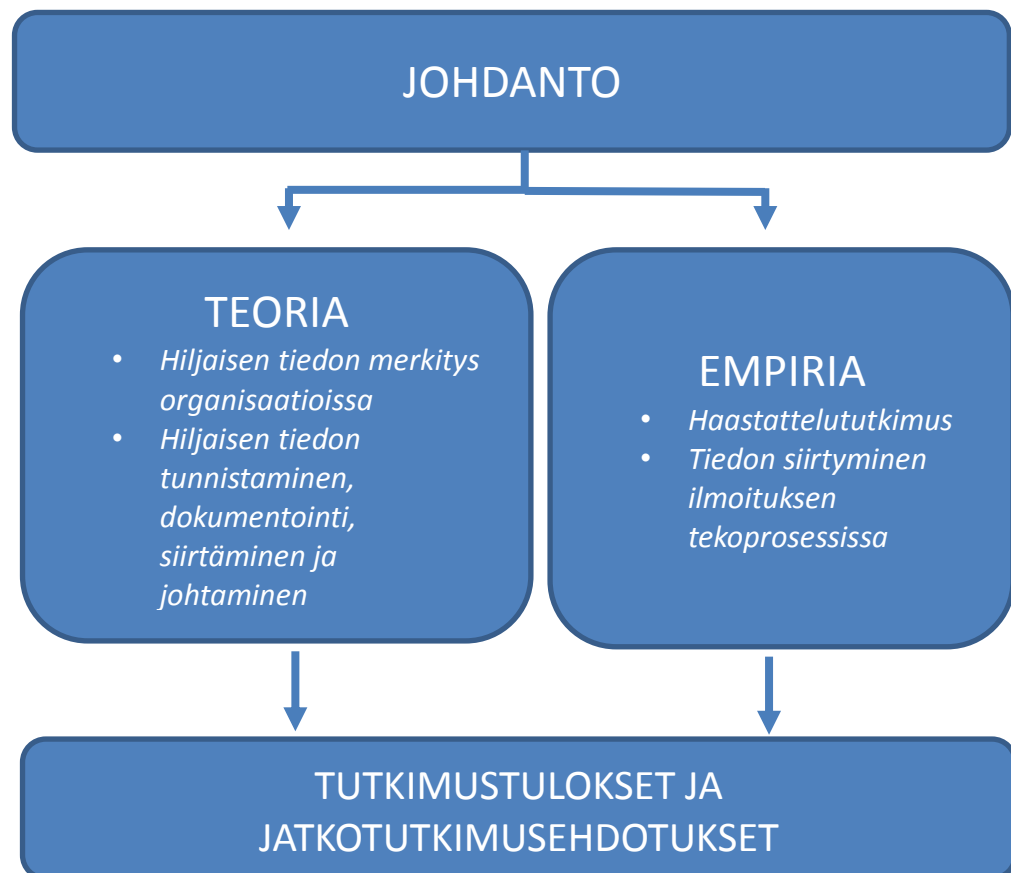
Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten hiljainen tieto siirtyy ilmoituksen tekoprosessissa sekä mikä on hiljaisen tiedon merkitys osana prosessia. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on selvittää, kuinka hiljaista tietoa siirryy ilmoituksen tekoprosessissa sanomalehtityössä. Alatutkimuskysymyksenä on, mikä on hiljaisen tiedon merkitys organisaation prosesseissa. Esan Kaupunkilehdillä tehdään kahta eri lehtikokonaisuutta, Uusi-Lahtea sekä Seutunelasia. Tutkimus rajattiin koskemaan Seutunelosten ilmoituksen tekoprosessia, jotta kokonaisuus pysyy selkeänä ja hallittavana. Tärkeänä osana opinnäytetyötä on prosessikuvauskaavio ilmoituksen tekoprosessin eri vaiheista. Prosessikuvauskaavio on tehty Mediatalo Esan sisäiseen malliin, tämä oli toimenksiantajan toive.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin sähköpostitse toteutetuilla teemahaastattelulla. Teemahaastattelut lähetettiin viidelle työntekijälle, jotka olivat tiiviisti mukana ilmoituksen tekoprosessissa. Tutkimus suoritettiin keväällä 2015 ja tehtiin anonyymina. Nämä viisi henkilöä olivat Seutunelosten päätoimittaja, myyntipäällikkö, myyntiassistentti sekä Mediatalo Esan taittaja sekä ilmoitusvalmistaja. Kaikki haastateltavat työskentelivät samassa työtilassa ja tekivät tiivistä yhteistyötä ilmoituksia valmistaessa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on jaettu kahteen osaan, teoriaosaan ja empiriaosaan. Opinnäytetyön koko rakenne on kuvattuna alla olevassa kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoreettisessa osuudessa alussa tarkastellaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon määritelmiä ja niiden eroja. Tämän jälkeen on perehdytty siihen, mikä on hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa ja minkä takia sitä kannattaa jakaa organisaation sisällä. Teoreettisessa osuudessa myös kuvataan, miten hiljainen tieto tunnistetaan, kuinka se dokumentoidaan, mallinnetaan, siirretään sekä miten sitä johdetaan.

Työn empiirinen osuus käsittää kohdeyrityksen esittelyn, tutkimuksen taustatiedot, tutkimustulokset ja johtopäätökset. Yhteenvedon lopussa on jatkotutkimusehdotukset. Empiirisessä osuudessa selvitetään, kuinka tunnettu henkilöstölle hiljainen tieto on käsitteenä sekä miten työilmapiiri ja työntekijöiden välinen yhteistyö vaikuttaa tiedon siirtymiseen. Tutkimuksessa myös selviää miten hiljainen tieto organisaatiossa tunnistetaan ja kuinka sitä siirretään ja miten sen siirtyminen onnistuu. Tutkimuksen loppuosassa kartoitetaan mikä on hiljaisen tiedon merkitys tulevaisuudessa henkilöstön näkökulmasta. Viimeisenä osuutena tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

2 HILJAINEN TIETO

Tässä luvussa käsitellään aluksi kahta tiedon lajia, eksplisiittistä ja hiljaista tietoa. Tämän jälkeen perehdytään syvemmin hiljaiseen tietoon, miten se tunnistetaan, dokumentoidaan, mallinnetaan ja kuinka sitä siirretään. Luvussa käsitellään myös mikä on hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa ja kuinka hiljaista tietoa johdetaan.

2.1 Tiedon lajit

Tiedon voi jakaa kahteen selvästi erilaiseen lajiin. Toista kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi (tacit knowledge) ja toista eksplisiittiseksi tiedoksi (explicit knowledge). Eksplisiittistä tietoa kutsutaan usein myös nimillä näkyvä-, julkinen- tai käsitteellinen tieto sekä hiljaista tietoa nimillä piiloinen, piilevä, sanaton tai kokemusperäinen tieto sekä hiljainen tietämys. (Virtainlahti 2009, 37–39). Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitteitä hiljainen tieto sekä eksplisiittinen tieto.

Hiljainen tieto on jokaisen henkilökohtaista tietoa. Sitä on vaikea ilmaista täsmällisesti, lyhyesti tai yksiselitteisesti sekä vaikea jakaa, koska se on sidottu henkilön erilaisiin menettelytapoihin, toimintaan, arvoihin ja tunteisiin. Hiljaisen tiedon käsitteleminen koetaan usein melko hankalaksi, koska se on kokemusten kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista. Dinurin (2011, 257) mukaan eksplisiittistä tietoa voidaan tunnistaa, opettaa ja jakaa muille paljon vähemmällä vaivalla kuin hiljaista tietoa. Kleemola (2011) määrittää, että eksplisiittinen tieto on myös helposti ilmaistavissa sekä suullisesti että kirjallisesti ja sitä voidaan jakaa sekä prosessoida. Eksplisiittistä tietoa voi olla esimerkiksi teksti, kuva, kaava, seloste tai vaikka manuaali. Se on systemaattista ja tarkkaan määriteltyä tietoa. Hiljainen tieto taas näkyy toiminnoissamme esimerkiksi erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä sekä tuntemuksina. Kaikella tiedolla on hiljainen sekä helposti ilmaistavissa oleva puolensa. (Kleemola 2011.) Seuraavassa kuviossa 2 on verrattuna hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon ominaisuuksia.

Hiljainen tieto	Eksplisiittinen tieto
<ul style="list-style-type: none"> • Kokemuspohjaista • Vaikea ilmaista • Epämuodollista • Henkilökohtaista • Tietotaitoa, näkemyksiä, vaistoja 	<ul style="list-style-type: none"> • Täsmätietoa • Voidaan kuulla, lukea ja kirjoittaa • Julkista tietoa • Esimerkiksi lait, teorit, dokumentit, kirjallisuus, internet ja prosessikuvaukset

KUVIO 2. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon eroja

Unkarilainen lääketieteen tutkija, ekonomi ja filosofi Michael Polanyi nosti hiljaisen tiedon käsitteen esille jo 1950-luvulla. Polanyita pidetään hiljaisen tiedon käsitteen oppi-isänä. Hän julkaisi tuolloin teoksen *Personal Knowledge; Towards a Post Critical Philosophy*, jossa ensimmäistä kertaa puhuttiin termistä “tacit knowledge” eli suomennettuna hiljainen tieto. Hiljainen tieto on hänen mukaansa sellaista tietoa, jota ei voida ilmaista tai muotoilla sanoin, numeroin tai kaavioin, mutta joka koko ajan vaikuttaa ihmisessä. Tiedämme siis enemmän kuin pystymme kertomaan. Hiljainen tieto on luonteeltaan tunnepitoista ja siksi sitä ei voida käsitellä samoin kuin eksplisiittistä tietoa. Polanyin mukaan ihminen tietää hiljaista tietoa käyttäen, milloin eksplisiittinen tieto pitää paikkansa. (Nexus Delfix 2004.)

Hiljainen tieto näkyy lähes poikkeuksetta kaikessa ihmisen toiminnassa, vaikka sitä harvoin tiedostaa edes käytettävän apuna. Yksinkertainen esimerkki hiljaisesta tiedosta on polkupyörällä ajamisen oppiminen. Se tapahtuu nimenomaan tiedon ja kokemusten kautta. Polkupyörällä ei opita ajamaan pelkän käyttöohjeen avulla, jossa lukee että jalat polkimille, kädet ohjaustangolle ja menoksi. Lapsena polkupyörällä ajoa harjoitellessa jokainen kaatuu monta kertaa, ennen kuin tasapaino löytyy ja käännökset ja jarrutukset sujuvat. Tätä harjoitellessa sisäistämme monia sääntöjä, joiden avulla vähitellen opimme polkupyörän hallinnan. Tämä nimenomaan opitaan kokemusten, yritysten ja

erehdysten kautta eikä matemaattisia kaavoja laskemalla. Pyöräilyn säännöt opimme alitajuisella tasolla, eikä tarkkojen ohjeiden kirjoittaminen paperille olekaan enää niin yksinkertaista. Eksplisiittinen- ja hiljainen tieto ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Tästä vuorovaikutuksesta syntyy jatkuvasti uutta hiljaista tietoa sekä tiedostettua osaamista. Tämä on kaikkien inhimillisten menestystekijöiden kehittämisen perusta. (Kesti 2007, 51.)

2.2 Hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa

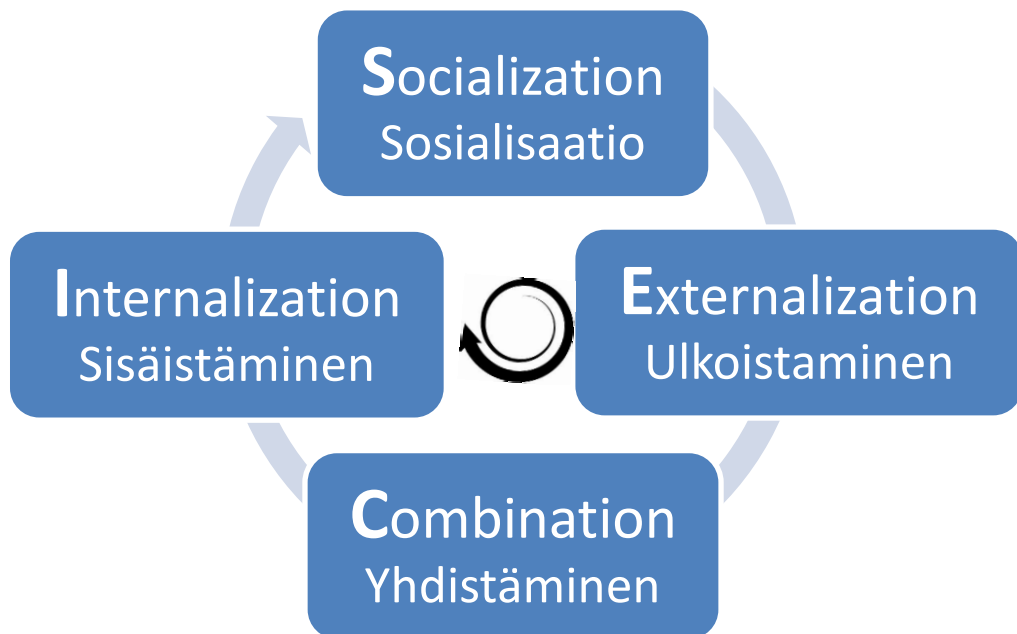
Kokeneiden työntekijöiden tietotaidosta valtaosa on hiljaista tietoa. Sen määräksi on arvioitu jopa 80 prosenttia. Tulevina vuosina suuri joukko kokeneita ammattilaisia on jäämässä eläkkeelle Suomessa. Näiden eläköitymisten mukana työpaikoilta poistuu valtava määrä tärkeää tietotaitoa työntekijöiden astuessa ovesta ulos. Organisaatioissa tapahtuu muutenkin työntekijöiden vaihtuvuutta, esimerkiksi henkilöitä jää äityslomalle, sairauslomalle, vuorotteluvapaalle tai vaihtaa kokonaan työpaikkaa. Hiljaisen tiedon dokumentointi ja säilyvyys organisaation sisällä on erittäin tärkeää, jotta yritys säilyttää voimavaransa. (Helin 2005, 7.)

Vaikka puhutaan henkilökohtaisesta tiedosta, niin pitää muistaa, että tieto on myös yrityksenkin tietoa. Hiljaisen tiedon jakaminen muille edesauttaa koko työyhteisöä menestymään entistä paremmin. Kuitenkin vielä on ihmisiä, jotka ajattelevat, että tietoa itsellään panttaamalla he turvaavat oman asemansa työpaikalla. Monesti käy kuitenkin niin, että jos ei jaa omaa tietoaan muille, niin ei saa muiltakaan tärkeää tietoa itse. Hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden välillä on selvä kilpailuetu organisaatiolle. (Kallioinen 2011.)

2.2.1 SECI-malli

Kaksi japanilaista tutkijaa, Nonaka ja Takeuchi (1995), ovat tuoneet hiljaisen tiedon käsitteen liiketalouden piiriin ja kehittäneet tiedon luomisen prosessimallin. Prosessimalli on nimeltään SECI-malli ja muodostuu neljästä englanninkielisestä sanasta, jotka ovat socialization (sosiaalisuus), externalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internalization (sisäistäminen). Seuraavassa

kuviossa 3 nuoliympyrä kuvaa tietotaidon kehittymisen jatkuvuutta. Kehittyminen on spiraalimaista ja jatkuvaa.



KUVIO 3. Organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali, mukailtu (Kesti 2013, 45)

Socialisaatio käynnistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin. Se tarkoittaa tietojen, kokemusten ja tunteiden yhteisöllistä jakamista, jolloin syntyy uutta hiljaista tietoa, esimerkiksi uusia asenteita ja käsityksiä. Tiedon yhteisöllistä jakamista tapahtuu organisaatiossa yhteisissä palavereissa ja tapaamisissa. Tämä toteutuu parhaiten epämuodollisissa palavereissa ja tapaamisissa kuin muodollisissa, koska stressi ja paine estävät vapaata assosiaatiota. Socialisaatio on tehokkaampaa rennoissa tapaamisissa, joissa ryhmän koko on sopiva sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Toisena spiraalissa on ulkoistaminen, jossa jatketaan yhdessä socialisaatiossa esiin tulleen asian viemistä käsitteelliseen muotoon. Hiljainen tieto tulee käsitteelliseksi, jonka jälkeen siitä voidaan keskustella oikeilla termeillä sekä jakaa eteenpäin.

Kolmannessa kohdassa yhdistäminen kuvaa asian mallintamista ja soveltamisen suunnittelua. Hiljaisen tiedon jakaminen muille organisaation jäsenille edellyttää sen mallintamista esimerkiksi erilaisiksi säännöiksi, ohjeiksi, kaavioiksi tai kuvioiksi.

Kuvion neljännessä ja viimeisessä kohdassa eli sisäistämisessä eksplisiittinen tieto yhdistyy hiljaiseen tietoon. Tässä vaiheessa siitä on tullut organisaation pääomaa ja se näkyy käytännön toiminnassa. Tekemällä oppimisessa syntyy aina uusia tuntemuksia ja ajatuksia siitä, miten asian voisi tehdä vieläkin paremmin. Tästä seuraava vaihe on taas SECI-kuvion ensimmäinen, sosialisatiokohta. Näin spiraali jatkaa pyörimistään. (Kesti 2007, 54–56.)

Eräs yritys käytti luovasti Nonakan ja Takeuchin kehittämää SECI-mallia luomalla yrityksen sisälle Black Bookin eli mustan kirjan. Mustan kirjan tarkoituksena on välittää kokeneiden esimiesten hiljaista tietotaitoa uusille esimiehille. Organisaaton sisälle kehitettiin pieni työryhmä, joka koostui kokeneista osastopäälliköistä. Työryhmän tavoitteena oli kerätä ja kiteyttää hyvän esimiestoiminnan perusteet helposti lähestyttävään ja selattavaan muotoon. Mustaa kirjaa käytettiin yrityksessä monipuolisesti; sen avulla perehdytettiin uusia esimiehiä, jaettiin tietoa jo olemassa oleville esimiehille, käytettiin mentorointiryhmien materiaalina sekä sen avulla pidettiin myös koulutuspäiviä esimiehille. Musta kirja oli hyvä esimerkki miten tietoa jalostetaan SECI-mallin kautta. Ensimmäisessä vaiheessa havaittiin, että organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, joka olisi muutettava näkyväksi. Tämän seurauksena perustettiin työryhmä, jossa kerättiin yhteen kokeneiden esimiesten hiljaista tietoa ja muokattiin se helposti jaettavaan muotoon muille työntekijöille. Lopuksi kirjaa hyödynnettiin tiedon jakamisessa yrityksen sisällä. (Sydänmaalakka 2002, 194–196.)

2.2.2 Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys organisaatiossa

Organisaation tulevaisuuden perustaksi tarvitaan olemassa olevan hiljaisen tiedon ja osaamisen esille tuomista ja jakamista. Jaettu hiljainen tieto tuo organisaation toiminnalle jatkuvuutta ja varmuutta. Taulukossa 1 on kuvattuna syitä, minkä takia hiljaista tietoa tulee jakaa organisaation sisällä.

Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt organisaatiossa

- Edistää yhteisöllisyyttä
- Organisaation toimintakyvyn, jatkuvuuden ja laadun varmistus
- Osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- Työtehtävät tulevat näkyviksi joten niitä voi kehittää entisestään
- Erilaista tietämystä voi hyödyntää
- Työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee

TAULUKKO 1. Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt organisaatiossa

Monilla työpaikoilla henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää itseään käymällä erilaisissa koulutuksissa työn puolesta. Henkilöstön kehittämisessä tulosten valtaosa syntyy hiljaisen tiedon oppimisessa. (Koivunen 2000, 193.)

Työnantajalla on oikeus vaatia työntekijäänsä jakamaan työssä syntynyttä ja kehittyntä tietoa ja osaamista myös muille. Kun tietoa on jaettu organisaatiossa muille, niin työntekijän on helpompi tarvittaessa irrottautua omasta työtehtävästään. Tämä myös helpottaa sijaisjärjestelyiden tekoa. Monissa yrityksissä esimies ei edes tiedä mitä hänen alaisten työtehtäviin tarkalleen kuuluu. Tiedon näkyväksi tekeminen laajentaa myös esimiehen tietoisuutta alaistensa työstä, joka näin ollen helpottaa esimiehen työtä kokonaissuunnittelussa. Oman työtehtävän näkyväksi tuominen itselle helpottaa myös oman osaamisen syventämistä ja kehittämistä. (Virtainlahti 2009, 107–111.)

Toimivan työyhteisön perusedellytyksiä on toimiva tiedonkulku. Tämä taas edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijöiden välillä. Kun tieto kulkee organisaation sisällä moitteettomasti niin se kannustaa työntekijöitä aina enemmän jakamaan myös omaa osaamistaan muille. Esimiehet ovat avainasemassa rakentamassa toimivaa tiedonkulkua organisaatiossa, jonka tavoitteena on saada myös avointa vuorovaikutusta työntekijöiden välille (Österberg 2005, 162–164).

2.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Mitä paremmin hiljainen tieto pystytään tunnistamaan ja jakamaan muille työntekijöille, sitä enemmän siitä on hyötyä organisaatiolle (Helsingin kaupunki 2011). Hiljainen tieto täytyy ensin tunnistaa, jotta sitä voidaan jakaa ja hyödyntää. Sen tunnistaminen on usein hankalaa, koska se on kokemuseräistä osaamista (Virtainlahti 2009, 81–85). Tämän vuoksi sen todellista arvoa ei aina ymmärretä tarpeeksi hyvin. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen edellyttää sen merkityksen tiedostamista ja tunnustamista organisaation toiminnassa. (Helsingin kaupunki 2011.) Ongelmaksi usein muodostuu se, ettei henkilö tiedosta omaa hiljaista osaamistaan. Monesti henkilöllä oleva hiljainen tieto on hänelle itselleen rutiininomaista, ja näin ollen tiedon arvo ei välttämättä tunnu oleelliselta. (Virtainlahti 2009, 85–86.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tunnustaminen tarkoittavat sitä, että osaaminen pitää määritellä. Jotta organisaatiossa hiljaista tietoa voidaan jakaa, täytyy ensin tunnistaa kenellä haluttua jaettavaa tietoa on. On tärkeää myös rajata mikä tieto on tärkeää ja tarpeellista siirettäväksi sekä jättää vähemmän tarpeellinen tieto pois. (Valtiokonttori 2013.) Työntekijän täytyy ensin ymmärtää hiljaisen tiedon merkitys, jotta onnistutaan etsimään kokemuseräistä- eikä tietoperäistä osaamista. Työntekijä ei aina pysty etsimään omaa hiljaista tietoaan ilman vuorovaikutusta toisen työntekijän kanssa. Tällainen vuorovaikutustilanne syntyy, kun toinen työntekijä tulee esimerkiksi kysymään neuvoa työtehtävään liittyen. Virtainlahden (2009) mukaan organisaatiossa työntekijöiden tulisi miettiä, mitä he osaavat, ja keneltä neuvoa kysytään tilanteissa, joissa ei itse osata toimia. (Virtainlahti 2009, 85.)

2.4 Hiljaisen tiedon dokumentointi ja mallintaminen

Mallintamisella tarkoitetaan hiljaisen tiedon tuomista näkyväksi esimerkiksi muuttamalla hiljainen tieto erilaisiksi ohjeiksi, säännöiksi, kuvioiksi tai kaavioiksi, jolloin sitä voidaan jakaa organisaation sisällä. Organisaatiossa mallintaminen on samalla jonkun toiminnan kehittämistä ja uudenlaista oppimista. Mallintamisen tarkoituksena on tehdä esimerkiksi jostakin työpaikan työtehtävän

suorittamisesta käytännöllinen malli tai kaavio, jonka avulla kuka tahansa työntekijä osaa suorittaa kyseisen työtehtävän. Organisaatiossa konkareiden tietotaito muuttuu mallintamisen kautta muidenkin työntekijöiden tietotaidoksi.

Mallintamiseen esimerkkinä automyyjä, joka oli merkkinsä paras myyjä Suomessa 8 vuotta peräkkäin. Hän sanoi ”Luottamus on 80 prosenttia kaupasta”. Asiakkaaseen täytyy olla hyvä luottamus ja kontakti, muuten tingataan viimeisistä satasista eikä asiakas todennäköisesti tule enää uudelleen. Seuraavana pohditaan kuinka kyseisen luottamuksen ja kontaktin asiakkaaseen saa aikaiseksi. Myyjän kouluttaja on painottanut kuinka tärkeää kyseinen luottamus on rakentaa, mutta ei ole kertonut miten se rakennetaan. Esimerkin osaamisessa on piilossa paljon hiljaista tietoa. On erittäin tärkeää mallintaa henkilön toimintatapa, jotta muutkin automyyjät voivat tästä hyötyä. (Toivonen & Asikainen 2004, 50–52.)

2.5 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaation sisällä muille työntekijöille on erittäin tärkeää. Jos työntekijöille kertynyttä kokemusperäistä tietoa ei tunnisteta ja jaeta, yritys menettää arvokasta osaamistaan kyseisen henkilön poistuessa työtehtävästään. Tiedon jakamisen merkitys korostuu myös päivittäisessä työssä kun osaajat jakavat niuksinsa muille, rutiinit sujuvat ja jää voimia kehittämiseen ja innovointiin. Kun työ sujuu ongelmitta, niin työntekijät jaksavat paremmin ja ovat valmiita joustamaan muuttuvissa tilanteissa. Nimenomaan hiljainen tieto erottaa konkarin ja noviisin toisistaan, vaikka he olisivat käyneet pohjalle saman koulutuksen. Hiljaisen tiedon onnistunut siirtäminen on yritykselle tärkeä kilpailuetu.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen on olemassa erilaisia keinoja. Näistä yleisimpiä ovat tiimityöskentely, mentorointi, työnkierto, perehdyttäminen ja opastus. Hiljaista tietoa välittyy muille usein myös tiimityöyhteisissä palavereissa, kokouksissa, tapaamisissa sekä kahvipöytäkeskusteluissa. Mentorointi on yleistynyt viimisten vuosien aikana yrityksissä ja se on koettu tehokkaaksi tavaksi siirtää osaamista. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 203–207.)

On havaittu, että henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla tiedon jakaminen onnistuu parhaiten. Iso osa työntekijän hiljaisesta tiedosta voidaan siirtää toiselle vain työn äärellä ratkomalla yhdessä työhön liittyviä ongelmia. Tällaisessa vuorovaikutuksessa työntekijät tekevät yhdessä, havainnoivat, jäljittelevät, samaistuvat toisiinsa ja sitä kautta jakavat omaa kokemuseräistä tietoaan. Näin hiljainen tieto muuttuu muotoaan näkyväksi tiedoksi. Yksilöiden kokemuksista tulee koko työyhteisön tärkeä voimavara. Kun työyhteisön jäsenet reflektoivat toimintaansa yhdessä niin hiljainen tieto jalostuu ja uudistuu jatkuvasti. (Helsingin kaupunki 2011).

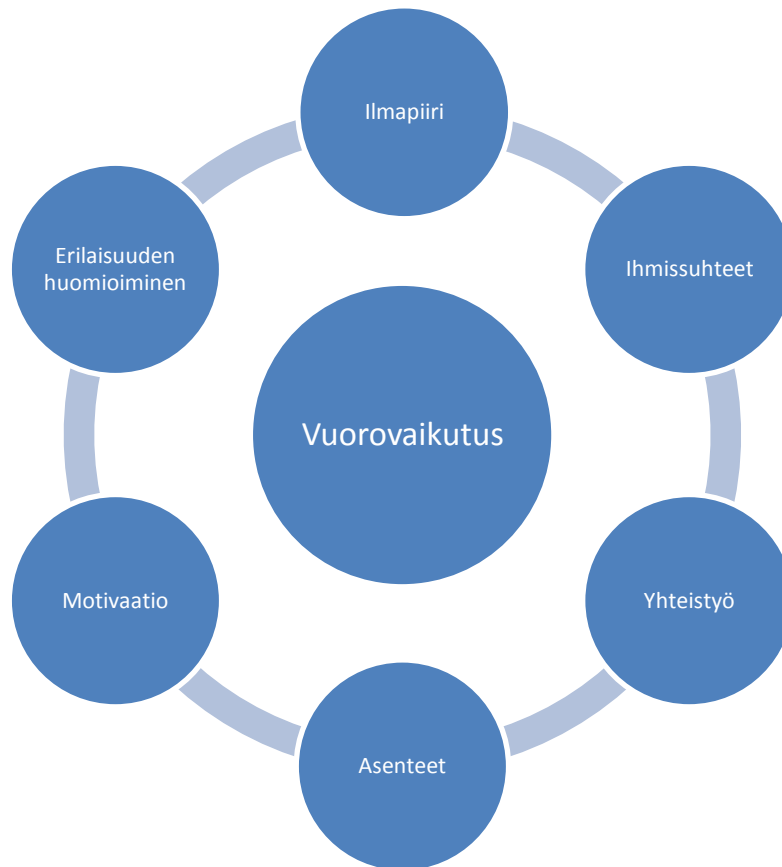
2.6 Hiljaisen tiedon johtaminen

Johtaminen määrittää yrityksen mission, vision ja toiminta-ajatuksen, joten se on organisaation tärkein kompetenssi. Organisaation johtamisen tarkoitus on luoda strategia, jolla varmistetaan yrityksen menestys (Kesti 2010, 125). Tiedon sekä hiljaisen tiedon johtaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä sekä arvokkain pääoma, joka sen henkilöstöllä on (Sydänmaanlakka 2002, 167). Johdon rooli on avainasemassa myös hiljaisen tiedon johtamisessa. Henkilöstön motivoituminen on tärkein asia, jotta muutokset voidaan viedä onnistuneesti läpi organisaation.

Organisaation johtamiskulttuuri voi olla joko edistävä tai estävä tekijä tiedon johtamisessa. Jotta tiedon hyödyntäminen toteutuu käytännössä, on johtamiskulttuurin tuettava sen tavoitteita. Henkilöstön täytyy kokea, että johto on myös sitoutunut tiedon jakamiseen. Johdon ja johdon edustajien täytyy toimia sen mukaisesti, mitä organisaatiossa halutaan saada aikaiseksi. Paras tapa tähän on johdon toimiminen itse esimerkkinä. Konkreettiset teot toimivat paremmin kuin kauniit sanat hyvän asian puolesta. Ylin johto luo mallin käytöksellään suositeltavista toimintamalleista muulle johdolle ja esimiehille. Esimiesten avulla tämä toimintamalli viedään läpi koko organisaation kaikille työntekijöille. (Virtainlahti 2009, 205–206.)

Organisaation yksi arvokkaimmista voimavaroista on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen kautta saadaan hiljainen tieto organisaatiossa hyötykäyttöön.

Hiljaisen tiedon johtamisessa on varmistettava, että vuorovaikutus organisaatiossa toimii. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen liittyvät alla olevassa kuviossa 4 listatut tekijät.



KUVIO 4. Vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä organisaatiossa, mukailtu (Virtainlahti 2009, 216)

Vuorovaikutuksen tapahtumiseen organisaatiossa vaikuttavat ihmissuhteet, yhteistyö, asenteet, motivaatio, erilaisuuden huomioiminen ja ilmapiiri (Virtainlahti 2009, 215–220). Hiljaisen tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näillä prosesseilla konkreettisesti tuetaan tiedon muuttamista havaittavaan muotoon tai yksilön kokemukseräisen tiedon tuomista ryhmän tiedoksi. (Sydänmaalakka 2002, 172.)

3 CASE: ESAN KAUPUNKILEHDET OY

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa esitellään toimeksiantaja, kuvaus tiedon siirtymisestä ilmoituksen tekoprosessissa, haastattelututkimus, tutkimustulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

3.1 Toimeksiantajan esittely

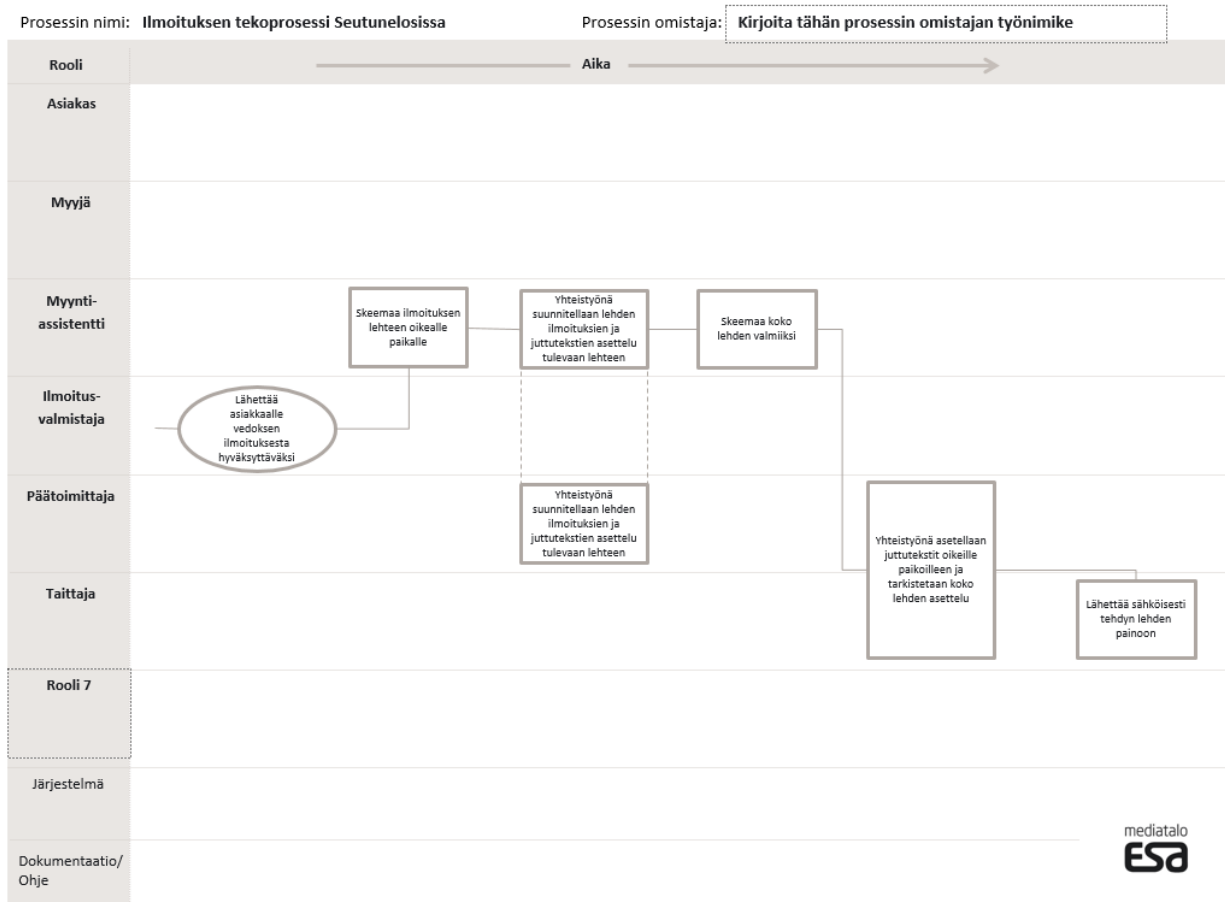
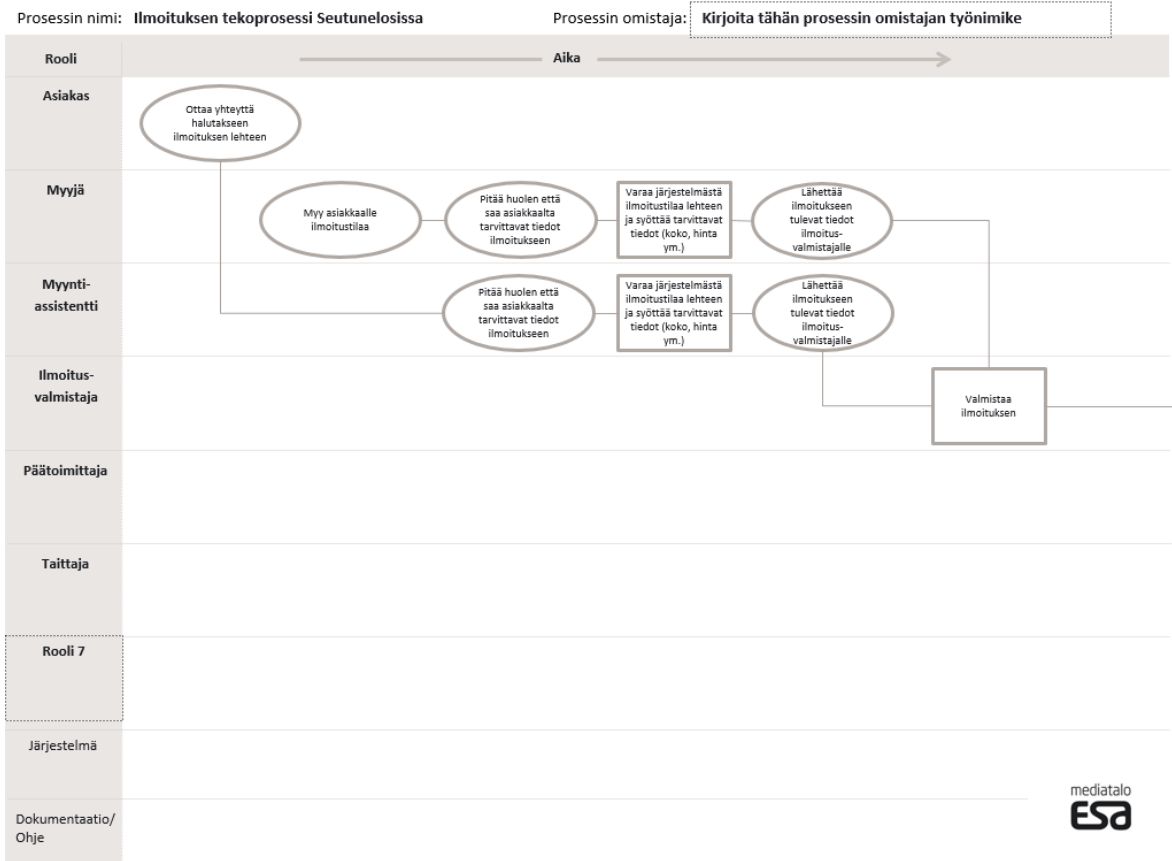
Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Esan Kaupunkilehdet Oy, joka kuuluu Mediatalo Esa -konserniin. Esan Kaupunkilehtien emoyhtiö on Esan Kirjapaino Oy ja Esan Kaupunkilehdet Oy on tämän tytäryhtiö. Esan Kaupunkilehdet julkaisee viittä maksutta kotiin jaettavaa sanomalehteä. Näitä ovat Uusi-Lahti sekä Seutuneloset, joihin lukeutuu Hollolan Sanomat, Orimattilan Aluelehti, Nastola-lehti ja Päijät-Häme. Esan Kaupunkilehdet jakautuvat vielä kahteen eri yksikköön, Uuteen Lahteen ja Seutunelosiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Seutunelosiin. Esan Kaupunkilehtien toimipiste sijaitsee Lahden keskustassa. (Mediatalo Esa 2014.)

3.2 Tiedon siirtyminen ilmoituksen tekoprosessissa

Osana opinnäytetyötä on laadittu prosessikuvauskaavio toimeksiantajan pyynnöstä. Kaavioon on kuvattu kaikki eri vaiheet siitä lähtien, kun asiakas haluaa ilmoituksen lehteen, kun ilmoitus on valmiissa painetussa lehdessä. Tämä muodostaa ilmoituksen tekoprosessin kokonaisuuden. Prosessikuvauskaavio on laadittu Mediatalo Esan omaan yhtenäiseen pohjaan, jota he käyttävät muidenkin prosessien kuvaamiseen. Tässä kappaleessa on ensin kerrottu kirjallisesti kuinka prosessi etenee ja sen jälkeen esitellään kuvat prosessikaaviosta. Varsinainen prosessikaavio on Microsoft PowerPoint tiedostona tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Ensin myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen myydäkseen ilmoitustilaa. Onnistuneen myyntityön jälkeen asiakas lähettää tiedot myyjälle siitä, mitä haluaa ilmoitukseen laitettavan. Myyjä syöttää organisaation tietojärjestelmään ilmoituksen tiedot, kuten koon ja hinnan sekä varaa tarvittavan ilmoitustilan oikean päivän lehteen.

Tämän jälkeen lähetetään ilmoitukseen tulevat tiedot ilmoitusvalmistajalle. Vaihtoehtoisesti asiakas voi ottaa suoraan yhteyttä myyntiassistenttiin halutakseen ilmoituksen lehteen ja myyntiassistentti syöttää tarvittavat tiedot ilmoituksesta järjestelmään ja varaa tarvittavan ilmoitustilan asiakkaalle sekä lähettää ilmoitukseen tulevat tiedot ilmoitusvalmistajalle. Tämän jälkeen ilmoitusvalmistaja tuottaa ilmoituksen valmiiksi ja lähettää siitä vedoksen asiakkaalle hyväksyttäväksi. Kun ilmoitustila on varattu tietojärjestelmään, niin myyntiassistentti skeemaa ilmoituksen oikealle paikalle lehteen. Skeemaus tarkoittaa ilmoituksen sijoittelua oikealle paikalle lehteen tietokoneella. Tässä vaiheessa myyntiassistentti tekee lehden suunnittelussa tiivistä yhteistyötä päätoimittajan kanssa siitä, kuinka ilmoitukset tulee asetella minkäkin viikon lehteen. Kun myyntiassistentti on skeemannut koko lehden valmiiksi niin viimisenä taittaja ja päätoimittaja tekevät vielä tiivistä yhteistyötä kuinka juttuartikkelit asetellaan tulevaan lehteen. Monesti ennen kuin taittaja lähettää lehden painoon, tulee vielä muutoksia, jolloin myyntiassistentti on mukana lehden skeemauksessa. Seuraavalla sivulla kuviossa 5 on prosessikuvaus siitä, miten ilmoituksen tekoprosessi etenee.



KUVIO 5. Prosessikuvaus ilmoituksen tekoprosessista

3.3 Empiriaosan toteutus

Haastateltaviksi kohdeyrityksestä valikoitui myyntiassistentti, myyntipäällikkö, päätoimittaja, ilmoitusvalmistaja ja taittaja. Jokainen haastateltavista on työskennellyt kohdeyrityksessä jo yli viisi vuotta. Heistä kolme ovat naisia ja kaksi miehiä. Haastateltavat valikoituivat sillä perusteella, että he ovat olennaisena osana mukana ilmoituksen tekoprosessissa. Heidän välillä tieto liikkuu koko ilmoituksen valmistusprosessin ajan.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemasähköpostihaastatteluilla. Kysely toteutettiin keväällä 2015 ja suoritettiin anonymisoidusti. Tarkoin suunnitellun kyselylomakkeen laatiminen vei aikaa ja vaati monenlaista tietoa ja taitoa, mutta vastausten purussa ja analysoinnissa kyselylomake toimi järjestelmällisesti.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, kuinka hiljaista tietoa siirtyy ilmoituksen tekoprosessissa sanomalehtityössä. Alatutkimuskysymyksenä oli mikä on hiljaisen tiedon merkitys organisaation prosesseissa. Teoriaosassa on käsitelty kaikki olennaiset osiot hiljaisen tiedon siirtymisen sekä merkityksellisyyden selvittämiseksi. Haastattelulomake on laadittu ja teemat siihen valittu opinnäytetyön teoriaosaan pohjautuen.

3.4 Empiriaosan tutkimustulokset

Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Haastateltavat ovat merkitty X-kirjaimella, koska halutaan suojella vastaajien henkilöllisyyttä yrityksessä.

3.4.1 Hiljainen tieto käsitteenä ja sen tunnettavuus organisaatiossa

Ensimmäisenä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka tuttu hiljainen tieto on ylipäätään käsitteenä haastateltaville ja kuinka tärkeänä he pitävät hiljaisen tiedon osuutta muun tieto-osaamisen rinnalla.

Viidestä haastateltavasta neljälle hiljainen tieto oli käsitteenä ennestään hyvin tuttu. Yhdelle heistä hiljainen tieto oli vieraampi käsitys ja hän tutustui hiljaisen

tiedon määritelmään ennen haastattelulomakkeeseen vastaamista. Viidestä neljälle, kenelle hiljainen tieto oli jo valmiiksi tuttu käsite, pitivät sitä myös hyvin tärkeänä muun tieto-osaamisen rinnalla.

Vastauksista ilmeni, että jos hiljaista tietoa ei ole jaettu työntekijöiden välillä niin työyhteisön tehokkuus kärsii. Tämä ilmenee kohdeyrityksessä esimerkiksi lomien ja sairastapausten aikaan, jolloin siitä voi seurata isoja ongelmia. Koettiin myös, että moni asia työssä on niin muuttuvaa, että tieto kulkee välillä melkein kokonaan hiljaisen osaamisen kautta. Myös hiljainen tieto on sitä, että tietää miten erilaisissa vuorovaikutustilanteissa kannattaa toimia ja lähestyä esimerkiksi esimiehiä.

”Hiljaisen tiedon osuus voi olla hyvin merkittävä. Lasken hiljaiseksi tiedoksi myös sen, että haastateltavista löytyy erilaisia ihmisiä, esimerkiksi päättäjiä, joiden kanssa on helpompi työskennellä kun tietää, miten kannattaa missäkin aiheessa lähestyä.”

(Haastateltava X)

Neljä viidestä piti hiljaista tietoa erittäin tärkeänä, koska se on kuin kädentaito, joka jokaisen on itse opeteltava ja vuosien saatossa taitoa kertyy ja kasvaa. Yksi vastaajista, jolle hiljainen tieto käsitteenä ei ollut aiemmin kovinkaan tuttu, oli hiljaisen tiedon tärkeydestä eri mieltä. Hän koki, että jos hiljainen tieto olisi organisaatiolle erittäin tärkeää, sen jakamiseen olisi jo aiemmin panostettu.

3.4.2 Työntekijöiden välinen yhteistyö ja työilmapiiri

Haastattelulomakkeen toisessa osiossa tarkasteltiin kohdeyrityksen työilmapiiriä ja kuinka se vaikuttaa yleiseen tiedon siirtymiseen. Selvitettiin myös saako haastateltava itse kannustusta sekä kannustaako hän muita jakamaan tietoa ja osaamista muille työntekijöille.

Kaksi viidestä vastaajasta piti erinomaisena työilmapiiriä kohdeyrityksessä, jossa aito me-henki. Loput pitivät myös ilmapiiriä hyvänä, avoimena ja rauhallisena sekä kokivat, että työilmapiiri on parantunut viimeisten vuosien aikana. Jokainen

vastaajista oli samaa mieltä siitä, että hyvä ja avoin ilmapiiri edistää yleistä tiedon siirtymistä työntekijöiden välillä. Hyvässä työilmapiirissä tietoa jaetaan helpommin, eivätkä jännitteet ja negatiivisuus estä sen siirtymistä.

”Kaupunkilehdillä on erittäin hyvä ilmapiiri. Myös verrattuna konsernin muihin yksiköihin Kaupunkilehdet erottuvat edukseen varsinkin eri osastojen välisen yhteistyön sujuvuudella.”

(Haastateltava X)

Huonossa työilmapiirissä tieto ei kulkisi yhtä vapaasti ja pahimmillaan työntekijät saattaisivat alkaa pantata tietoa itsellään oman edun tavoittelemisen takia. Työyhteisössä kukaan ei pimitä tietoa, vaan mentaliteettina toimii ajatus, että mitä useampi tietää, sen paremmin yhteisö toimii ja on kannattava. Vastauksista kuitenkin nousi esille, että joissakin työtehtäviin liittyvissä asioissa tiedon siirtyminen voisi kuitenkin olla vielä avoimempaa sekä tasapuolisempaa. Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin melko hankalaksi muille työntekijöille, mutta tiedostettiin, että sitä täytyisi pystyä työyhteisön edun vuoksi tehokkaasti jakamaan.

Kohdeyrityksessä toiminta on usein hyvin automaattista ja pitkään yhdessä työskennellyt ryhmä tietää kokemuksesta miten eri tilanteissa toimitaan. Uuden työntekijän saattaakin olla vaikea aluksi tulla ryhmään, jos perehdytyksessä joitain automaattisia toimintatapoja unohtuu kertoa.

”Meillä esimerkiksi kaikkea ei edes tarvitse sanoa ääneen, kun yhteenhitsautunut väki tietää kokemuksesta miten toimitaan. Uuden voi olla vaikea tulla ryhmään, jos jotain unohtuu vaikka kertoa, niin automaattista toiminta välillä on.”

(Haastateltava X)

Yksi viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että kovan kiireen takia kannustus muita jakamaan tietoa, sekä myös oman tiedon jakaminen toisille jää aivan liian vähälle. Viidestä haastateltavasta kolme koki, etteivät saa muilta kannustusta jakaa omaa

osaamistaan toisille. Neljä, eli valtaosa vastaajista kuitenkin pyrkii itse kannustamaan muita ja jakamaan omaa osaamistaan.

”En mitenkään erityisesti saa kannustusta, mutta itse pyrin jakamaan tietoa, jos vain mahdollista. Hyvä ja rento työilmapiiri johtaa myös siihen, että tietoa siirtyy koko ajan ihan normaalissa kanssakäymisessä. Silloin, jos työntekijällä on jokin asia epäselvää, hän myös helpommin kyselee ja ottaa selvää asioista. Tietoa siirtyy vaikka varsinaisesti ei aina pelkästään työasioista edes puhuta.”

(Haastateltava X)

Tietoa siirtyy myös tehokkaasti työyhteisön kesken erilaisissa yhteisissä palaverissa viikoittain, joissa myös kannustetaan usein jakamaan tietoa, sekä uusia ideoita ja opetetaan tarvittaessa työhön liittyvissä tehtävissä. Kohdeyrityksessä koetaan, että aktiivisimmin tieto siirtyy omien työkavereiden kesken ja siihen vaikuttaa suuresti hyvä työilmapiiri.

3.4.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Kolmannessa osiossa tutkittiin, liittykö haastateltavien mielestä omiin työtehtäviin hiljaista tietoa ja osaamista. Selvitettiin myös, onko kohdeyrityksessä työtehtäviin liittyen laadittu kuvauksia tai selkeitä kirjallisia ohjeita. Lisäksi kysyttiin, ovatko ohjeet helposti saatavilla, onko niitä helppo käyttää sekä käyttävätkö he niitä apuna työssään.

Haastateltavista jokainen oli sitä mieltä, että hiljaista tietoa ja osaamista liittyy omaan työtehtävään. Suurimman osan mielestä sitä liittyy vielä erittäin paljon. Hiljaiselle tiedolle on vaikea laskea arvoa. Sen arvo on ajallista ja sitä kautta myös rahallista organisaatiolle. Kokemuksen kautta työntekijät osaavat ennakoimalla välttää mahdollisia työruuhkia ja ongelmia työtehtävässään. Tätä ei ole mihinkään ohjekirjaan kirjattu, vaan tieto on jokaisen henkilökohtaista osaamista, miten toimia eri tilanteissa oikealla ja tehokkaimmalla tavalla.

”Varsinkin kun kyseessä on tietokone-/ohjelmistopainotteinen työ, hiljaisen tiedon osuus on aina suuri. Joudun käyttämään päivittäin niin monipuolisia ohjelmistoja, että niiden täydellinen osaaminen on jopa mahdotonta. Eri asioita on myös mahdollista tehdä eri tavoin, joten sen parhaan ja tehokkaimman lopputuloksen saavuttaminen ei ole aina niin yksiselitteistä. Kun itse olen ollut niin kauan Kaupunkilehdillä niin tietyt asiat vain tulevat ”selkäytimestä” ilman sen kummempaa ajattelua. Myös työruuhkien ja mahdollisten ongelmien ennakointi on helpottunut kokemuksen myötä.”

(Haastateltava X)

Hiljaista tietoa työssä on myös tärkeiden yhteyshenkilöiden ja vakioasiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja aikataulujen tunteminen. Työn teknisessä puolessa on myös erittäin paljon sellaista, mitä ei ole mihinkään kirjattu, vaan se on piilossa hiljaisena tietoa työntekijöillä.

”Omalta osaltani ilmoitusten osittainen laatiminen, joista graafikot sitten viimeistelevät ne, on osa työrutiiniani, jota osaamista en ole jakanut muille, koska se ei välttämättä ole kaikkien kohdalla edes tehokasta.”

(Haastateltava X)

Haastateltavista neljällä on vain muutamiin osa-alueisiin liittyen omiin työtehtäviin saatavilla kirjallisia ohjeita. Nämä ohjeet ovat yleisimmin teknisiä asioita. Yhdellä haastateltavista on selkeät kirjalliset ohjeistukset kaikkien käden ulottuvilla, mutta hän ei niitä itse käytä. Tässä tapauksessa ohjeet ovat muita varten esimerkiksi lomien tuurauksien tai sairastapauksien aikaan.

”Meidän puolella ei oikeastaan ole mitään kirjallisia ohjeita. Työntekijä perehdytetään käytännön työn kautta. Tietenkin tietyt perusasiat ovat myös paperilla, kuten työhön liittyvät lehtien aikataulut ja palstaleveydet, mutta varsinaista työn kuvausta ei ole. Tähän on osasyynä juuri ohjelmistojen kehittyminen ja siitä johtuva työtapojen jatkuva muuttuminen.”

(Haastateltava X)

Vastauksista selvisi, että ohjeistuksia käytetään yleisimmin vieraampiin ja satunnaisesti työssä tapahtuviin tehtäviin, joita ei rutiininomaisesti tehdä. Tällöin ohjeistukset ovat yleensä toisen työntekijän laatimia tai omiin muistiinpanoihin perustuvia ja niitä on helppo käyttää. Monesti näihin yksittäisiin asioihin, joihin laaditaan oheistuksia, liittyy myös säädöksiä. Nämä säädökset ovat sellaisia, jotka jokaisen täytyy tietää, esimerkiksi käyttöoikeusasiat. Kohdeyrityksessä on myös intrassa sähköisessä muodossa kaikkien luettavissa oleva infokansio, josta löytyy myyntipuolen rutiinityötehtäviin ohjeistukset. Asiakkuuksien hallinta ja myyntiosaaminen ovat jokaisen omaa kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa, joiden hallintaan ei löydy ohjeita.

3.4.4 Hiljaisen tiedon siirtyminen

Kohdassa neljä tutkittiin saavatko haastateltavat helposti työtehtävissään tarvitsemaa tietoa käyttöönsä ja miten tieto liikkuu organisaatiossa työntekijöiden välillä. Selvitettiin myös, mitkä erilaiset tekijät tukevat tiedon liikkuvuutta organisaatiossa sekä miten henkilöt jakavat itse omaa tietoaan ja osaamistaan muille.

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että tieto liikkuu Kaupunkilehtien sisällä hyvin ja työntekijät saavat käyttöönsä työssään tarvitsemansa tiedon.

Konsernitasolla tiedon liikkuvuudessa on huomattavasti parannettavaa suurimman osan mielestä. Kokemuksen kautta oppii kysymään suoraan oikeilta ihmisiltä neuvoa eikä avun pyytämistä tarvitse arastella. Välillä kuitenkin tärkeä tieto saattaa jäädä matkalle eri syistä. Haastateltavat olivat kuitenkin samaa mieltä, etteivät organisaation sisällä työntekijät tarkoituksella pidä tietoa vaan itsellään.

Välillä tärkeäkään asiat eivät tavoita kaikkia asianomaisia. Tämä ongelma on suurempi konsernitasolla kuin kohdeyrityksen sisällä.

”Kyllä saan tarvitsemaani tietoa, koska kokemuksen kautta osaan kysyä sitä oikeilta henkilöiltä enkä arastele kysymistä. Työntekijöiden välillä Kaupunkilehdissä tieto kyllä liikkuu, mutta kun mennään oman yksikköme ulkopuolelle, siinä ei niin hyvin.”

(Haastateltava X)

Tiedon liikkuvuutta organisaation sisällä tukevat vakioidut viikottain pidettävät erilaiset palaverit. Suurimmaksi tiedon liikkuvuuden edistäjäksi jokaisen haastateltavan vastauksista nousi avoin työilmapiiri ja kaikkien hyvä suhtautuminen yhteiseen onnistumiseen eli tavoitteiden saavuttamiseen. Kukaan ei ajattele, että on korvaamaton ja sitä kautta panttaisi tietoa ja osaamista vain itsellään.

”Hyvän ilmapiirin ja yhteishengen osuutta voi vain korostaa. Ilman niitä palavereista tai koulutustilaisuuksistakaan ei saa täyttä tehoa irti.”

(Haastateltava X)

Haastateltavista suurin osa, neljä viidestä, pyrkivät jakamaan omaa tietoa ja osaamistaan parhaansa mukaan myös muille. Yksi vastaajista jakaa tietoaan hieman vähemmän ja valikoidusti, tilanne aina huomioiden. Erityisesti ohjeistaminen ja tiedon jakamisen merkitys muille korostuvat lomille lähtöä tehdessä. Parhaiten tekniset työhön liittyvät asiat tulee jaettava samassa huoneessa olevien kollegoiden kanssa. Työhön liittyvät ilmoitusasiat, esimerkiksi aikataulut ja asiakkaiden erikoistoiveet pyritään samointein jakamaan kaikille asianomaisille tiedoksi. Suurin osa vastaajista pyrkii myös opettamaan toiselle tietäessään mahdollisesti tehokkaamman työtavan johonkin asiaan.

”Jos huomaan esimerkiksi ohjelmistojen käytössä jotain hämminkiä niin yritän auttaa muita opettamalla tehokkaamman tavan. Yritän myös yleisesti aina puhua esimerkiksi työhön liittyvistä

erikoisaikatauluista, joita on ilmoitettu vain minulle. Teen myös vaikeimpiin ja harvemmin käytettyihin asioihin kirjallisia ohjeita, jotka käydään vielä muiden käyttäjien kanssa yhdessä läpi.”

(Haastateltava X)

3.4.5 Tiedon siirtymisen onnistuminen

Toiseksi viimeisessä kohdassa tutkimusta käsiteltiin miten ja missä tilanteissa organisaation yleistä tai jonkun työntekijän omaa hiljaista tietoa on siirtynyt haastateltaville. Selvitettiin myös, onko haastateltavien omaa hiljaista tietoa siirtynyt muille työntekijöille ja millaisissa tilanteissa. Tutkittiin myös, miten työyhteisön hierarkia vaikuttaa tiedon liikkumiseen.

Vastauksista selvisi, että jokaiselle haastateltavista on siirtynyt organisaation yleistä tietoa sekä työntekijän omaa tietoa. Tyypillisimpiä tilanteita, joissa hiljaista tietoa sekä osaamista välittyy, ovat työtehtäviin liittyvät ongelmatilanteet. Erilaisissa ongelmatilanteissa haetaan ratkaisua toiselta työntekijältä, jolloin tiedon liikkuvuus on suurimmillaan. Myös osaamisen siirtyvyys on runsaimmillaan ennen lomille lähtöä, jolloin kerrotaan ja opetetaan paljon asioita tuuraaville henkilöille. Tällaisen perehdytyksen onnistumista voidaan arvioida töihin palatessa. Silloin selviää kuinka tuuraaja on oppimisellaan selviytynyt kyseisistä työtehtävistä. Tietoa siirtyy myös palavereissa, koulutustilaisuuksissa, sekä ihan käytäväkeskusteluissa. Parhaimmillaan nämä keskustelut toimivat niin, että tietoa välittyy ihan huomaamatta toiselle. Kaikki vuorovaikutustilanteet auttavat tiedon ja osaamisen liikkumista. Myös työtehtävän vaihtuessa ja uuteen tehtävään perehdyttäessä on eräälle haastateltavista siirtynyt valtava määrä tietotaitoa, ensin edeltävää työntekijää lomittaessa ja myöhemmin häneltä saadussa tietopaketissa.

”Esimieheltä olen saanut muun muassa uutta näkökulmaa eri tilanteisiin ihan keskustelemalla hänen kanssaan. Hänellä on pohjana monen vuoden kokemus ja hän osaa ajatella monen näkökulman kautta. Joskus työntekijät näkevät asian omalta

perspektiiviltään, ja keskustelut auttavat näkemään asiat muusta suunnasta.”

(Haastateltava X)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työyhteisön hierarkia vaikuttaa jonkin verran tiedon siirtymiseen organisaation sisällä. Jos organisaatiossa vallitsee hyvin hirarkinen ja jäykkä työyhteisö, niin tietoa pidetään mieluummin omasta mielestään ylemmillä tahoilla helpommin piilossa. Tämä siis vaikuttaa negatiivisesti tiedon liikkumiseen.

”Työyhteisön jäykkä hierarkia vaikeuttaa tiedon siirtymistä. Hierarkkinen johtaminen, jossa ylhäältä sanellaan ohjeita portaita alemmas, ei edistä vapaata keskustelua tai vanhojen työtapojen kyseenalaistamista. Tällöin työyhteisön sisäinen kanssakäyminen on vajavaista.”

(Haastateltava X)

Kohdeyrityksessä kuitenkin vallitsee yleinen näkemys, että mitä enemmän jokainen osaa ja tietää, niin sitä parempi se on kaikkien kannalta. Näin ollen tietotaitoa pyritään jakamaan esteettömästi kaikille tarvitseville. Tämä toimintamalli auttaa koko organisaatiota tehokkaampaan työnskentelyyn ja tuottamaan enemmän. Ei pidä kuitenkaan unohtaa sitä, että kaikki tieto ei ole tarpeen kaikille. Tieto täytyy suodattaa, koska sitä oikeasti tarvitsevat työhön liittyen, koska kaikkien ei kuuluukaan eikä tarvitse tietää kaikkea.

3.4.6 Hiljainen tieto tulevaisuudessa

Viimeisessä, eli kuudennessa kohdassa tutkimusta selvitettiin haastateltavien ideoita hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamiseksi sekä kysyttiin, kuinka tärkeänä haastateltava kokee hiljaisen tiedon merkityksen tulevaisuudessa.

Vastauksista nousi esille, että hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta avoimen ja rennon ilmapiirin tukeminen ja ylläpito on kaiken perusta. Myös työntekijän omasta mielestään arkiseksi tuntuvat asiat tai keinot työtehtävien hoitamiseksi

jäävät helposti jakamatta muille, vaikka jollekin toiselle tieto voisikin olla tärkeää. Hiljaisen tiedon jakaminen koetaan yleisesti hankalaksi asiaksi toteuttaa sen näkymättömyyden vuoksi. Ehdotuksena sen jakamiseksi vastauksissa tuli, että hiljainen tieto voitaisiin jollain tavoin määritellä kaikilta työntekijöiltä ja saatta sitä kautta näkyvämpään muotoon. Näin jokaisen omaa piiloista osaamista saisi jaettua organisaation sisällä. Avoimen työilmapiirin kautta syntyvää päivittäistä vuorovaikutusta työntekijöiden kesken ei pidä aliarvioida. Tällaisissa tilanteissa erilainen tieto ja mahdollisesti myös osaaminen välittyy toiselle helposti. Työyhteisössä on tärkeää tehdä matala kynnys avoimeen keskusteluun työntekijöiden sekä esimiesten välillä.

”Hiljainen tieto välittyy kyllä jos työyhteisössä on hyvä henki ja ilmapiiri. Työyhteisöä kehittävä toiminta auttaa varmasti tiedon siirtymisessä. Palaverien pitäminen kellontarkasti ei pelkästään auta mitään, varsinkin jos ylemmässä asemassa oleva sanelee kuinka asiat tehdään. Pitää rohkaista myös hiljaisempia työntekijöitä avoimeen keskusteluun.”

(Haastateltava X)

Jokainen haastateltavista pitää hiljaisen tiedon merkitystä tulevaisuudessa merkittävänä voimavarana organisaatiolle. Tässä kohtaan vastauksissa korostuu myös tulevaisuudessa sen jakamisen merkitys. Haastateltavat tiedostavat hyvin sen, kuinka tärkeää koko organisaation kannalta on jakaa omaa osaamistaan myös muille. Varsinkin uusille työntekijöille hiljaisen tiedon siirtyminen on erittäin tärkeää työn nopean muuttuvuudenkin takia.

”Onhan se jokaisen oma voimavara, mutta jakamalla siitä voisi saada enemmän irti.”

(Haastateltava X)

3.5 Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kun työntekijä tietää ja ymmärtää hiljaisen tiedon käsitteen, niin silloin hän myös pitää sen merkitystä ja arvoa yritykselle huomattavasti suurempana. Tässä kohdeyrityksessä ei ole aiemmin juurikaan otettu esille hiljaisen tiedon merkitystä tai puhuttu aiheesta. Mielestäni kohdeyrityksessä kannattaisi ottaa hiljaisen tiedon käsite esille, esimerkiksi osana jotakin koulutuspäivää. Näin varmistuttaisiin siitä, että jokainen työntekijä ymmärtäisi sen merkityksen ja osaisi mahdollisesti jatkossa itse pohtia, mitä omaa kokemusperäistä osaamista heillä on. Tämä helpottaisi myöhemmässä vaiheessa sen mahdollista siirtämisprojektia toiselle työntekijälle.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että kohdeyrityksessä vallitsee varsin hyvä työyhteisön ilmapiiri. Tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen viitaten työyhteisön hyvä ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti tiedon siirtymiseen organisaatiossa. Mielestäni on erittäin tärkeää jatkossakin panostaa hyvän työilmapiirin ylläpitoon, jotta tieto liikkuisi mahdollisimman vapaasti työyhteisön sisällä. Vastauksista myös ilmeni, että tiedon tasapuolisessa liikkumisessa voisi olla edelleen parantamisen varaa. Varsinkin kun puhutaan tiedon liikkumisesta konsersnitason tasolla, siihen ei kukaan vastaajista ollut tyytyväinen. Hiljaisen tiedon keräämisen ja siirtämisen mahdollistamisessa sekä myös avoimen ilmapiirin ylläpitämisessä johto ja esimiehet ovat avainasemassa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin kuinka työntekijät saavat kannustusta ja kannustavat muita jakamaan tietoa. Tuloksista ilmeni, että usein työssä oleva kova kiire on haittana tiedon siirtämiselle. Tärkeää olisi löytää aikaa hiljaisen tiedon siirtämiselle ja kehittämiselle. Tämän jälkeen voitaisiin ryhtyä miettimään keinoja, jotka toimisivat parhaiten kohdeyrityksessä.

Haastateltavien mukaan työhön sisältyy erittäin paljon automaattisia tehtäviä, joihin ei ole selviä ohjeita. Tässä kohtaa tulee suurena haasteena, jos ryhmään astuu uusi työntekijä. Tällöin täytyy tarkkaan miettiä, mikä on paras tapa opettaa uudelle työntekijälle asiat ilman kirjallisia ohjeita. Jos tapana käytetään perehdytystä, niin sen tulee olla hyvin kattava ja siihen pitää panostaa myös ajallisesti, koska uudella työntekijällä ei ole vielä työhön liittyvää hiljaista tietoa.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että hiljaista tietoa on valtava määrä haastateltavilla. Ilmoituksen tekoprosessin eri vaiheissa piilee kokemusperäistä osaamista, jonka avulla haastateltavat tietävä miten missäkin vaiheessa pitää tapauskohtaisesti toimia. Eniten hiljaista tietoa siirtyy tutkimuksen tulosten mukaan taitajan ja päätoimittajan välillä, joiden yhteistyö on niin tiivistä ja automatisoitunutta, että sen arvoa on vaikea edes käsittää. Kokemuksen tuoman tiedon määrä tulee esille varsinkin silloin, kun joku toinen työntekijä tulee tuuraamaan esimerkiksi loman ajaksi.

3.6 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tieteellisessä tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tutkimuksen luotettavuutta tulee aina arvioida ja arviointiin voidaan käyttää monia erilaisia tutkimustapoja. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, jos tutkimusmenetelmä tai mittari mittaa juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Reliabiliteettia käytetään yleensä kvantitatiivisissa tutkimuksissa ja se tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta. Tätä voidaan arvioida erilaisilla tilastollisilla menettelytavoilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226).

Sähköpostitse lähetetty teemahaastattelututkimus on tehokas aineistonkeruumenetelmä kun lomakkeen aineisto on huolellisesti suunniteltu. Tämä myös nopeuttaa aineiston käsittelyä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 190.) Vastausten analysointi tapahtui tehokkaasti järjestelmällisesti laaditun haastattelulomakkeen ansiosta. Haastattelulomaketta laadittaessa tuli myös huomioida, että jokaista operationaalistettua osa-aluetta kysyttiin useammalla kysymyksellä. (Uotinen 2014, 10.) Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti parantavasti myös se, että tutkimuksen tekijä ei ollut työsuhteessa kohdeyritykseen tutkimusta tehdessään. Toki aiemmin hän oli ollut työharjoittelijana yrityksessä, mikä saattoi vaikuttaa sähköpostihaastatteluihin vastaamiseen positiivisesti.

Sähköpostitse lähetetyssä teemahaastattelututkimuksessa luotettavuuteen voi vaikuttaa alentavasti se, että ei varmistuta siitä, miten vakavasti vastaajat ovat

suhtautuneet tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 189–190.)
Samoin tutkimuksen tekijän kokemattomuus saattaa vaikuttaa alentavasti
tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten hiljainen tieto siirtyy ilmoituksen tekoprosessissa sekä mikä on hiljaisen tiedon merkitys siinä. Hiljainen tieto valikoitui opinnäytetyön vaiheeksi, koska sitä ei ole aiemmin tutkittu kohdeyrityksessä. Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli selvittää, kuinka hiljaista tietoa siirtyy ilmoituksen tekoprosessissa sanomalehtityössä. Päätutkimusongelman ratkaisemiseksi alatutkimusongelmana oli, mikä on hiljaisen tiedon merkitys organisaation prosesseissa. Tärkeänä osana opinnäytetyötä on tehty prosessikuvauskaavio ilmoituksen tekoprosessista. Se on laadittu Mediatalo Esan omaan prosessikuvauskaavioon, toimeksiantajan toiveesta. Tämän tutkimuksen case-yrityksenä toimi Esan Kaupunkilehdet Oy, joka kuuluu Mediatalo Esa –konserniin.

Tämä opinnäytetyö koostui teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuus antoi pohjan ja valmiudet empiriaosuudelle selvittää tutkimusongelmat. Tässä opinnäytetyössä teoria- ja empiriaosuus tukivat toisiaan ja teemahaastattelukysymykset olivat luotu pohjautuen tämän työn teoretietoon.

Teoriaosuuden alussa tarkasteltiin hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon määritelmiä ja niiden eroja. Tämän jälkeen on perehdyttiin siihen, mikä on hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa ja minkä takia sitä kannattaa jakaa organisaation sisällä. Teoreettisessa osuudessa myös kuvataan, miten hiljainen tieto tunnistetaan, kuinka se dokumentoidaan, mallinnetaan, siirretään sekä miten sitä johdetaan.

Työn empiriosuudessa käsiteltiin kohdeyrityksen tiedot, tutkimuksen taustatiedot, tutkimustulokset, johtopäätökset sekä tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Yhteenvedon lopussa on jatkotutkimusehdotukset. Empiirisessä osuudessa selvitettiin, kuinka tunnettu henkilöstölle hiljainen tieto oli käsitteenä sekä miten työilmapiiri ja työntekijöiden välinen yhteistyö vaikuttaa tiedon siirtymiseen. Tutkimuksessa myös selvisi, miten hiljainen tieto organisaatiossa tunnistetaan ja kuinka sitä siirretään ja miten sen siirtyminen onnistuu. Viimeisenä tutkimuksessa myös kartoitettiin, mikä on hiljaisen tiedon merkitys tulevaisuudessa henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin sähköpostitse lähetetyillä teemahaastattelulomakkeilla ja se tehtiin anonyymina. Tutkimuksessa haastateltiin viittä Esan Kaupunkilehtien työntekijää, jotka olivat tiiviisti mukana ilmoituksien tekoprosesseissa. Haastateltavat olivat myyntiassistentti, myyntipäällikkö, päätoimittaja, ilmoitusvalmistaja ja taittaja. Jokainen heistä oli työskennellyt kohdeyrityksessä jo yli viisi vuotta.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, kun työntekijä tietää ja ymmärtää hiljaisen tiedon käsitteen, niin silloin hän myös pitää sen merkitystä ja arvoa yritykselle huomattavasti suurempana. Kohdeyrityksessä tulisi ottaa esille hiljaisen tiedon merkitys, koska siitä ei ole aiemmin juurikaan puhuttu. Näin varmistuttaisiin siitä, että hiljainen tieto käsitteenä tulisi kaikille tunnetuksi.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että kohdeyrityksessä vallitsee erittäin hyvä työilmapiiri. Opinnätetyön teoriaosuudessa kuvataan, että hyvä ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti tiedon siirtymiseen organisaatiossa. Mielestäni olisi erittäin tärkeää jatkossakin panostaa hyvän työilmapiirin ylläpitoon, jotta tieto liikkuisi mahdollisimman vapaasti työyhteisön sisällä.

Tämä tutkimus vastasi päätutkimusongelmaan sekä alatutkimusongelmaan. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että hiljaisella tiedolla on merkittävä osuus ilmoituksen tekoprosessissa. Myös hiljaista tietoa liikkui koko ilmoituksen tekoprosessin ajan. Kokemuksen kautta työntekijät osasivat ennakoimalla välttää mahdollisia työruuhkia ja ongelmia työtehtävässään. Tätä ei ole mihinkään ohjekirjaan kirjattu, vaan tieto on jokaisen henkilökohtaista osaamista miten toimia eri tilanteissa oikealla ja tehokkaimmalla tavalla.

Jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin tutkia, kuinka jatkossa tehostaa hiljaisen tiedon siirtyvyyttä organisaatiossa, sekä omana isompana prosessina siirtää tärkeää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle. Tällöin täytyy ensin miettiä mikä on tehokkain ja sopivin keino tässä tilanteessa tiedon siirrolle. Muita jatkotutkimusongelmia voisi mielestäni olla kuinka saada työntekijät paremmin tietoisiksi hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä tai miten hyödyntää enemmän SECI-mallia kohdeyrityksessä hiljaisen tiedon jakamisessa?

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hakala, J.T. 2006. Informaatiohyöky – tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tampere: Gaudeamus.

Helin, K. 2005. Kun tiedostaminen ja oivallus kohtaavat. Tampere: Piramk, HyNä-hanke.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: FINVA.

Koivunen, H. 2000. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari.

Toivonen, V. & Asikainen, O. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Gummerus.

Uotinen, V. 2014. Määrällisen aineiston kerääminen. Luentomuistiinpanot. Jyväskylän avoin yliopisto.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet

Kleemola, A. 2011. Hiljainen tieto näkyväksi [viitattu 24.6.2014]. Saatavissa: http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CEgQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.nemocms.net%2F200174%2FUserFiles%2FHILJAINEN_TIETO.ppt&ei=se-nU_K6BcLNygOEioCYAw&usg=AFQjCNEm07YIdrS1BH8xADVToVRK_60WcQ

Nexus Delfix. 2004. Tiedon hiljainen maailma [viitattu 25.6.2014]. Saatavissa: http://nexusdelfix.internetix.fi/en/sisalto/materiaalit/5_hiljainen?C:D=501732&C:selres=501732

Kallioinen, J. 2011. Hiljainen tieto hukassa [viitattu 8.1.2015]. Saatavissa: <http://www.jrockyco.fi/testi/wordpress/?p=42>

Mediatalo Esa. Seutuneluset [viitattu 12.3.2015]. Saatavissa: <http://www.mediataloesa.fi/palvelumme/seutuneluset>

Helsingin Kaupunki. 2011. Hiljaisen tiedon arvostus [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa: <http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/ikaikkuna-tyoyhteison-kehittamiseen/tyouran-jatkaminen/hiljaisen-tiedon-arvostus.html>

Helsingin Kaupunki. 2011. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja siirto [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa: <http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/oppia-ika-kaikki/tyouran-jatkaminen/hiljaisen-tiedon-hyodyntaminen-ja-siirto.html>

Valtiokonttori. 2013. Hiljaisen tiedon johtaminen [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johdamisen_ja_esimiestyon_tuki/Ikajohtaminen/Aly_ala_jata__Osaa_ja_opi/Hiljaisen_tiedon_johtaminen\(45439\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johdamisen_ja_esimiestyon_tuki/Ikajohtaminen/Aly_ala_jata__Osaa_ja_opi/Hiljaisen_tiedon_johtaminen(45439))

Kleemola, A. 2011. Hiljainen tieto näkyväksi [viitattu 18.3.2015] Saatavissa:
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=5&ved=0CDkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.nemocms.net%2F200174%2FUserFiles%2FHILJAINEN_TIETO.ppt&ei=_TgJVYrfDMPeOPHKgNAH&usg=AFQjCNEm07YIdrS1BH8xADVTtoVRK_60WcQ

Dinur, A. 2011. Tacit Knowledge Taxonomy and Transfer: Case-Based Research. *Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol. 12, No. 3, p. 246-281 [viitattu 22.3.2015]. Saatavissa:
<http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol12/no3/7%20-%20Tacit%20Knowledge%20Taxonomy%20and%20Transfer%20Case-Based%20Research.pdf>

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelulomake

LIITE 2. Prosessikuvauskaavio ilmoituksen tekoprosessista

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELULOMAKE

Hiljainen tieto tarkoittaa kokemusperäistä tietoa, jonka olemassa oloa ei aina tiedosta. Hiljainen tieto on ihmisessä automatisoitunutta tietoa. Suurin osa ihmisen tiedosta on hiljaista tietoa, joten sillä on valtava merkitys koko organisaatiolle.

1. Hiljainen tieto käsitteenä ja sen tunnettavuus organisaatiossa

- a. Onko hiljainen tieto käsitteenä sinulle tuttu? Miten kuvailisit sitä?
- b. Kuinka kauan olet ollut töissä Kaupunkilehdillä?
- c. Kuinka tärkeänä pidät hiljaisen tiedon osuutta muun tietosaamisen rinnalla?

2. Työntekijöiden välinen yhteistyö ja työilmapiiri

- a. Minkälainen työilmapiiri Kaupunkilehdillä mielestäsi on?
- b. Kuinka työilmapiiri vaikuttaa yleisen tiedon siirtymiseen?
- c. Saatko itse kannustusta ja kannustatko muita jakamaan tietoa ja osaamistasi?

3. Hiljaisen tiedon tunnistaminen

- a. Liittyykö mielestäsi työtehtäviisi hiljaista tietoa/osaamista?

b. Onko työtehtävästäsi laadittu esimerkiksi kuvauksia tai selkeitä kirjallisia ohjeita? Ovatko ohjeet helposti löydettävissä ja onko niitä helppo käyttää? Käytätkö kirjallisia ohjeita?

c.

4. Hiljaisen tiedon siirtyminen

a. Tuntuuko, että saat helposti työtehtävissä tarvitsemaasi tietoa käyttöösi ja että tieto liikkuu organisaatiossa työntekijöiden välillä?

b. Mitkä tekijät mielestäsi tukevat tiedon liikkuvuutta Kaupunkilehdillä? (esimerkiksi vakioitu aamupalaverikäytäntö, hyvä yhteishenki, avoin ilmapiiri, yhteiset koulutustilaisuudet, kahvipöytäkeskustelut, avoin suhtautuminen uusiin asioihin jne.)

c. Jaatko itse omaa tietoa ja osaamistasi muille työntekijöille? Miten?

d.

5. Tiedon siirtymisen onnistuminen

a. Miten ja missä tilanteissa organisaation yleistä tai jonkun työntekijän omaa hiljaista tietoa on siirtynyt sinulle?

b. Onko hiljaista tietoa siirtynyt sinulta muille henkilöille? Miten ja missä tilanteissa?

c. Miten mielestäsi työyhteisön hierarkia vaikuttaa tiedon liikkumiseen?

6. Hiljainen tieto tulevaisuudessa

a. Onko sinulla ideoita hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamiseksi?

b. Kuinka tärkeänä pidät hiljaista tietoa tulevaisuudessa?