

---

# HILJAINEN TIETO KANTA-HÄMEEN VEROTOIMISTOSSA



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, 11.11.2009

Heli Hasia



Liiketalouden koulutusohjelma  
Hämeenlinna

Työn nimi Hiljainen tieto Kanta-Hämeen verotoimistossa

Tekijä Heli Hasia

Ohjaava opettaja Leena Ahonen

Hyväksytty \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ . 20 \_\_\_\_\_

Hyväksyjä

HÄMEENLINNA  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimi ja rahoitus

---

|                  |  |                   |
|------------------|--|-------------------|
| <b>Tekijä</b>    | Heli Hasia                                   | <b>Vuosi</b> 2009 |
| <b>Työn nimi</b> | Hiljainen tieto Kanta-Hämeen verotoimistossa |                   |

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kanta-Hämeen verotoimisto. Työn tavoitteena oli selvittää, onko Kanta-Hämeen verotoimiston henkilöstöllä hiljaista tietoa. Hiljainen tieto tarkoittaa kokemuksen kautta syntynyttä osaamista ja ammattitaitoa.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu hiljaisen tiedon ja osaamisen määrittelystä sekä osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen keinoista.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kaikille Kanta-Hämeen verotoimiston vähintään 55-vuotiaille työntekijöille. Kyselyssä kartoitettiin henkilökunnan näkemystä hiljaisen tiedon ja osaamisen ilmentymisestä heidän työtehtävissään sekä siitä, millä keinoilla hiljaista tietoa ja osaamista voitaisiin siirtää työyhteisössä. Työssä vertailtiin henkilöverottajien ja elinkeinoverottajien vastauksia keskenään.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että työyhteisössä on olemassa muutamia sellaisia työtehtäviä, jotka ovat vain yhden henkilön vastuulla. Kyselyn vastauksista kävi myös ilmi, että tietyissä työtehtävissä on liian harvoja osajia. Henkilöstön asenteet hiljaisen tiedon siirtämisestä kohtaan olivat pääosin myönteisiä. Tehokkaimpia keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseksi olivat henkilöstön mukaan vierihoito ja työkierto.

Tutkimuksen tulosten pohjalta laadittiin kehittämissuhteita siihen, millä keinoilla hiljaista tietoa voitaisiin paremmin yrittää siirtää työntekijältä toiselle.

**Avainsanat** Verohallinto, hiljainen tieto, mallittaminen, osaaminen, osaamisen siirto

**Sivut** 31 s. + liitteet 3 s.

HÄMEENLINNA  
Degree Programme in Business Economics  
Accounting and Finance Option

---

**Author**

Heli Hasia

**Year** 2009

**Subject of Bachelor's thesis** Tacit Knowledge at the Kanta-Häme Tax Office

---

ABSTRACT

This thesis was commissioned by the Kanta-Häme tax office. The purpose of this thesis was to find out whether the personnel of the Kanta-Häme tax office has tacit knowledge. Tacit knowledge means competence and professional skill gained by experience.

The theoretical background consists of the definition of tacit knowledge and competence and methods of transferring tacit knowledge and competence.

The research was carried out using a questionnaire study to the personnel of the Kanta-Häme tax office. The target group consisted of the employees of at least 55 years of age. The aim of the inquiry was to survey the employees' vision of how tacit knowledge and competence is manifested at their work.

In addition, the aim of the research was to study what methods could be used for transferring tacit knowledge and competence in the working community. The results of the inquiry were analysed by comparing the answers received from the tax officials dealing with personal taxation with the answers received from the tax officials dealing with business taxation.

The results of the survey showed that in this working community there are tasks that only one person is accountable for. In addition, the survey showed that there are too few experts for some tasks. The personnel's attitude towards transferring tacit knowledge was mainly positive. According to the personnel, the most effective ways to transfer tacit knowledge would be rooming-in and job rotation.

On the basis of the research it was possible to work out a development strategy for transferring tacit knowledge in this working community.

**Keywords** Tax administration, tacit knowledge, modelling, competence

**Pages** 31 p. + appendices 3 p.

## SISÄLLYS

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1       | JOHDANTO.....  | 1  |
| 2       | VEROHALLINTO.....  | 2  |
| 2.1     | Verohallinto Suomessa.....   | 2  |
| 2.2     | Sisä-Suomen verovirasto.....                                       | 3  |
| 2.2.1   | Henkilöstön osaamisen kehittäminen Sisä-Suomen verovirastossa..... | 4  |
| 2.2.2   | Kanta-Hämeen verotoimisto.....                                     | 4  |
| 3       | HILJAINEN TIETO JA OSAAMINEN.....                                  | 5  |
| 3.1     | Hiljainen tieto.....   | 5  |
| 3.1.1   | Hiljaisen tiedon syntyminen.....                                   | 6  |
| 3.1.2   | Nonakan ja Takeuchin SECI- malli.....                              | 8  |
| 3.2     | Ikäjohtaminen ja suuret ikäluokat.....                             | 9  |
| 3.3     | Osaaminen.....   | 10 |
| 4       | OSAAMISEN JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN.....                     | 12 |
| 4.1     | Mentorointi.....   | 12 |
| 4.2     | Perehdyttäminen ja työnopastus.....                                | 13 |
| 4.3     | Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset.....                     | 14 |
| 4.4     | Tiimityö.....  | 15 |
| 4.5     | Henkilökierto ja työkierto.....                                    | 16 |
| 4.6     | Lähtöhaastattelu.....  | 16 |
| 4.7     | Mallittaminen.....   | 17 |
| 4.7.1   | Mallittamisen käyttötarkoituksia.....                              | 17 |
| 4.7.2   | Mallitettavan osaamisen valinta.....                               | 18 |
| 4.7.3   | Mallittamisen käytäntöjä.....                                      | 19 |
| 5       | TUTKIMUSMENETELMÄ.....   | 20 |
| 6       | TULOKSET.....  | 21 |
| 6.1     | Hiljaisen tiedon määrittely ja sijainti.....                       | 22 |
| 6.2     | Hiljaisen tiedon siirtäminen.....                                  | 25 |
| 7       | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....                        | 28 |
|         | LÄHTEET.....   | 32 |
| LIITE 1 | Henkilöstökyselyn saatekirje.                                      |    |
| LIITE 2 | Kysely hiljaisesta tiedosta henkilöstölle.                         |    |

## 1 JOHDANTO

Henkilöstön eläköityminen on tällä hetkellä ja lähivuosina suuri haaste monissa yrityksissä ja organisaatioissa. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja vievät mukanaan pitkän työkokemuksen myötä syntyneen osaamisen. Työpaikoilla olisi hyvä ryhtyä ajoissa toimiin osaamisen siirtämiseksi konkareilta nuoremmille työntekijöille, ennen kuin konkarit siirtyvät eläkkeelle arvokas hiljainen tieto mukanaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Kanta-Hämeen verotoimistossa mahdollisesti olevaa hiljaista tietoa. Aihe on ajankohtainen, koska verotoimistossa tapahtuu paljon eläköitymistä lähivuosina. Suurimmalla osalla eläköityvästä henkilöstöstä on pitkä työhistoria verohallinnon palveluksessa ja heille on varmasti kertynyt paljon sellaista osaamista, joka pitäisi saada siirretyksi nuoremmille työtovereille. Verohallinnon henkilöstösuunnitelman mukaan vuosina 2008–2013 on eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden lukumäärä joka vuosi yli 200 henkilöä. Sen vuoksi on varmistettava, että tarvittava osaaminen säilyy verohallinnossa.

Hiljainen tieto tarkoittaa kokemuksen myötä syntynyttä tietoa. Se on rutiininomaista ja tiedostamatonta tietoa, joka ohjaa toimintaa. Hiljainen tieto kertyy pitkän ajan kuluessa. Tärkeää olisi tunnistaa sellainen hiljainen tieto, jolle on käyttöä työyhteisössä. Kaikkea hiljaista tietoa ei välttämättä kannata siirtää. Hiljainen tieto saattaa olla vanhentunutta eli esimerkiksi vanhoja työmenetelmiä, jotka eivät ole enää käyttökelpoisia. Myöskään kielteisiä asenteita tai ennakkoluuloja ei tulisi siirtää uusille työntekijöille.

Tutkimusongelmana on selvittää, millaista hiljaista tietoa Kanta-Hämeen verotoimistossa on ja kuinka sitä voitaisiin siirtää työntekijältä toiselle. Tavoitteena on työyhteisössä olevan hiljaisen tiedon tunnistaminen ja löytäminen. Tutkimuskysymykset voidaan muotoilla seuraavasti: Missä hiljaista tietoa on? Mitä se on? Miten se olisi parhaiten siirrettävissä?

Opinnäytetyön aiheen rajauksena on tutkia koko Kanta-Hämeen verotoimiston henkilöstön hiljaista tietoa. Aihetta tutkitaan esimiehen näkökulmasta. Tutkimustulosten pohjalta on myös tarkoitus laatia kehittämissuhteita siihen, miten työyhteisön hiljaista tietoa voitaisiin paremmin hyödyntää ja siirtää.

## 2 VEROHALLINTO

### 2.1 Verohallinto Suomessa

Verohallinnon perustehtävänä on toimittaa verotus sekä tilittää verot ja veronluoteiset maksut veronsaajille niin, että veronsaajat saavat verotulonsa oikean suuruisina, oikeaan aikaan ja kustannustehokkaasti. Verohallinnon toiminta-ajatuksena on ”oikea vero oikeaan aikaan”. Verotus pyritään toimittamaan niin, että se aiheuttaisi mahdollisimman vähän kustannuksia ja haittaa asiakkaiden taloudelliselle toiminnalle verojen maksamisen lisäksi. Verohallinnon arvoja ovat: tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. (Verohallinto 2009a.)

Verohallinnon asiakkaita ovat veronsaajat, veronmaksajat ja tietopalveluasiakkaat. Veronsaaja-asiakkaita ovat valtio, kunnat, Kansaneläkelaitos, seurakunnat, metsänhoitoyhdistykset, ja metsäkeskukset. Veronmaksaja-asiakkaita ovat palkan-, eläkkeen ja muun tulon saajat, maataloudenharjoittajat, elinkeinonharjoittajat, osakeyhtiöt, osuuskunnat ja muut yhteisöt. Tietopalveluasiakkaita ovat valtiovarainministeriön, Kansaneläkelaitos, kunnat, Tilastokeskus ja muut tutkimuslaitokset sekä eläke- ja vakuutuslaitokset. Verohallinto huolehtii, että verotus toimitetaan oikein ja yhdenmukaisesti sekä tietosuoja- ja tietojen julkisuutta koskevien periaatteiden mukaisesti. Verohallitus tutkii kolmen vuoden välein asiakastytyväisyyttä Verohallinnon palveluihin. Tutkimustulokset ohjaavat palvelujen kehittämistä. (Verohallinto 2009a.)

Verotuksesta päätetään eduskunnassa, Euroopan unionissa ja kunnissa. Valtiovarainministeriössä valmistellaan verolait ja ne hyväksytään eduskunnassa. Verohallinto on suurin valtiovarainministeriön hallinnonaloista. Verohallinto kerää noin kaksi kolmasosaa Suomen veroista ja veronluonteisista maksuista. Veroja ja veronluonteisia maksuja keräävät myös tullit (valmiste- ja tuontiverot) sekä Ajoneuvohallintokeskus (ajoneuvoihin liittyvät verot). Suomessa henkilöasiakkaiden tulot jaetaan ansiotuloihin ja pääomatuloihin. Ansiotuloja ovat mm. palkkatulot, eläketulot sekä erilaiset sosiaalietuudet. Ansiotuloja verotetaan progressiivisen veroasteikon mukaan. Pääomatuloja ovat esimerkiksi omaisuuden myynnistä saatu tulo tai vuokratulo. Pääomatuloja verotetaan kiinteän verokannan mukaan (28 %). (Verohallinto 2009a.)

Verohallintoa johtaa pääjohtaja Mirjami Laitinen. Verohallinnon henkilöstön yhteismäärä on noin 5900 henkilötyövuosissa mitattuna. Verohallitus johtaa ja kehittää verotuksen toimittamista ja verovalvontaa. Sen tehtävänä on myös huolehtia koko Verohallintoa koskevistä suunnittelu-, turvallisuus- ja viestintätehtävistä sekä sisäisestä tarkastuksesta. Alueellisten verovirastojen tehtävänä on vastata oman toimialueensa verotuksesta, verovalvonnasta sekä asiakaspalvelusta. Jokaisessa verovirastossa on henkilöasiakkaiden verotuksesta vastaavia verotoimistoja ja yritysasiakkaiden

verotuksesta vastaava yritysverotoimisto. Konserniverokeskus on verovirasto joka huolehtii Suomen suurimpien konsernien ja yhtiöiden verotuksesta. Veronkantokeskus on valtakunnallinen yksikkö, joka hoitaa veronkannon, perinnän ja tilittämisen tehtäviä. Veronkantokeskus on jaettu neljään veronkantoyksikköön ja seitsemään perintäyksikköön. Veronsaajien oikeudenvilvontayksikkö valvoo veronsaajien oikeutta verotuksessa ja verotusta koskevassa muutoksenhaussa. Verohallinnon Hallintopalvelu, Tietotekniikkapalvelu ja Tuotantopalvelu ohjaavat ja palvelevat omalla vastuualueellaan kaikkia Verohallinnon yksiköjä. (Verohallinto 2009a.)

Verohallinnon henkilöstöstä lähes 68 prosenttia on yli 45-vuotiaita. Henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2007 lopussa 48,2 vuotta. Keski-ikä on kasvanut joka vuosi noin puolella vuodella. Keski-ian nousu jatkuu tulevaisuudessaakin, koska rekrytointi on vähäistä. Verohallinnon tavoitteena on nostaa henkilöstön koulutustasoa. Tämä tavoite on haasteellinen, koska rekrytointia verohallinnon ulkopuolelta voidaan tehdä vain vähän henkilöstön vähennystavoitteiden vuoksi. Vuoden 2007 lopussa noin 34,8 prosenttia henkilöstöstä oli korkeakoulututkinnon suorittaneita. (Verohallinto 2009a.)

Verohallinnon tuottavuusohjelman tavoitteena on, että henkilöstömäärä vähenee vuosina 2003–2012 noin 1000 henkilötyövuodella. Tuottavuusohjelman lähtökohdaksi on, että verotusprosesseja automatisoidaan ja tehostetaan niin, että henkilöstömäärää voidaan vähentää eläköitymisen ja muun luonnollisen poistuman kautta. Henkilöstömäärän supistuminen ei saa kuitenkaan heikentää toiminnan vaikuttavuutta tai asiakaspalvelua. Riittävä osaaminen tulee turvata, joten uusrekrytointiakin on voitava tehdä. Verotusprosesseja kehitetään sähköisiä palveluja lisäämällä, uusien tietoteknisien tukijärjestelmien käyttöönotolla, verolainsäädännön virtaviivaistamisella sekä organisaation uudistamisilla. (Verohallinto 2009a.)

## 2.2 Sisä-Suomen verovirasto

Sisä-Suomen veroviraston toimialueena on Kanta-Hämeen, Keski-Suomen, Pirkanmaan ja Päijät-Hämeen maakuntien alueet, joihin kuuluu yhteensä 70 kuntaa. Alueen verotuksen hoitavat viisi eri verotoimistoa ja niiden alueyksiköt. Sisä-Suomen verovirasto on asiakas- ja henkilöstömäärältään maan toiseksi suurin. (Verohallinto 2009b.)

Hämeenlinnassa toimii Sisä-Suomen veroviraston pääpaikka, jossa on myös eniten henkilöstöä. Veroviraston eri yksiköissä työskentelee yhteensä noin 944 henkilöä. Verovirasto huolehtii alueensa veroneuvonnasta ja verovalvonnasta. Sisä-Suomen veroviraston alueverojohtajana toimii Anitta Wickström. (Verohallinto 2009b.)



### 2.2.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen Sisä-Suomen verovirastossa

Sisä-Suomen verovirastossa ja verohallinnon valtakunnallisissa hankkeissa on vuosina 2005–2007 sovittu yhteisistä toimintamalleista osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteena on osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti. Osaamisen kehittämisen keinoiksi on johtoryhmän kokouksessa ja yhteistoimintakokouksessa hyväksytty perehdytys, työnopastus sekä mentoimintatuki. Muuttuva verohallinto edellyttää entistä vaativampaa ja syvällisempää osaamista ja nopeampaa oppimista. Rutiinitehtävät vähenevät ja tehtävien haastavuus tulee lisääntymään entisestään. Henkilöstömäärän vähenemisen johdosta työtehtäviä pitää priorisoida. (APAJA, Verohallinnon intranet.)

Perinteisesti verohallinnossa on ollut tapana, että aloittelija tekee sovittun ajan töitä kokeneen virkailijan kanssa ilman sen kummempaa ennakkosuunnittelua. Erilaisia verotustapauksia on käsitelty sitä mukaa kun niitä on tullut vastaan. Suunnitelmallisessa perehdyttämisessä tehdään suunnitelma työssä oppimisen toteuttamiseksi ja arvioimiseksi sekä sovitaan ja kirjataan perehdyttämisen tavoitteet, keskeiset sisällöt, keinot ja aikataulu perehdyttämisen toteuttamiseen. Näin saavutetaan suunnitelmallisempaa osaamista ja oppiminen saattaa olla nopeampaa kuin toimitaan järjestelmällisesti. (APAJA, Verohallinnon intranet.)

Palkka- ja kehityskeskustelukäytännöt ovat muuttumassa verohallinnossa valtakunnallisesti yhtenäisiksi. Valtakunnallisesti on otettu käyttöön sähköinen eHR-kehityskeskustelujärjestelmä, jolla saadaan suunnitelmallisuutta palkka- ja kehityskeskusteluihin. Palkka- ja kehityskeskusteluista saadaan suurin hyöty silloin, kun osaamisen kehittämistä suunnitellaan, seurataan ja arvioidaan yhteisesti sovitulla tavoilla. Kehittymissuunnitelmien toteuttamiseen on käytettävissä erilaisia osaamisen kehittämiskeinoja. Oikein valituilla oppimiskeinoilla pyritään tehostamaan oppimista: tavoitteena olisi, että asiat opittaisiin nopeasti ja kattavasti kokonaisuuksia hahmottaen. (APAJA, Verohallinnon intranet.)

### 2.2.2 Kanta-Hämeen verotoimisto

Kanta-Hämeen verotoimiston toimialueeseen kuuluvat Forssa, Hattula, Hausjärvi, Humppila, Hämeenlinna, Janakkala, Jokioinen, Loppi, Riihimäki, Tammela ja Ypäjä. Kanta-Hämeen verotoimiston hallinnollinen pääpaikka sijaitsee Hämeenlinnassa. Hämeenlinnan toimipaikka on täyden palvelun toimipiste.

Hämeenlinnan toimiston lisäksi Kanta-Hämeen verotoimistolla on toimipisteet Forssassa sekä Riihimäellä. Lammin toimipiste lopetettiin vuoden 2008 lopussa ja henkilöstö siirtyi Hämeenlinnan toimipisteeseen. Kanta-Hämeen verotoimiston verojohtajana toimii Liisa Ollila. Kanta-Hämeen verotoimistossa työskentelee 126 henkilöä. (Verohallinto 2009b.)

### 3 HILJAINEN TIETO JA OSAAMINEN

#### 3.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto tarkoittaa rutiininomaista ja tiedostamatonta tietoa, joka ohjaa toimintaamme huomaamatta. Hiljainen tieto saattaa olla muun muassa taitoa, asiantuntemusta, tapoja, käsityksiä, asenteita sekä intuitiota. Osaaminen perustuu hiljaiseen tietoon. Suurin osa opituista asioista muuttuu ajan myötä toimintaa huomaamatta ohjaavaksi hiljaiseksi tiedoksi. Asiantuntijatyö koostuu yleensä hiljaisen ja teoreettisen tiedon yhdistelemisestä. Asiantuntija ottaa tarpeen mukaan teoreettista tietoa käyttöönsä hiljaisen tiedon ohelle. Hiljainen tieto on tärkeää tuoda näkyväksi, jos osaamista halutaan jakaa ja hyödyntää työyhteisön kesken. Kokeneiden ja kokemattomien työntekijöiden vuorovaikutus tukee työn oppimista ja tällä tavalla hiljainen tieto avautuu kokemattomille työntekijöille. (Punainen risti n.d.)

Michael Polanyi (1891–1976) loi käsitteen ”tacit knowledge”, joka tarkoittaa suomennettuna hiljaista tietoa. Michael Polanyi oli unkarilainen lääketieteen tutkija, joka keskittyi tutkimuksissaan erityisesti fysikaaliseen kemiaan. Polanyi valittiin sosiaalitieteiden professoriksi Manchesterin yliopistoon vuonna 1948. Polanyi painotti sitä, kuinka suuri osuus tunteilla ja kätketyllä todellisuudella on jokaisen ihmisen tiedoissa. Polanyin määritelmän mukaan hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka on koko ajan vaikuttamassa ihmisissä vaikka sitä ei voida muotoilla tai sanoin ilmaista. Hiljainen tieto näyttäytyy lähinnä ihmisten toiminnassa, se on kaiken tietämisen perustana. (Koivunen 1997, 76–77.)

Suuri osa huippuosaamisesta on hiljaista tietoa. Mitä paremmin jonkin asian osaa, sitä laajempi osa taidosta on automatisoitunutta ja siirtynyt tietoiseen ohjaukseen. Esimerkkinä tästä on lapsen äidinkielen oppiminen: lapsi osaa rakentaa lauseita ja käyttää sanojen muotoja oikein, hän on oppinut monimutkaisen ja paljon kielioppisääntöjä sisältävän äidinkielen nopeasti ja osaa käyttää sitä. Aivan vastaavia suorituksia on myös aikuisella työelämän oppimisen yhteydessä. Hiljaista tietoa osaaja ei itse pysty välttämättä kuvailemaan. Jokaisessa työpaikassa ihmiset ovat ponnistelleet ja kehittäneet omaa osaamistaan käytännön työssä. Monilla ihmisillä saattaa olla kymmenien vuosien oppimishistoria automatisoituneena omaan hiljaiseen tietoonsa. Työtaidoista opitaan 80 % työssä ja ainoastaan 20 % työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa. Osaaminen on hiljaista tietoa silloin, jos henkilö osaa tehdä jotain hyvin, mutta ei kuitenkaan pysty opettamaan sitä muille niin, että muut sen oppisivat. Esimerkiksi hyvä asiakaspalvelija saa vuorovaikutuksen sujumaan, mutta hän ei osaa kertoa muille sitä, miten hän onnistuu siinä niin erilaisten ihmisten kanssa. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.)

Hiljainen tieto varastoituu kokeneisiin työntekijöihin ja sisältää sen mikä on merkityksellistä organisaation menestyksen kannalta. Se on osaamista

ja ammattitaitoa, joka koostuu työyhteisöihin kuuluvista uskomuksista, mielikuvista ja erilaisista ajatusrakennelmista. Hiljaista tietoa on kaikenlaisissa ammateissa, sitä syntyy ihan normaalien arkipäivän työtehtävien myötä. Organisaation menestyksen kannalta hiljainen tieto on erittäin oleellista, mutta hiljaisen tiedon ongelmana on kuitenkin se, että se ei näy yrityksen tilinpäätöksessä tai tietopankeissa. (Hakala 2006, 104 – 105.)

Eräänä ongelmana hiljaisen tiedon suhteen on se, miten se saataisiin siirretyksi organisaatiossa työntekijältä toiselle. Hiljaisen tiedon siirtäminen on työlästä, koska sitä on vaikea kuvailla ja dokumentoida. Pitkäaikaisten työntekijöiden mukana työyhteisöstä saattaa lähteä organisaation toiminnan kannalta tärkeää hiljaista tietoa. Suomalaisissa työyhteisöissä hiljainen tieto on ollut ongelma, koska sitä on pidetty niin selvänä ammattitaidon osana, ettei sitä ole edes havaittu ja analysoitu. (Hakala 2006, 105 – 106.)

Hiljainen tieto ja sen haltuunotto ovat nousseet monissa työyhteisöissä esille, koska eläköityvät suuret ikäluokat ovat viemässä menessään eläkkeelle jäädessään vuosikymmenien myötä karttuneen osaamisen. Hiljaisen tiedon tallentamiseksi on perustettu projekteja ja kehittämisohjelmia. Ongelmana on kuitenkin se, että usein hiljaista ja tietoista tietoa on vaikea erottaa toisistaan. Syytä olisi korostaa sellaisia tiedon jakamistapoja, joissa hiljainen tieto liittyy tietoiseen tietoon. Hiljainen tieto on ammattitaidon tärkeä osa, ja se korostuu erityisesti ammattityöntekijöiden työssä ja asiakaspalvelun tehtävissä. (Ojala 2008, 52.)

Hiljaisen tiedon vastakohta on eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto (explicit knowledge). Eksplisiittinen tieto on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltä. Sitä voidaan prosessoida ja tallentaa helposti. Eksplisiittisen tiedon viestiminen, jakaminen sekä yhdisteleminen jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon onnistuvat myös suhteellisen helposti. Sitä voidaan esittää esimerkiksi käyttöohjeiden, tieteellisten kaavojen, sääntöjen tai vaikka kokousmuistion muodossa. (Jyväskylän yliopisto n.d.)

### 3.1.1 Hiljaisen tiedon syntyminen

Oppimista tapahtuu jatkuvasti. Oppiminen johtaa yleensä osaamiseen, joko olennaiseen tai epäolennaiseen. Joitain asioita opiskellaan tietoisesti opiskellen, esimerkiksi koulutuksissa tai kursseilla, mutta monia asioita opitaan myös tiedostamattomasti, ilman mitään varsinaista opiskelua tai koulutusta. Monet työssä tarvittavat yleistaidot, esimerkiksi erilaiset ajattelutaidot, vuorovaikutustaidot, päätöksentekotaidot ja muut vastaavat taidot opitaan tiedostamattomasti. Tällaista tiedostamatonta oppimista tapahtuu työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin sekä seuraamalla kokeneempia työtovereita. (Toivonen & Asikainen 2004, 15 – 16.)

Taito tai osaaminen voidaan määritellä niin, että se on asia, joka sujuu itsestään, tarvitsematta kiinnittää siihen huomiota tietoisesti. Hiljaista tietoa voi syntyä monella tavalla, kuten esimerkiksi sosiaalistumisen, automati-

soitumisen tai käsitteen käytön sisäistymisen avulla. (Toivonen & Asikainen 2004, 15 – 16.)

### Sosiaalistuminen

Sosiaalistumista tapahtuu usein silloin, kun uusi työntekijä tulee työyhteisöön. Työntekijä alkaa toimia kuten työyhteisössä toimitaan, hän omaksuu työyhteisön ajattelutavan seuraamalla muita. (Toivonen & Asikainen 2004, 16.)

Sosiaalistumiseen kuuluu ympäristön seuraaminen ja siihen samaistuminen, joka tapahtuu melkein huomaamatta. Esimerkkinä tästä on lapsi, joka samaistuu aikuisiin, ottaa aikuisista samoja eleitä, suhtautumistapoja ja ehkä kävelytavankin. Tämä tapahtuu tiedostamattomasti. (Toivonen & Asikainen 2004, 16.)

### Toiminnan automatisoituminen

Toinen keino hiljaisen tiedon syntymiseen on jonkin toiminnan automatisoituminen. Jokin uusi toiminta tai taito on ensin ulkoisessa muodossa, eli se voi olla ohjeina paperilla tai joku toinen ihminen voi opettaa sitä. Seuraavaksi toiminnan ohjaus tapahtuu puheena. Ulkoinen muoto (ohjeet paperilla, toinen ihminen opettamassa) muuttuu sanoiksi. Oppija ohjaa omalla puheellaan toimintaansa ja eikä ulkoista apua enää tarvita. Puhe ei ole sosiaalista puhetta vaan puhetta itselle oman oppimisen edistämiseksi. Viimeisessä vaiheessa sanat putoavat pois ja toiminta lyhenee niin, että se on melkein kuin salamannopea refleksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 17.)

Taidon automatisoituessa siinä tapahtuu muodonmuutosten sarja: taito tai tieto matkustaa sisälle mieleen, ohjeet muuttuvat sanoiksi ja sen jälkeen mielikuviksi. Autolla ajamisen taito voidaan oppia toiminnan automatisoitumisen kautta. Ensin taito pitää oppia, mutta sitä ei ole opittu kunnolla ennen kuin vasta silloin, kun se on oppimisen jälkeen unohdettu. Vasta sen jälkeen se osataan hyvin ja silloin se onkin jo muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 17.)

### Työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen

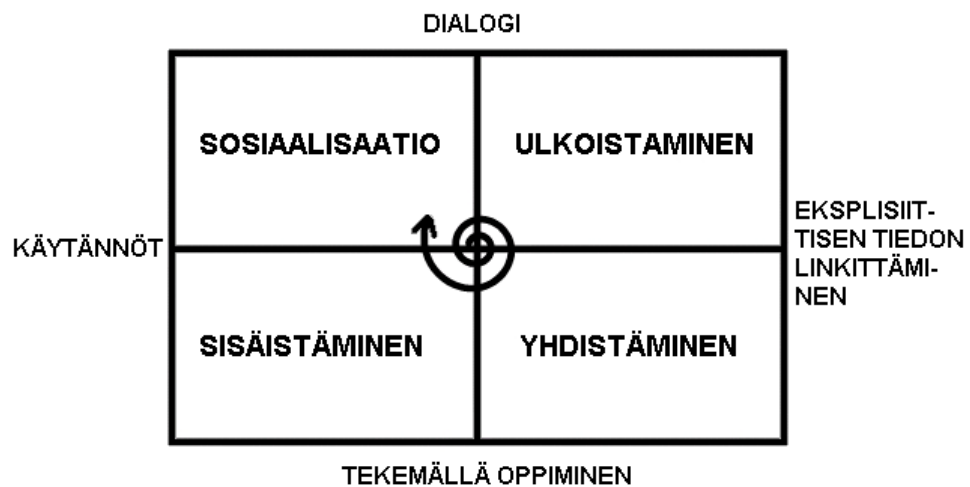
Alkaessamme käyttää jotain välinettä, esimerkiksi työkalua tai käsitettä, huomion kohde on aluksi välineessä. Kun välineen käyttöä oppii, niin väline unohtuu; huomio siirtyy välineen käytön kohteisiin ja toiminnan tavoitteisiin. Tässäkin esimerkkinä voisi olla autolla ajamisen oppiminen. Kun opettelee ajamaan autolla, niin huomio on ensin esimerkiksi auton hallintalaitteissa. Kun hallintalaitteiden käytön oppii, niin niitä ei enää edes huomaa, huomio kiinnittyy aivan muualle, kuten kokonaan tiehen ja liikenteeseen. Monet kuskit eivät osaa enää edes selittää, miten ja missä järjestyksessä polkimia käytetään autolla ajaessa. (Toivonen & Asikainen 2004, 18.)

Käsitteet ovat ajattelemisen työkaluja, esimerkiksi erilaiset johtamisopit tarjoavat esimiehen käyttöön erilaisia käsitteitä, jotka ovat johtamisen työkaluja. Esimies yrittää ymmärtää, mitä jokin johtamisopin käsite tarkoittaa. Kun hän kokeilee sitä ja alkaa käyttää sitä työssään, huomio siirtyy pois niihin asioihin, joihin hän soveltaa käsitettä ja tuloksiin, joita kyseisen käsitteen käytöllä saa. Käsite on piilossa hiljaisena tietona, mutta vaikuttaa toimintaan. (Toivonen & Asikainen 2004, 18.)

Hiljaisena tietona voivat olla myös päätöksentekostrategiat, motivaatiostrategiat tai muististrategiat. Esimerkki muististrategiasta on se, kuinka opettajaa oppii oppilaiden nimet helposti. Silloin kun taito on opittu niin hyvin, että se tapahtuu mielessä itsestään, on osaajan vaikea kuvata, miten hän taitonsa osaa. Tällöin taito on tietoisien havaitsemisen ulkopuolella. (Toivonen & Asikainen 2004, 19.)

### 3.1.2 Nonakan ja Takeuchin SECI- malli

Nonakan ja Takeuchin Seci-mallin mukaan hiljaisen tiedon muuntamiseen näkyväksi tiedoksi kuuluu neljä vaihetta: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Kyseistä Nonakan ja Takeuchin Seci-mallia havainnollistetaan kuvassa 1. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 36.)



KUVA 1 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli (Wikipedia 2009.)

Sosialisatio tarkoittaa kokemusten jakamista, hiljaista tietoa siirretään jakamalla esimerkiksi ajattelumalleja ja teknisiä taitoja. Esimerkkinä tästä on mestari-kisällisuhde: uusi työntekijä oppii työtaidot havainnoimalla ja matkimalla vanhemman työntekijän toimintaa. Olennaista hiljaisen tiedon hankkimisessa on kokemus. (Moilanen ym. 2005, 36.)

Ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muotoutumista sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Apuna hiljaisen tiedon näkyväksi saamiseen ovat kielikuvat, vertaukset, käsitteet, oletukset tai mallit. Ulkoistaminen luo hiljaisesta tiedosta näkyviä käsitteitä sanoiksi puettuna. Hiljaista tietoa muunne-

taan näkyväksi vuoropuhelujen ja yhteisten havainnointien kautta. (Moilanen ym. 2005, 36–37.)

Yhdistämisessä näkyvää tietoa muunnetaan monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi yhdistämällä erilaisia näkyvän tiedon osia. Tietoa voidaan vaihtaa tai yhdistää erilaisten dokumenttien, kokousten, puhelinkeskustelujen, tai tietoverkon avulla. Olemassa olevaa informaatiota uudelleen rakennetaan lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla näkyvää tietoa ja siten tuotetaan uutta tietoa. Esimerkki tällaisesta yhdistämisestä on tietokoneohjelman uuden version uusien toimintojen yhdistäminen vanhaan ohjelmaan (Moilanen ym. 2005, 36–37.)

Sisäistäminen tarkoittaa näkyvän tiedon muuttamista hiljaiseksi tiedoksi oppimisprosessin kautta. Apuna näkyvän tiedon muuntumiseen hiljaiseksi tiedoksi toimivat asiakirjat, käsikirjat tai suulliset tarinat. Asiakirjat tai käsikirjat helpottavat tiedon siirtämistä ja suullisten tarinoiden avulla voidaan jakaa ajattelumalleja organisaation jäsenten kesken. (Moilanen ym. 2005, 37.)

### 3.2 Ikäjohtaminen ja suuret ikäluokat

Henkilöstön ikääntyminen tuo haasteita esimiestyöhön ja työyhteisön kehittämiseen. Ikäjohtaminen soveltaa henkilöstöjohtamisen lisäksi työpsykologian ja ihmisten johtamisen oppeja sellaisella tavalla, joka korostaa ikääntyvien ihmisten arvoa ja työkykyä. Ikäjohtamisajattelun taustalla on panostus yksilöiden ja työyhteisöjen työhyvinvointiin. (Moilanen ym. 2005, 14–16.)

Useissa organisaatioissa työntekijät ovat pääsääntöisesti joko nuoria tai pian eläköityviä, minkä takia ikä on entistä tärkeämpi johtamiskriteeri. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta eri-ikäisten työntekijöiden välistä yhteistyötä tulisi lisätä. (Moilanen ym. 2005, 14–16.)

Suurilla ikäluokilla tarkoitetaan vuosina 1946–1950 syntyneitä henkilöitä. Sodan jälkeen hedelmällisyys nousi ylöspäin ja epävakaiden sota-aikojen alhainen hedelmällisyys korjaantui kertaheitolla. Nyt suuret ikäluokat ovat joko jäämässä eläkkeelle tai jääneet jo eläkkeelle. (Tilastokeskus, 2003.)

Suuret ikäluokat ovat synnyttämässä lähitulevaisuudessa merkittäviä laadullisia muutoksia työmarkkinoilla ja taloudessa. Vuoden 2010 jälkeen työikäisen, 15–64-vuotiaan väestön määrä alkaa laskea. (Karisto, 2005, 319.)

### 3.3 Osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan henkilön kykyä suoriutua työtehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja selvittää ongelmia. Osaaminen on nykyään entistä enemmän organisaation osaamista eli osaamispääomaa, koska työ on nykyään yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaannosta. (Ojala 2008, 47.)

Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviämään erilaisista työtilanteista. Näiden seurauksena syntyy hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot on saatu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus syntyy tekemisen ja hiljaisen tiedon kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet liittyvät siihen, miten samanlainen koulutus ja osaaminen ilmentyvät ja painottuvat eri henkilöillä. Persoonallisuus ja asenteet kuuluvat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ja ne ovat merkittäviä tekijöitä uusiin tilanteisiin sopeutumisessa. Tunneäly kuuluu myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Siihen sisältyy henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin henkilö tulee toimeen itsensä ja muiden kanssa. (Ojala 2008, 50–51.)

Organisaation osaaminen tarkoittaa organisaation yhteistä näkemystä tai käsitystä toiminnan kannalta tärkeitä asioista ja organisaation yhteisesti omaksumaa toimintatapaa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi silloin, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Tällöin osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Organisaation rakenteiden tulee mahdollistaa osaamisen yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaatiollakin on olemassa hiljaista tietoa. Tietoista tietoa ovat esimerkiksi organisaation ohjeet ja toimintatavat. Hiljaista tietoa edustaa esimerkiksi ”kirjoittamattomat säännöt”, tarinat, (piilo)asenteet ja arvot. Organisaation hiljaista tietoa on tieto, joka tiedostetaan, mutta sitä ei koskaan pueta sanoiksi. (Ojala 2008, 53.)

Osaamisen yksi ulottuvuus on yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin. Nykyään asiantuntijuus on yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista niin toisten asiantuntijoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. Tietoa tarvitaan ja sitä syntyy nykyään niin paljon, ettei kukaan voi yksin hallita kaikkea tarvitsemaansa tietoa. (Ojala 2008, 51.)

Osaamista voidaan verrata yrityksen muihin pääomaeriin. Tämä vertaus on sikäli osuva, koska monessa yrityksessä osaaminen on ainoa ja tärkein pääomaerä. Erityisesti tietokeskeisissä yrityksissä ei välttämättä omisteta tiloja, koneita ja laitteita lainkaan, vaan ne ovat vuokrattuja. Yritys on menestyvä niin kauan, kuin siellä on töissä osaavia henkilöitä. (Viitala 2007, 174.)

Osaamispääomalla tarkoitetaan sitä arvoa, jonka henkilöstö tuo organisaation tai luo organisaatiossa osaamisellaan ja innovatiivisuudellaan.

Osaamispääomassa painottuvat yksilön taidot ja kokemukset, joita on hyvin vaikea siirtää muille. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16.)

Osaamispääoma muodostuu henkilö pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma muodostuu ihmisistä ja heidän osaamisestaan ja halustaan käyttää osaamista yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Rakennepääomaan kuuluu kaikki yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät sekä toimintatavat ja kulttuuri. Rakennepääoma mahdollistaa jokaisen henkilön osaamisen kehittämisen vastaamaan organisaation tarpeita. Suhdepääomaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista tai joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista paremmin ja tehokkaammin kuin yksin. (Ojala 2008, 47.)

Henkilöpääomaa voidaan kuvata määrällisesti ja laadullisesti. Määrälliseen kuvaamiseen liittyy henkilöstön lukumäärä, ikä, koulutus ja kokemus. Henkilöstön laadulliseen kuvaamiseen kuuluu esimerkiksi henkilöiden osaaminen, henkilöstön kokemus työn hallinta, oppimishalu, sitoutuminen, motivaatio, innostus, vuorovaikutussuhteet, henkilöstön kokemus avunsaanti työtovereilta ja esimieheltä sekä henkilöstön halu jakaa osaamistaan. Osaamispääoman kannalta tärkeimpiä asioita ovat henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso sekä oppimishalu. Innovatiivisuuden kannalta tärkeää on, että organisaatiossa nähdään asioita useammasta näkökulmasta eli henkilöstössä olisi hyvä olla erilaisia ihmisiä: eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia ja eri koulutuksen omaavia. (Ojala 2008, 58–59.)

Rakennepääomaan kuuluvat ne järjestelmät, joilla henkilöstön osaamista hankitaan, hallitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan. Siihen kuuluvat myös ne rakenteet, joilla tuetaan osaamisen liikkumista, siirtymistä ja hyödyntämistä. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa vaatii myös sen tyyppistä johtamiskulttuuria ja ilmapiiriä, joka tukee monentasoisia yhteistyötä sekä yhdessä oppimista. Henkilöstö toimii siten kuin yrityksen rakenteet ohjaavat. Jotta henkilöstö voi hoitaa työnsä, tarvitaan tekniikkaa, tietoverkkoja, prosesseja, toimintatapoja sekä menettelyjä. Rakennepääoman avulla henkilö pääoma eli yksilöiden osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi. Organisaatio voi vaikuttaa yksilöiden osaamisesta saatavaan hyötyyn ja sen tuottavuuteen rakennepääomaa kehittämällä ja siihen panostamalla. (Ojala 2008, 60 – 61.)

Suhdepääomaan kuuluvat kaikki yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Yhteistyökumppaneiden kanssa tulee olla laadullisesti niin luottamukselliset ja hyvät suhteet, että yhdessä voidaan oppia ja kehittää osaamista. Hyvät suhteet tarkoittavat runsasta sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa yhteisön jäsenten kykyä toimia keskenään ja luottamusta toisiaan kohtaan. Kaikista vaativimmat asiakkaat kuuluvat suhdepääoman piiriin. Vaativat asiakkaat nopeuttavat oppimista ja auttavat kehittämään toimintaa. (Ojala 2008, 63.)



## 4 OSAAMISEN JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

Työyhteisössä tulee säilyttää sellainen osaaminen, joka on välttämätöntä työtehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta. Tämän tyyppistä osaamista on sekä henkilökohtaisella että organisaatiotasolla. Henkilökohtaiseen osaamiseen kuuluu yksilön tiedot ja taidot, jotka ovat muodostuneet työkokemuksen ja koulutuksen kautta. Organisaatio-osaamiseen taas kuuluu työyhteisön toimintatapojen, sääntöjen, yhteisösuhteiden ja arvojen hallitseminen. (Valtiokonttori 2005.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen ei tapahdu itsestään, vaan sitä on ohjattava ja yleensä tarvitaan uudenlaisia työtapoja tai menetelmiä, jotta hiljainen tieto saataisiin siirretyksi nuoremmille. Moni työyhteisö onkin alkanut selvittää, miten saisi hyödynnetyksi pitkän kokemuksen omaavien työntekijöiden hiljaista tietoa ja siirretyksi sen nuoremmille työntekijöille ennen kuin konkarit poistuvat eläkkeelle arvokas tieto mukanaan. (Ojala 2008, 26.)

Osaamisen siirtämistä olisi hyvä tapahtua työyhteisössä jatkuvasti. Se tulee ottaa huomioon varsinkin silloin, kun tiettyä tehtävää hoitava henkilö siirtyy esimerkiksi eläkkeelle tai hakeutuu töihin muualle. Osaaminen tulee turvata myös silloin, jos tiettyjä toimintoja organisoidaan uudelleen. Haasteita osaamisen siirtämiseen tuottaa se, että toimivia keinoja osaamisen siirtämiseen on hankala löytää. Esimerkiksi henkilökierto saattaa pysähtyä organisaation sisäisten yksikköjen välisiin raja-aitoihin. Osaamisen siirtämisen mallit ja käytännöt edellyttävät yleensä organisaatiokohtaista räätälöintiä. Käytännön menetelmiä osaamisen siirtämiseen ovat mentoointi, henkilökierto, työkierto, työssäoppiminen, rekrytointi, perehdyttäminen, lähtöhaastattelut, kehityskeskustelut, dokumentointi sekä projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen. (Valtiokonttori 2005.)

### 4.1 Mentorointi

Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokenut ja senioriasemassa oleva henkilö antaa ohjausta ja tukea kehityshaluiselle nuoremmalle kollegalleen. Ohjauksen kohteena olevasta henkilöstä käytetään nimitystä aktori. Mentorin tarkoituksena on auttaa aktoria löytämään parhaat ratkaisut antamalla näkemyksensä, osaamisensa, kokemuksensa ja tukensa aktorin käyttöön. Mentorin ja aktorin suhteen tulee olla tasa-arvoinen, oman esimiehen ei tulisi toimia mentorina. Esimiehen tulee kuitenkin toimia mentorisuhteen käynnistäjänä. Mentoriprosessi saattaa aiheuttaa kustannuksia ja työajan menetyksiä. Se tuleekin hyväksyä osaksi henkilön osaamisen kehittämissuunnitelmaa. (Viitala 2005, 366.)

Viitala (2005, 367–369) toteaa, että sopivaa mentoria etsittäessä tulee kiinnittää huomiota osapuolten yhteensopivuuteen, jotta mentorointisuhte onnistuisi. Tarvittaessa mentorointisuhteen osapuolet voivat sopia koeajasta,

jonka aikana he voivat päättää mentorointisuhteen, mikäli yhteistyö ei toimi odotetusti. Mentorisuhte voi kestää jopa vuosia, riippuen ihan siitä, kuinka kauan aikaa menee asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Työyhteisön henkilöstöammattilainen voi vastata mentorointiprosessin järjestelyistä. Henkilöstöammattilaisen puoleen voi kääntyä, mikäli mentorointiprosessissa ilmenee ongelmia. Hyvän mentorin tulee olla kommunikointikykyinen ja ammatillisesti taitava ja kokenut. Hänen tulee myös olla motivoitunut mentoritoimintaan ja halukas jakamaan omaa osaamistaan. Verohallinnossa mentoritoiminnalle voisi olla kysyntää henkilöstön ikärakenteen ja eläköitymisen johdosta.

Gordon Shea on jakanut mentoroinnin kolmeen eri päätyyppiin: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde ja strukturoitu ohjelma. Nämä mentoroinnin eri päätyypit esiintyvät yleensä samanaikaisesti. Tiukasti kontrolloidussa mentorointiohjelmassakin mentoroinnin annetaan tapahtua spontaanisti tai toisaalta spontaaneissa mentorointitilanteissa mentorointi voi olla hyvinkin hallittua. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 17.)

Spontaanit tilanteet ovat tilannekohtaisia spontaaneja kohtaamisia mentorin ja mentoroitavan välillä. Tällainen mentorointi on tilannekohtaista, ja sitä voi tapahtua elämässä kaiken aikaa ihan huomaamattakin. Mentori saattaa tarjota apuaan ja mentoroitava ottaa avun vastaan. (Juusela ym. 2000, 17 – 18.)

Tavoitteellinen vuorovaikutussuhde tarkoittaa mentorointisuhdetta, jossa mentori auttaa mentoroitavaa tietyillä kehittymisen alueilla. Mentorointi on vapaamuotoista, mutta siihen sisältyy aihealue, johon keskitytään erityisesti. Aloitteen tekijänä voi olla kumpi vain, joko mentori tai mentoroitava. Esimerkiksi mentori saattaa tarjota apuaan mentoroitavalle jossakin asiassa, jossa huomaa mentoroitavan tarvitsevan apua. (Juusela ym. 2000, 17 – 18.)

Strukturoitu ohjelma on pitkäkestoinen ohjelma, joka pohjautuu organisaation tavoitteisiin ja sisältää tulosten arvioinnin. Mentorointiohjelman suunnittelu ja organisointi tapahtuvat keskitetysti ja siihen kuuluu esimerkiksi tukimateriaalin valmistus, mentoroitavien ja mentoreiden valintaprosessi, osapuolien valmentaminen, tiedottaminen ja arviointijärjestelmän luominen. Mentorointisuhteen aloitteentekijänä on yleensä mentoroitava, mutta suhteen toimivuudesta vastaavat molemmat. (Juusela ym. 2000, 18.)

#### 4.2 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän vierihoitoa siihen asti, kunnes hän on riittävän varma selviytymään työssään itsenäisesti. Jos työntekijä siirtyy organisaation sisällä uusiin työtehtäviin, hänet tulisi perehdyttää kunnolla uuden työtehtävän hoitamiseen. Uuden työntekijän kohdalla perehdytys painottuu organisaatioon tutustuttamiseen. Päävastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä. Apuna saattavat olla koulutetut perehdyttäjät sekä muu henkilöstö. Perehdyttämisjärjestelmän tulee

olla järjestelmällinen. Perehdyttämisjärjestelmässä tulee määritellä kuka, miten, missä ja millä aikavälillä perehdyttää uuden työntekijän. Hyvällä perehdyttämisellä tuetaan työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työtehtävään. (Viitala 2005, 252 – 253.)

Perehdyttäjän on hyvä ottaa huomioon oma hiljainen tietonsa perehdyttämisprosessissa. Perehdyttäjä voi välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietoaan eri osa-alueilta. Uuden työntekijän on tärkeää saada positiivinen kuva työyhteisön ilmapiiristä, jotta hän voi ottaa vastaan hiljaista tietoa. (Moilanen ym. 2005, 40.)

Työnopastuksessa opetetaan varsinainen työ, kuten laitteiden ja työvälineiden käyttötavat ja turvallisuusmääräykset. Oikeat työmenetelmät ja työtavat opetetaan samalla. Työnopastus tulee hoitaa suunnitelmallisesti. Hyvin hoidetun työnopastuksen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja heti oikein. Työnopastuksen lähtökohtana on, että opastettava on alusta asti mukana aktiivisesti. Työntekijän aiemmat tiedot, taidot ja kokemuksen muodostavat pohjan uuden oppimiselle. (Työturvallisuuskeskus 2006.)

Hiljainen tieto ja sen siirtäminen olisi hyvä huomioida jo työnopastuksessa. Työnopastuksessa voidaan siirtää työhön liittyvää hiljaista tietoa uudelle työntekijälle jo opastusvaiheessa. Opetteluvaihe lyhenee kun opastustilanteeseen otetaan mukaan hiljaista tietoa ja työtehtävien omaksuminen nopeutuu. Työnopastuksessa on hyvä mahdollisuus siirtää pitkän ajan kuluessa karttunutta kokemusta ja osaamista uudelle työntekijälle. (Moilanen ym. 2005, 40.)

#### 4.3 Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset

Kehityskeskustelut kuuluvat osaamisen johtamisjärjestelmään. Kehityskeskustelujen käyminen kuuluu esimiesten tehtäväkenttään. Esimiehelle kehityskeskustelut antavat käsityksen työntekijöiden suoriutumisesta työssään ja odotuksista työn suhteen. (Viitala 2005, 361) Kehityskeskusteluisa saattaa myös tulla ilmi ne työntekijät, joilla on sellaista hiljaista tietoa, joka pitäisi saada siirretyksi eteenpäin.

Alaiselle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden saada esimieheltään palautetta työstään, tietoa yrityksen tulevaisuudesta sekä omista mahdollisuuksista yrityksen työntekijänä. Työntekijä voi ilmaista kehityskeskustelussa omia tavoitteitaan, odotuksiaan, toiveitaan ja ideoitaan liittyen työhön ja työyhteisöön. Työntekijä voi keskustella esimiehensä kanssa omasta osaamisestaan sekä sen kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista. Kehityskeskusteluun kannattaa panostaa, koska ne vaikuttavat yrityksen tehokkuuteen ja sitä kautta tulokseen. (Viitala 2005, 361.)

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan lähteä liikkeelle selvittämällä työntekijöiden osaaminen osaamiskartoituksella. Yrityksen tai organisaation

tion menestyksen kannalta tärkeintä osaamista on ydinosaaminen. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on hankala jäljitellä. Osaamiskartoituksen laatimisessa voidaan lähteä liikkeelle pohtimalla sitä, mitkä ovat kriittisiä osaamisalueita, joita organisaatio tarvitsee, jotta se säilyttää menestyksensä mahdollisuudet sekä nyt, että tulevaisuudessa. Henkilön tai yksikön nykytilaa voidaan verrata tavoitetasoon. Osaamisalueista voidaan määritellä ensin ydinosaamisalueet ja sen jälkeen niiden alaluokiksi tulevat osaamisalueet. Osaamiskartoitukset tehdään usein kehityskeskusteluissa. Esimiehen kanssa käydään läpi liiketoiminnan kannalta olennaisia tavoitteita sekä niiden saavuttamisen edellyttämää osaamista. Henkilöstö on hyvä ottaa mukaan jo osaamiskartoituksen laatimisvaiheessa, jotta työntekijät joutuisivat itse miettimään, minkälaista osaamista organisaatiossa sekä heidän omassa työssään tarvitaan. (Moilanen ym. 2005, 31–32.)

Tavoitteena osaamiskartoituksella on kartoittaa työssä menestymisen kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämisaalueet. Se on prosessi, joka tekee osaamista näkyväksi ja toimii keskeisenä osaamisen kehittämisen välineenä työyhteisössä. Osaamiskartoituksessa olennaista on se, että siinä tulee huomioitua erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Syntyvä osaamiskartta antaa tukea esimiehille työntekijöiden ohjaamiseen ja tukemiseen. Työntekijöiden tulee tietää, mihin osaamiskartoitusta käytetään. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää yksilöllisen osaamisen tunnistamiseen ja tukemiseen sekä koulutustarpeiden tunnistamiseen ja sen tunnistamiseen, millaisiin uusiin työtehtäviin työntekijöiden osaamista voidaan käyttää. (Oulun yliopisto n.d.)

#### 4.4 Tiimityö

Tiimi on itseohjautuva työryhmä, joka vastaa jonkin tietyn asian hoitamisesta yhteistyössä alusta loppuun asti. Tiimillä tulee olla yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Toimintatapojen tulisi myös olla yhtenäisiä, jotta päämäärä saavutetaan. Tiimin kesken tietoa jaetaan vuoropuhelujen, keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta. Nonakan ja Takeuchin mukaan yhteistoiminnallinen tiimi on paras yksikkö hiljaisen tiedon jakamiseen. (Moilanen ym. 2005, 39.)

Sydänmaalakan (2001, 48–49) mukaan organisaation toiminta tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla. Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimin tulee olla sitoutunut yhteiseen päämääräänsä, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin. Tiimi voidaan käsittää myös oppivan organisaation perusyksiköksi, koska oppiminen tapahtuu entistä useammin tiimissä. Tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka edistävät muutoksia tiimin toiminnassa. Tiimin on hyvä säännöllisin väliajoin arvioida toimintaansa, jotta se voisi parantaa tuloksiaan. Tärkeää tiimissä on tiedon ja osaamisen jakaminen jäsenten kesken.

Tiimi voi toimia tehokkaana ammatillisen kasvun apuna tiimin jäsenelle. Aloitteluvaiheessa oleva henkilö saa siivet omalle kehitykselleen olemalla kokoneiden osajien tiimissä mukana. Tiimissä tapahtuu myös mallioppimista, joka auttaa hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tiimissä hiljainen tieto saattaa tulla näkyväksi näkymättömien työkäytäntöjen ja ajattelutapojen tullessa kaikkien tietoon. Työkäytäntöjä ja ajattelutapoja voidaan tarkastella yhdessä. (Viitala 2005, 279.)

#### 4.5 Henkilökierto ja työkierto

Henkilökierto tarkoittaa suunnitelmallista henkilöstön kehittämisen menetelmää, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti toiseen työtehtävään omalla palkallaan. Henkilökierto auttaa ammatillisessa kasvussa, verkostoitumisessa sekä vertailuoppimisessa. Henkilökierrolle asetetaan tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan. Henkilökierto antaa mahdollisuuden kokeilla ammattitaitoaan uudessa työympäristössä ja oppia uutta. (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 7.)

Viitala (2005, 262) toteaa, että työkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista. Työkierrossa henkilö siirtyy tietyksi ajaksi erilaisiin työtehtäviin oppimaan uutta. Työkierroksen avulla työntekijä oppii ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin ja syvällisemmin. Työkierto liittyy urasuunnitteluun ja se on suunnitelmallista henkilöstön kehittämistoimintaa. Osaamisen kehittämisen lisäksi tavoitteena on myös hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen.

Työkierto auttaa työntekijöiden moniosaamisen kehittämisessä. Työkiertoa voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Yhtenä vaihtoehtona on, että tiimin sisällä laaditaan jokaiselle tiimin jäsenelle oma kehityssuunnitelma siitä, miten tiimissä tarvittavaa osaamista laajennetaan jokaisen osaamiseksi ainakin joiltakin osa-alueilta. Esimerkiksi työntekijä, joka osaa alueen A, perehtyy työtoverinsa opastuksella osa-alueeseen B niin hyvin, että hän pystyy tarpeen mukaan suorittamaan kyseistä työtehtävää ainakin lyhytaikaisesti. Tämä menettely luo perustaa moniosaamisen kehittämiselle, ja se sopii tiimeihin, joissa työntekijöiden työtehtävät ovat samankaltaisia. Yhtenä vaihtoehtona on myös se, että tietyin väliajoin siirrytään kokonaan työtehtävästä toiseen samassa työyhteisössä. Tämä estää paikoilleen juuttumisen ja edistää työssä tapahtuvaa jatkuvaa oppimista. Työnantaja edellyttää kuitenkin jatkuvaa ohjausta ja kouluttamista. (Hätönen 1998, 66–67.)

#### 4.6 Lähtöhaastattelu

Henkilön urakierron, motivoitumisen tai kehittymisen kannalta on joskus välttämätöntä vaihtaa työpaikkaa. Systemaattinen lähtöpalautteen kerääminen antaa taustatietoa henkilöstösuunnitteluun. Palaute toimii myös henkilöstön kehittämisen tukena. Lähtöhaastattelu voidaan toimittaa esi-

merkiksi kyselylomakkeella. Lähtöhaastattelu on tärkeä tehdä ainakin yllättävissä tilanteissa, koska se antaa tarkempaa tietoa lähdön syistä. (Suomen kuntaliitto 2003, 32.)

#### 4.7 Mallittaminen

Mallittamisesta voisi olla apua organisaatioissa, joissa eläköitymisen myötä tapahtuva hiljaisen tiedon katoaminen on uhkana. Mallittaminen on keino avata hiljaista tietoa ja siirtää sitä muille. Mallittamisessa hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää. Mallittaminen on nopeampi keino hiljaisen tiedon siirtämiseen kuin perinteinen mestari-kisälli-suhteen kautta syntyvä hiljaisen tiedon siirto. Mallittaminen antaa todellista tietoa siitä osaamisesta, joka auttaa jossakin työtehtävässä menestymiseen. Mallittamisessa selvitetään, mistä tekijöistä tietyn osa-alueen osaajien taito koostuu. Mallittamisen tuottamaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi rekrytoinnissa, kehittämisessä, koulutuksessa, osaamisen johtamisesta ja osaamisen siirtämisessä. Mallittaminen tuo säästöjä yritykselle tai organisaatiolle kun mallittamisen avulla voidaan lyhentää oppimisaikoja. (Helsingin tietojenkäsittely-yhdistys ry 2005.)

Mallittamisessa valitaan henkilö (malli), joka on käytännössä osoittanut osaavansa jonkun työtehtävän tai osa-alueen hyvin. Mallittaessa voidaan valita mitä halutaan oppia eli voidaan valita vain tarvittava osaaminen. Mallittamisella tunnistetaan tilannekohtaista osaamista, joten mallittamiseen perustuva koulutus siirtää olennaista ja käytännössä toimivaa osaamista. (Toivonen & Asikainen 2004, 35–37.)

Mallittamisessa on tarkoituksena jäsentää johonkin taitoon liittyvät olennaiset asiat tiivistetysti, lyhyesti ja käyttökelpoisesti. Malli on kuvaus tietyn työprosessin muodostumisesta. Esimerkkinä mallista voidaan pitää tavallista karttaa: kartalla on vain osa niistä asioista, joita on luonnossa. Luonnossa kulkijalla ei voi olla ohjeenaan karttaa koko luonnosta, vaan riittää, että kartassa ovat vain olennaisimmat asiat kuten tiet, joet ja metsät. Kartta voi olla kuitenkin täysin toimiva, jos se mahdollistaa kulkemisen paikasta toiseen. Tietyn työtaidon malli on samantyylinen; siinä tulee olla riittävä määrä asioita, jotka mahdollistavat jonkun työtaidon osaamisen. Mallia voidaan siis verrata karttaan, joka auttaa toimimaan tietyssä tilanteessa. (Toivonen & Asikainen 2004, 45–46.)

##### 4.7.1 Mallittamisen käyttötarkoituksia

Mallittaminen voidaan jakaa kolmeen eri tilanteeseen käyttötarkoituksen mukaan:

Henkilö voi mallittaa omaa osaamistaan joko itse tai jonkun toisen avulla. Tavoitteena on löytää omasta toiminnasta toimivan tilanteen ja toimimattoman tilanteen ero ja oppia hyödyntämään toimivan tilanteen toimintatapoja toimimattomassa tilanteessa. Esimerkiksi joku voi olla kiinnostunut ymmärtämään, miksi hän muistaa aikataulut hyvin, mutta ei nimiä. (Toivonen & Asikainen 2004, 59.)

Henkilö voi mallittaa jonkun toisen henkilön osaamista, jotta hän oppisi jonkun tietyn taidon häneltä. Mallittajan tavoitteena on oppia taito, mutta hänen ei tarvitse ymmärtää sitä niin hyvin, että pystyisi välittämään taidon muille. Riittää, että mallittaja saa aikaan samanlaisia tuloksia kuin mallinsa. (Toivonen & Asikainen 2004, 59.)

Mallittaja voi mallittaa osaamista siirtääkseen sitä muille. Tarkoituksena on löytää olennaiset asiat ja rakentaa niistä sellainen malli, jonka avulla taidon voi siirtää muille ihmisille. Mallittaja voi mallittaa esimerkiksi kiinteistövälittäjää, jotka onnistuvat saamaan asunnot nopeasti kaupaksi tarkoituksena opettaa malli niille kiinteistövälittäjille, jotka eivät onnistu yhtä nopeasti asuntojen myynnissä. (Toivonen & Asikainen 2004, 59.)

Kun mallittaja itse haluaa oppia jotain, riittää yleensä, että on vain yksi mallitettava. Mallittajan tarvitsee oppia korjaamaan toimintaansa sen verran, että hän oppii toimimaan tietyssä tilanteessa. Mikäli mallitetaan tarkoituksena siirtää malli kolmansille osapuolille, kannattaa ottaa useampia mallitettavia. Kun mallitetaan kolmea tai neljää saman taidon osaavaa nousevat olennaiset taidon osat selkeästi näkyviin. (Toivonen & Asikainen 2004, 59–60.)

#### 4.7.2 Mallitettavan osaamisen valinta

Ensimmäinen vaihe mallittamisessa on sen osaamisen valinta, joka halutaan oppia. Tämä vaihe on tärkeä, koska tällöin päätetään, mikä osaaminen on siirtämisen arvoista. Sen jälkeen kun mallitettava osaaminen ja malli on valittu, tehdään sopimus mallittamisesta. Kenen osaamista mallitetaan eli mallin tulee ymmärtää, mitä ollaan tekemässä, jotta yhteistyö sujuu parhaiten. Yleensä on hyvä valita kolme henkilöä, jotka osaavat taidon, jota mallitetaan: esimerkiksi kolme myyjää, kolme asiakaspalvelijaa tai kolme asiantuntijaa. Kun mallitettavia on useampi, löydetään yhteiset elementit, jotka ovat tyypillisiä tietylle suoriutumiselle. Jos mallitettavia on useampi, korostuu suoriutumisen rakenne, eikä niinkään mallitettavan persoonallisuus. Jos on olemassa vain yksi malli, silloin tulee olla varovainen sen suhteen, mikä on mallitettavan taidon mallia ja mikä henkilön ainutkertaisuutta. (Toivonen & Asikainen 2004, 61.)

Työyhteisöissä on senioreja, joiden osaamista ihmetellään ja ihastellaan. Senioreilla on usein vuosikymmenien työura takana. Useasti virheenä on jättää seniorin hoidettavaksi kaikki se, mitä vain hän osaa tehdä. Silloin kun seniori lähtee pois työyhteisöstä, ei ole ketään, joka osaisi tehdä hänen

työnsä yhtä hyvin. Nuorempien työntekijöiden mielestä seniorin osaaminen saattaa olla liian vaikeaa tai tavoittamatonta. Mitä paremmin seniori osaa työtehtävänsä, sitä vähemmän yleensä muut tietävät siitä, mitä hän tekee. Asia tulisi kuitenkin olla juuri päinvastoin, seniorin tietotaitoa kannattaisi avata ja levittää muille. Mahdollisuutena olisi organisaation toiminnan kannalta olennaisen senioriosaamisen tunnistaminen ja avaaminen mallittamalla muille työntekijöille. Senioreiden poislähtö tulisi ennakoida (esimerkiksi eläkkeelle jääminen) ja osaaminen siirtää ajoissa työyhteisöön jääville. (Toivonen & Asikainen 2004, 68–69.)

#### 4.7.3 Mallittamisen käytäntöjä

Mallittamisessa haetaan sellaisia osia mallitettavan taidoista, jotka ovat hänelle itselleen hiljaista tietoa ja joita mallittaja ei tiedä etukäteen. Mallittamisessa voidaan käyttää apuna havainnointia, mallitettavaa voidaan seurata ja kirjata ylös mallitettavan konkreettista toimintaa tietyissä tilanteissa. Mallittaja voi seurata, mitä ja missä järjestyksessä henkilö tekee asioita ja millaisia ovat hänen ilmeensä, eleensä tai äänensävyensä. (Toivonen & Asikainen 2004, 63.)

Mallittaminen voi myös tapahtua oman kokeilun kautta. Mallittaja voi testata ymmärrystään kokeilemalla itse, miten hän onnistuu mallitettavan osaamisen tai osien tuottamisessa. Jos mallittaja suorittaa mallittamista itseään varten, hän testaa mallia yleensä omassa toiminnassaan pian mallittamisen jälkeen. (Toivonen & Asikainen 2004, 63.)

Mallitushaastattelussa mallilta kysytään, miten hän tekee jonkin tietyn asian ja mitä hän asiasta ajattelee. Haastattelussa ohjataan mallitettavaa kuvaamaan omaa sisäistä ja ulkoista toimintaansa tarkentavilla kysymyksillä, jotta saadaan selville se, mitä mallitettava tekee, kuinka hän saa jonkun tietyn taidon aikaiseksi ja miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelijalla tulee olla tietyt kyselymenetelmät haastattelun suorittamiseksi niin, että mallitettavan hiljainen tieto saadaan tunnistetuksi. Mallitettava kuvaa haastattelussa tarkasti työtehtävänsä tai muun asian, jota mallitetaan. Mallittamishaastatteluja on yleensä kolmesta viiteen kertaan, koska mallittaminen syvenee jokaisella haastattelukerralla. (Toivonen & Asikainen 2004 63–64.)

Mallittaja muotoilee mallitetun taidon malliksi. Malli voidaan analysoida mallitettavan ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Malli voi olla kuva tai kaavio. Malli on muotoiltu eri yleisyystasoilla, Ensin malli on ilmaistu yleisellä tasolla ja sen eri osat on ilmaistu myös yksityiskohtaisemmin. Lopuksi suunnitellaan ja suoritetaan mallin opetus. Mallia voidaan esitellä ja käsitellä esimerkiksi luennoilla tai koulutuksissa. Mallittamisessa tietty toiminta esimerkiksi taito, on pilkottu sellaisiin osa-alueisiin, että henkilö, joka ei ole aiemmin osannut kyseistä taitoa, voi sen oppia mallin avulla tai ainakin hänen oppimisensa helpottuu. (Toivonen & Asikainen 2004, 67.)



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Toteutin tutkimuksen empiirisen osuuden kyselytutkimuksena. Lähetin tutkimuskysymykset valituille henkilöille sähköpostilla ja vastausaikaa annoin kaksi viikkoa. Ennen vastausajan päättymistä muistutin kohdehenkilöitä kyselyyn vastaamisesta vielä sähköpostitse. Kyselyyn sai vastata joko sähköpostilla tai kirjoittamalla vastauksensa tulostettuun kyselylomakkeeseen. Sähköpostilla lähetettävää kyselyä pidin sopivana menetelmänä sen vuoksi, koska kyselyyn valitut kohdehenkilöt työskentelevät eri kaupungeissa: Hämeenlinnan, Riihimäen sekä Forssan toimipisteissä.

Pyysin vastaajia merkitsemään nimensä vastauksensa yhteyteen, jotta työnantaja voisi paremmin hyödyntää heidän vastauksiaan. Lähetin kyselyn kohderyhmälle 24.3.2009. Mielestäni tämä alkukevään ajankohta oli otollinen, koska alkuvuoden verokorttiruuhka oli jo hellittänyt, eikä kevään veroilmoitusruuhka ollut vielä alkanut, joten henkilöstöllä oli paremmin aikaa keskittyä kyselyyn vastaamiseen.

Kyselyn kohderyhmäksi valittiin kaikki Kanta-Hämeen verotoimiston vähintään 55-vuotiaat työntekijät lukuun ottamatta esimiehiä ja asiantuntijoita. Kohderyhmäksi valittiin kaikki vähintään 55-vuotiaat työntekijät sen takia, koska he ovat jäämässä eläkkeelle muutamien vuosien sisällä ja olisi tärkeää, jotta heillä mahdollisesti oleva hiljainen tieto tunnistettaisiin ja työyhteisössä ryhdyttäisiin toimiin hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Kohderyhmään sopivia henkilöitä oli 37, joista kyselyyn vastasi 16 henkilöä. Vastausprosentiksi tuli 43 prosenttia, johon olin erittäin tyytyväinen. Vastausprosentin perusteella voi päätellä, että aihe oli kohderyhmälle tärkeä.

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laajakin tutkimusaineisto eli tutkimuksessa voi olla mukana paljon henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia eri asioita. Tutkijalle kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa vaivannäköä sillä kyselylomake voidaan lähettää esimerkiksi kohderyhmään sopiville tuhannelle eri henkilölle. Kyselytutkimuksen heikkoutena saattaa olla kuitenkin se, että aineistoa saatetaan pitää pinnallisena tai tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomana. Haittana pidetään myös esimerkiksi sitä, ei ole varmuutta siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselyyn vastanneet, tai välttämättä ei ole selvyyttä siitä, kuinka hyvin vastaajat ovat perehtyneet kyselyn aiheeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.)

Posti- tai verkkokyselynä toteutettavan kyselyn etuna on nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Suurin ongelma on kato, suurelle ja valikoimattomalle joukolle lähetetty lomake saattaa tuottaa parhaimmillaan vastauksia 30–40 prosentilta kohderyhmästä. Jos kysely lähetetään jollekin erityisryhmälle, vaikka esimerkiksi vain taksiautoilijoille, ja jos kyselyn aihe on heille tärkeä, niin vastausprosentti saattaa hyvinkin olla korkeampi. (Hirsjärvi ym. 2007, 191.)

## 6 TULOKSET

Henkilökunnalle lähettämäni kysely koostui kuudestatoista avoimesta kysymyksestä, joista neljä ensimmäistä olivat niin sanottuja taustakysymyksiä, joissa tiedusteltiin vastaajaan ikää, työvuosien määrää ja tämän hetkisiä työtehtäviä. Kyselyn kysymykset ja saatekirje ovat liitteinä 1 ja 2.

Pidin avoimia kysymyksiä tutkimusongelman kannalta parempana vaihtoehtona kuin valmiiden vastausvaihtoehtojen antamista. Monet vastaajat olivatkin innostuneet antamaan pitkiä, monien lauseiden pituisia, vastauksia kysymyksiin. Olin tästä hyvin iloisesti yllättynyt, koska tämän perusteella voisi päätellä, että aihe oli vastaajista kiinnostava. Tutkimusmenetelmänä haastattelu olisi todennäköisesti antanut vielä kattavampia ja yksityiskohtaisempia vastauksia, mutta haastatteluiden toteuttaminen näinkin suurelle kohderyhmälle olisi ollut aika hankalaa ja aikaa vievää. Tämän vuoksi valitsin tutkimusmenetelmäksi kyselyn. Osasta vastauksista oli huomattavissa, että vastaaja oli ymmärtänyt kysymyksen väärin ja osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta johonkin yksittäiseen kysymykseen. Haastattelu olisi ollut tämän vuoksi parempi menetelmä, koska silloin vastaajalle olisi voinut tarkemmin selventää kysymystä ja tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä.

Vastauksien analysoinnissa käytin apuna Excel-tilukkolaskentaohjelmaa, johon kokosin vastauksista taulukon, jonka perusteella voisin helpommin vertailla vastauksia ja tehdä yhteenvetoja. Vastaukset käsitteletin luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyys käy ilmi opinnäytetyössäni. Toimeksiantajalla on kuitenkin vastaajien henkilöllisyys selvillä, jotta vastaukset olisivat paremmin hyödynnettävissä.

Jaoin kyselyn kysymykset kahden eri otsikon alle, toinen otsikko oli ”Hiljainen tieto” ja toinen ”Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen”. Nämä aiheet liittyivät tutkimusongelmiin, tutkimusongelmanahan oli löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Missä hiljaista tietoa on? Mitä se on? Miten se olisi parhaiten siirrettävissä?

Kysely toteutettiin kaikille vähintään 55-vuotiaille Kanta-Hämeen verotoimiston työntekijöille. Kyselyyn vastaajien keski-ikäsi muodostui 59,8 vuotta ja keskimääräinen työkokemus verohallinnossa oli 27,5 vuotta. Tämän hetkisissä työtehtävissään vastaajat olivat työskennelleet keskimäärin 15,2 vuotta.

Vastaajien työtehtävien mukaan jaoin heidät kahteen ryhmään, joiden perusteella vertailen vastauksia. Nämä ryhmät ovat henkilöasiakkaiden asioita hoitavat verottajat ja elinkeinonharjoittajien asioita hoitavat verottajat. Käytän jatkossa näistä ryhmistä lyhennettä henkilöverottajat ja elinkeinoverottajat.

Henkilöverottajien ryhmään kuuluvat ne vastaajat, joiden työtehtäviin kuuluu jokin seuraavista: henkilöverotus, kiinteistöverotus, perintö- ja lahjaverotus, varainsiirtoverotus, henkilöasiakkaiden muutosverotus ja henkilöasiakkaiden asiakaspalvelu.

Elinkeinoverottajien ryhmään kuuluvat ne vastaajat, joiden työtehtäviin kuuluu jokin seuraavista: ammatinharjoittajien verotus, elinkeinoyhtymien verotus, maatalousyrittäjien ja metsänomistajien verotus sekä verotarkastus.

Tähän vastaajien ryhmäjaotteluun päädyin siitä syystä, että uskoisin toimeksiantajan edustajille olevan hyötyä siitä, että kyselyn vastauksia vertaillaan henkilöverottajien ja elinkeinoverottajien osalta erikseen. Näillä kahdella ryhmällä on eri esimiehet työpaikalla ja näin ollen esimiehet voisivat hyödyntää tuloksia.

## 6.1 Hiljaisen tiedon määrittely ja sijainti

Ensimmäisessä varsinaisessa kysymyksessä eli kyselyn viidennessä kysymyksessä tiedustelin vastaajilta mahdollisesti löytyvää erityisosaamista ja sitä, onko jokin tietty työtehtävä vain vastaajan vastuulla työyhteisössä.

Vastauksista kävi ilmi, että työyhteisössä on olemassa muutamia sellaisia tehtäviä, jotka ovat vain yhden henkilön vastuulla. Vastaajista 31,3 % mainitsi, että on olemassa sellainen työtehtävä, joka on vain vastaajan vastuulla työyhteisössä. Henkilöverottajien ryhmästä 33,3 % ja elinkeinoverottajien ryhmästä 28,6 % kertoi, että on olemassa työtehtävä, joka on vain kyseisen vastaajan vastuulla. Vastausten perusteella siis erityisosaamista on sekä henkilöverottajien että elinkeinoverottajien ryhmissä.

Kysymyksessä tiedustelin vastaajilta myös sitä, mikä työtehtävä on vain hänen vastuullaan. En kuitenkaan luettele kyseisiä työtehtäviä tässä opinäytetyössä, mutta kyseiset työtehtävät ovat toimeksiantajan tiedossa. Toimeksiantaja voi hyödyntää vastauksia parhaaksi katsomallaan tavalla.

Vastaajista muutama oli ymmärtänyt väärin kysymyksen ja mainitsivat erityisosaamiseksi sen työtehtävän, jossa he tällä hetkellä työskentelevät eli esimerkiksi henkilöverotus tai elinkeinoverotus tai he kertoivat erityisosaamiseksi tietyn luonteenpiirteen. Kysymyksellä hain vastausta siihen, onko olemassa jotain tiettyjä työtehtäviä, joiden osaaminen ja hoitaminen ovat vain vastaajan osaamisen varassa ja vastuulla.

Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä tiedustelin vastaajilta sitä, mihin työyhteisön tehtävään tarvittava asiantuntemus on vain yhdellä henkilöllä. Tämä kysymys liittyi tavallaan viidenteen kysymykseen, jossa tiedustelin kyseiseltä vastaajalta löytyvää erityisosaamista, mutta nyt vastaajan tehtävänä oli arvioida yleisesti työyhteisössä olevaa erityisosaamista ja sitä,

onko olemassa sellaisia työtovereita, jotka hoitavat yksin jonkun tietyn työtehtävän.

Vastaajista 37,5 % mainitsi, että on olemassa jokin sellainen työtehtävä joka on vain yhden henkilön vastuulla. Lisäksi vastaajista 12,5 % sanoi, että tietyissä tehtävissä on liian harvoja osajia tai että syväosaajat ovat vähissä. Vastaajista 18,8 % oli sitä mieltä, että työyhteisössä ei ole sellaista tehtävää, joka olisi vain yhden henkilön vastuulla.

Kuudennessa kysymyksessä tiedustelin vastaajilta sitä, kuinka usein he kohtaavat työtehtävissään yllättäviä ongelmatilanteita. Tähän kysymykseen annoin valmiiksi vastausvaihtoehdoiksi seuraavat: En koskaan / Harvoin (1-2 kertaa kuukaudessa tai harvemmin) / Viikoittain / Päivittäin. Lisäksi tiedustelin vastaajilta sitä, minkälaisia nämä yllättävät ongelmatilanteet ovat.

Pääosin vastaajat kokevat ongelmatilanteita työssään joko viikoittain tai harvemmin. Ongelmatilanteiden kokemisen yleisyys käy ilmi taulukosta 1. Sekä henkilöverottajien että elinkeinoverottajien ryhmässä jakauma oli aika lailla samankaltainen. Henkilöverottajien ryhmässä poikkeuksena oli se, että 11,1 % vastaajista sanoi, ettei koe koskaan ongelmatilanteita. Elinkeinoverttajien ryhmässä taas poikkeuksena oli se, että 14,3 % vastaajista sanoi kokevansa päivittäin ongelmatilanteita.

TAULUKKO 1 *Ongelmatilanteiden kokeminen työtehtävissä*

| <b>Kuinka usein koet ongelmatilanteita työssäsi?</b> | <b>Henkilöverottajien ryhmä</b> | <b>Elinkeinoverttajien ryhmä</b> |
|--|---------------------------------|----------------------------------|
| Ei koskaan   | 11,1 %                          | 0 %                              |
| Harvoin  | 44,4 %                          | 42,9 %                           |
| Viikoittain  | 44,4 %                          | 42,9 %                           |
| Päivittäin   | 0 %                             | 14,3 %                           |

Vastaajien kertomia yllättäviä ongelmatilanteita ovat esimerkiksi tilanteet, kun asiakkaan kysymykseen ei pystykään vastaamaan heti, vaan pitää etsiä tietoa kirjoista ja ohjeista. Tietoa ei välttämättä heti löydä tai ei osaa soveltaa löydettyä tietoa. Tieto saattaa joskus olla vanhentunutta ja vaikeimmat työtehtävät saattavat jäädä mieleen pitkäksi aikaa. Joskus tulee myös vastaan sellaisia erityistapauksia, joita ei ole aiemmin tullut lainkaan vastaan. Erikoistapauksiin lakien soveltaminen ei välttämättä ole suoraan mahdollista. Ongelmatilanteita saattaa olla myös tyytymättömien asiakkaiden kanssa ja lakien tulkitsemisessa saattaa olla tulkintaongelmia. Ongelmia esiintyy joskus myös eri ohjelmien käyttöön liittyvissä tilanteissa.

Kahdeksannessa kysymyksessä oli aiheena vastaajan taidot ja ominaisuudet. Tiedustelin mistä ominaisuuksista ja taidoista on hyötyä vastaajan työtehtävien hoidossa. Kysyin myös, mitä työtehtäviin liittyviä taitoja voi oppia vain työskentelyn kautta.

Henkilöverottajien ryhmän vastauksista kävi ilmi esimerkiksi, että työtehtävien kannalta hyödyllisiä ominaisuuksia ja taitoja ovat seuraavat: pitkäjänteisyys, yhteistyötaidot, muiden virastojen töiden tuntemus, salapoliisitaidot, järjestelmällisyys, ihmistuntemus, halu uuden oppimiseen ja ajan tasalla pysymiseen, sitkeys, keskittymiskykyisyys, kirjallinen ilmaistaito, tietokoneen käyttötaidot ja verotustiedon muokkaaminen yksinkertaisemmalle ymmärrettävälle kielelle. Vastaajien mukaan vain työskentelyn kautta oppii soveltamaan ohjeita ja verotustiedon asiakkaille esittämisen käytännössä.

Elinkeinoverottajien ryhmän vastaukset olivat melko samankaltaisia kuin henkilöverottajien ryhmässäkin. Heidän mielestään hyödyllisiä taitoja ja ominaisuuksia ovat esimerkiksi: asiakaspalveluhenkisyys, reippaus, oma-aloitteisuus, avoin asenne tiedonsiirtoon, yhteistyökykyisyys vaikeiden asiakkaiden kanssa, kirjanpito- ja verolakien tuntemus, pitkäjänteisyys, keskittymiskyky, hyvä muisti, laaja-alainen elinkeinoelämän tuntemus ja kirjanpitokokemus. Vain työskentelyn kautta oppii esimerkiksi erottamaan luotettavan kirjanpidon epäluotettavasta, tekemään verovalvontaa, asiakkaan muistiinpanojen tarkastuksia, työmenetelmien käytön ja soveltamisen sekä tiedon hankkimisen ja esille kaivamisen sekä muiden kouluttamisen. Kokemus on hyödyksi myös sovelluksien käytössä ja tulkinta-asioissa.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyin sitä, miten hiljainen tieto ilmentyy vastaajan työtehtävissä. Henkilöverottajien ryhmän vastauksien mukaan hiljainen tieto ilmentyy heidän työtehtävissään esimerkiksi seuraavasti: laaja-alaisuutena, neuvojen antamisena työtovereille, muiden virastojen töiden tuntemuksena ja yhteistyönä, elämäkokemuksen hyödyntämisenä, asioiden rauhallisemmin ottamisena, varmuutena ja ei tarvitse hakea ohjeita joka asiaan. Eräs vastaaja sanoi, että työssä eteen tulleista ongelmallisista verotustapauksista on ehtinyt kertyä monipuolinen oma arkisto, jota siis voi hyödyntää työssä. Hän myös mainitsi, että jos oma työ on kovin tuttua, niin ei itse enää huomaa, mikä siinä on muille hankalaa.

Elinkeinoverottajien ryhmässä hiljainen tieto ilmentyy muun muassa näin: ”osaamalla vuosien kokemuksesta jonkun asian, joka on jäänyt takaraivoon”, osaamalla hakea tarvittavia tietoja oikeista paikoista, eri verolajien aineellisena tuntemuksena, asiakkaan palvelemisena loppuun asti ilman, että häntä pompotellaan paikasta toiseen, vastausten löytämisenä vaikeisiin kysymyksiin, vuosien kokemuksen myötä on syntynyt varmuutta päätösten tekoon ja erilaisten ratkaisujen löytämiseen ja ”hiljainen tieto ilmentyy silloin kun joku työtoveri kysyy jotain asiaa, joka on itselleni itsestään selvä”.

Eräs vastaaja sanoi, että: ”Paljon käydään kyselemässä vaikeista asioista ja käytännön työmenetelmistä. Haetaan vahvistusta omille asiaratkaisuille, varmistetaan näin ratkaisun oikeellisuus ja saadaan myös rohkeutta ja uskallusta tehdä omia ratkaisuita...”. Eli hiljaista tietoa on se, että osaa antaa ohjeita ja varmistusta apua kaipaaville työtovereille.

## 6.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Kymmenennessä kysymyksessä kysyin vastaajilta, millä keinoilla he ovat oppineet työtehtävissään tarvittavat taidot ja tiedot, esimerkiksi annoin mentoroinnin, koulutukset, vierihoidon ja työssäoppimisen.

Tähän kysymykseen lähes kaikkien vastaajien vastaukset olivat aika lailla samankaltaisia. Työtehtävien oppimisen keinoiksi mainittiin pääosin käytännön kokemus, Verohallinnon koulutukset, vierihoito sekä kokeneemilta kysyminen. En huomannut henkilöverottajien ja elinkeinoverottajien vastauksissa juurikaan eroavaisuuksia, molemmat ovat työnsä oppineet samojen keinojen avulla.

Kysymyksessä 11. tiedustelin sitä, kuinka kauan vastaaja uskoisi uudella työntekijällä menevän aikaa työtehtäviensä opettelemiseen ja minkä keinojen vastaaja uskoisi helpottavan työtehtäviensä opettelemista.

Suuri osa vastaajista sanoi, että perustietojen oppimiseen riittää yksi verotuskierros eli yksi vuosi. Syvempi osaaminen vaatii kuitenkin vuosien kokemusta. Henkilöverottajien ja elinkeinoverottajien vastauksissa ei ollut kummempin eroavaisuuksia. Työtehtävien oppimiseen kuluvaan aikaan sanottiin vaikuttavan peruskoulutuksen ja oman oppimisaktiivisuuden.

Työtehtävien oppimista helpottavia asioita mainittiin olevan muun muassa työhön keskittyminen ilman häiriötekijöitä, vierihoito, olemalla utelias eteen tulevia asioita kohtaan, järjestelmällisyys, näppärä tietokoneen käyttö, kouluttautuminen, ohjeisiin perehtyminen, sitoutuminen, avoimuus ottaa tietoa vastaan kokeneemilta, kiinnostus työtä ja uuden oppimista kohtaan, tukihenkilö jolta kysyä neuvoja, oman työalueen aikaisempi tuntemus, yhtenevät työmenetelmäohjeet ja avoin asenne ihmissuhteissa.

Kyselyn kahdestoista kysymys koski mentorointia. Tiedustelin vastaajilta, että jos heillä on kokemusta mentoroinnista, niin mikä on heidän mielipiteensä mentoroinnista. Kysyin myös, olisiko vastaajalla kiinnostusta kokeilla mentorointia, mikäli hänellä ei ole siitä aikaisempaa kokemusta

Kaikista vastaajista 25 % oli kokemusta mentoroinnista. Jakauma henkilöverottajien ja elinkeinoverottajien kesken oli se, että henkilöverottajista 22,2 % ja elinkeinoverottajilla 28,6 % oli kokemusta mentoroinnista. Mentorointi on siis työtehtävistä riippumatta suurin piirtein yhtä yleistä henkilöverottajien ja elinkeinoverottajien ryhmissä. Kaikki vastaajat, joilla oli kokemusta mentoroinnista, kertoivat, että heidän kokemuksensa olivat olleet positiivisia. Eräs vastaaja kertoi, että hänellä on pelkkää hyvää sanottavaa mentoroinnista, mutta työrupeamat ovat olleet liian lyhyitä, joten niiden hyöty epäilyttää. Mentorointi on hyvä tapa oppia ja se toimii hyvin, jos ohjausta saava on myös aktiivinen ja haluaa oppia.

Vastauksista kävi ilmi, että työyhteisössä tapahtuu spontaania mentorointia. Kokeneempi virkailija neuvoo kokemattomampaa vaikeiden verotustapausten kanssa. Neuvoa ja vahvistusta haetaan toinen toisilta, mutta toiminta ei ole mitenkään järjestettyä.

Vastaajista 31,3 % sanoi olevansa kiinnostunut kokeilemaan mentorointia tai olevansa ehkä kiinnostunut kokeilemaan mentorointia. Yllättävää oli se, että kiinnostus mentoroinnin kokeilemiseen oli paljon yleisempää elinkeinoverottajien ryhmässä kuin henkilöverottajien ryhmässä. Elinkeino-  
verottajien ryhmästä 57,1 % osoitti kiinnostusta mentoroinnin kokeilemiseen, kun taas henkilöverottajien ryhmästä vain 11,1 % oli kiinnostuneita.

Kolmannessatoista kysymyksessä tiedustelin vastaajien kiinnostusta mallittamista kohtaan. Mallittaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon näkyväksi muuttamista esimerkiksi haastatteluiden avulla. Näin hiljainen tieto saadaan muiden käyttöön. Kaikista vastaajista 50 % sanoi, että olisi valmis kokeilemaan mallittamista tai olisi ehkä valmis kokeilemaan mallittamista. Henkilöverottajien ryhmästä 33,3 % oli kiinnostunut mallittamisesta ja elinkeinoverottajien ryhmästä 71,4 %. Yllättävää oli se, että kaikista vastaajista 25 % jätti kokonaan vastaamatta tähän kysymykseen. Syy tosin oli ymmärrettävä, mallittaminen oli käsitteenä vastaajille varmaan aika vieras.

Kysymyksessä numero 14. kysyin sitä, mitkä kyselyyn vastaajan taidot olisi hyödyllistä siirtää muille ennen kuin vastaaja siirtyy pois työyhteisöstä tai muihin tehtäviin samassa työtehtävissä.

Vastaajista 37,5 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen tai sanoi, ettei osaa sanoa. Ne jotka tähän kysymykseen vastasivat, sanoivat, että olisi hyödyllistä siirtää joustavuutta, asiakirjojen järjestyksessä pitämistä, vaativien verotustapausten käsittelytaitoa, ohjelmien käyttötaitoa ja koko ammattitaidon jos mahdollista. Eräs vastaaja totesi: ”kokemuksen myötä syntynyttä osaamista ei ole aivan helppo siirtää”. Tämä pitää kyllä täysin paikkansa, sillä kokemuksen myötä syntynyttä osaamista on aika mahdotonta täysin siirtää toiselle henkilölle. Tärkeää on kuitenkin, että työyhteisössä löydettäisiin ajoissa se osaaminen, joka olisi välttämätöntä siirtää eteenpäin.

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä kysyin sitä, millaisten keinojen uskotaisiin olevan tehokkaita hiljaisen tiedon siirtämiseen työyhteisössä. Yleisempiä vastauksia olivat vierihoidon ja työkierto. Sekä henkilöverottajien ryhmässä ja elinkeinoverottajien ryhmässä vastaukset olivat samankaltaisia. Vierihoidon ja työkierron lisäksi esiin tulleita vastauksia olivat seuraavat: keskustelu, avun antaminen ja ohjaaminen tarvittaessa, kyselemällä ja selittämällä, ”vain aika opettaa”, mentorointi ja mallintaminen. Eräs henkilöverottajien ryhmän vastaajista sanoi, että hiljaisen tiedon siirtämisessä auttaisi periaate ”puhalletaan yhteen hiileen, sekä nuoremmat, että vanhemmat”.

Viimeisessä eli kuudennessatoista kysymyksessä tiedustelin vielä sitä, mitä mieltä vastaajat ovat eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön toimivuudesta työyhteisössä. Pääosin vastaajat sanoivat, että yhteistyö on toimivaa ja iällä ei ole merkitystä, enemmänkin luonteiden yhteensopivuudella on merkitystä. Vanhemmilla työntekijöillä on kokemusta ja tietotaitoa, nuorilla taas on tekniikka hallussa, uusia ideoita sekä halu oppia. Erään vas-

taajan mielestä vanhemmat työntekijät ovat joustavampia, nuoremmat taas pitävät kiinni töistään ja oikeuksistaan.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kyselyn perusteella voisi sanoa, että Kanta-Hämeen verotoimiston työntekijöillä on hiljaista tietoa työtehtävistä riippumatta, vastausten perusteella sekä henkilöverottajilla että elinkeinoverottajilla on sellaista erityisosaamista, joka on vain yhden henkilön vastuulla. Erityisosaamista, joka on vain yhden tai harvojen henkilöiden varassa, voisi sanoa hiljaiseksi tiedoksi.

Esimiesten olisi hyvä ryhtyä toimiin hiljaisen tiedon siirtämiseksi eteenpäin sellaisilta työntekijöiltä, joilla on erityisosaamista. Esimies voisi vaikka kehityskeskustelussa ottaa puheeksi työntekijän kanssa erityisosaamisen siirtämisen ja sen, mitä keinoja osaamisen siirtämiseen voisi käyttää. Toimeksiantajalla on kopiot kyselyyn vastaajien vastauksista, kysymyksessä numero 5 haettiin vastausta siihen, mitä erityisosaamista vastaajalla on. Vastauslomakkeista toimeksiantajalle käyvät ilmi ne henkilöt, jotka kertovat omasta erityisosaamisestaan.

Yksilön erityisosaamista voisi yrittää jakaa yhteisön osaamiseksi tiimityön avulla. Tiimityö on hyvä keino hiljaisen tiedon jakamiseen, koska tiimin kesken tietoa voidaan jakaa vuoropuhelujen, keskustelujen, kokemusten jakamisen sekä havainnoimisen kautta. Tiimin jäsenet täydentävät toistensa osaamista. Kanta-Hämeen verotoimistossa on ollut käytössä tiimit jo muutaman vuoden ajan. Mielestäni tiimeissä voisi olla hyvä mieltä esimiehen kanssa, miten tiimin jäsenet voisivat jakaa suunnitelmallisemmin hiljaista tietoa keskenään. Hiljaisen tiedon siirtämistähän tapahtuu tietenkin koko ajan spontaanisti, kun kokeneempi työntekijä neuvoo kokemattomampaa työntekijää työtehtävien suorittamisen yhteydessä, mutta olisi hyvä käyttää myös suunnitelmallisempia keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen tiimin kesken.

Ongelmatilanteita työssään kokevat sekä henkilöverottajat ja elinkeinoverottajat. Kaikista vastaajista melkein puolet sanoi kokevansa ongelmatilanteita harvoin, mutta myös viikoittain ongelmatilanteita sanoi kokevansa melkein puolet vastaajista. Verovirkailijan työhön kuuluu olennaisena osana ongelmatilanteiden ratkaisu, koska verotustyössä tulee vastaan tulkinnanvaraisia verotuskysymyksiä ja erityistapauksia, joihin ei löydy heti valmista vastausta. Siitä, että lähes puolet vastaajista sanoi kokevansa ongelmatilanteita harvoin, voisi päätellä, että heille on kokemuksen kautta syntynyt niin laajaa osaamista, että pystyvät ratkaisemaan hankalampiakin verotustapauksia. Toisaalta taas lähes puolet vastaajista sanoi kokevansa ongelmatilanteita viikoittain. Näiden vastaajien työtehtävät saattavat ehkä olla vaativampia, joissa vaaditaan erityistä ongelmanratkaisukykyä tai sitten näillä vastaajilla ei ehkä ole niin paljoa kokemuksen kautta syntynyttä osaamista.

Yksilön osaamisen avulla muodostuu hyvä työsuoritus. Kyselyn kahdeksannessa kysymyksessä hain vastausta siihen, mitkä taidot ja ominaisuudet auttavat työtehtävien hoitamisessa. Tähän kysymykseen sain paljon erilai-

sia vastauksia. Muutamat vastaajat mainitsivat yhteistyöhön liittyviä asioita hyödyllisiksi, kuten seuraavat: muiden virastojen töiden tuntemus, yhteistyökykyisyys vaikeiden asiakkaiden kanssa sekä laaja-alainen elinkeinoelämän tuntemus. Nämä ovat suhdettä omaan liittyviä asioita ja niillä on merkitystä osaamisen ja osaamisen kehittämisen kanssa. Esimerkiksi vaikeiden asiakkaiden kanssa toimiminen pakottaa oppimaan nopeammin.

Hiljainen tieto ilmentyy monin eri tavoin vastaajien työtehtävissä. Hiljaisen tiedon merkinä voisi pitää sitä, että henkilö pystyy antamaan neuvoja ja varmistusta työtovereille. Myös se, ettei tarvitse hakea ohjeita joka asiaan, on yksi hiljaisen tiedon ilmentymisen merkki. Esimiehen olisi hyvä kannustaa näitä työntekijöitä, jotka pystyvät hyvin neuvomaan kokemattomampia työtovereita, ryhtymään mukaan mentoritoimintaan. Mentoroiminnan avulla hiljaista tietoa pystyttäisiin systemaattisemmin jakamaan kokeneelta työntekijältä kokemattomammalle.

Neljäsosalla vastaajista oli kokemusta mentoroinnista ja heidän kokemuksensa mentoroinnista olivat olleet myönteisiä. Mentoroinnin työrupeamien keston tosin tulisi panostaa, eräs vastaaja mainitsi työrupeamien olleen liian lyhyitä. Mentorointisuhteiden olisi hyvä olla suunnitelmallisia ja pitkäkestoisia, jotta mentoroinnista saataisiin kaikki hyöty irti. Kyselyn perusteella elinkeinoverottajilla vaikutti olevan enemmän kiinnostusta mentoroinnin kokeilemiseen kuin henkilöverottajilla. Varsinkin elinkeinoverottajille voisi siis olla hyvä tarjota mentoroinnin mahdollisuutta, koska heillä on jo valmiiksi kiinnostusta sitä kohtaan. Esimiehen tulee toimia mentorointisuhteen käynnistäjänä, joten esimiehen tulisi pohtia sitä, ketkä olisivat sopivia mentorointisuhteeseen. Huomiota tulee kiinnittää mentorointisuhteen osapuolien yhteensopivuuteen, jotta mentorointisuhte olisi menestyksellinen. Mentorointisuhteen käytännön järjestelyistä voi vastata työyhteisön henkilöstöammattilainen.

Muutamista vastauksista kävi ilmi se, että työyhteisössä tapahtuu spontaania mentorointia, eli vaikeissa tapauksissa annetaan spontaanisti apua työtovereille. Tämä toiminta ei ole kuitenkaan järjestettyä. On hyvä, että työyhteisössä tapahtuu spontaania mentorointia, sillä sekin auttaa hiljaisen tiedon siirtämisessä. Suositeltavaa olisi kuitenkin harjoittaa spontaanin mentoroinnin lisäksi myös tavoitteellista mentorointia, jolloin hiljaista tietoa saisi laajemmin ja tavoitteellisemmin siirrettyksi eteenpäin.

Mallittamiseen osoitti kiinnostusta yllättävän moni vastaajista, puolet vastaajista kertoi, että saattaisi olla kiinnostunut kokeilemaan mallittamista. Mallittaminen on nopeampi keino hiljaisen tiedon siirtämiseen kuin perinteinen mestari-kisälli-suhteen kautta syntyvä hiljaisen tiedon siirtäminen, joten se sopisi hiljaisen tiedon siirtämisen keinoksi silloin kun hiljaista tietoa pitäisi saada siirrettyksi nopeasti. Mallittamisen avulla voitaisiin lyhentää uusien työntekijöiden oppimisaikoja. Konkarin jotain erityistä työtehtävää mallittamalla voitaisiin saada esimerkiksi kuvaus tämän työprosessin kulkemisesta, ja tätä mallia voisi kyseistä työtehtävää opetteleva uusi työntekijä hyödyntää työtehtävän opettelemisessa.

Mallittaminen voisi toimia myös niin, että oppimishaluinen työntekijä voisi mallittaa konkarin erityisosaamista havainnoimalla ja kirjaamalla ylös erityisosaajan konkreettista toimintaa tietyssä tilanteessa. Mallittaja voisi seurata, mitä ja missä järjestyksessä konkari tekee asioita. Sekä mallittajan ja mallitettavan henkilön tulee ymmärtää, mitä ollaan tekemässä ja molempien tulee olla mallittamiseen myönteisesti suhtautuvia, jotta mallittaminen onnistuisi.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen tulee varata riittävästi aikaa. Kyselyyn vastaajien mukaan työtehtävien perustaitojen oppimiseen riittää yksi vuosi, mutta syvempi osaaminen vaatii vuosien kokemusta. Jos tavoitteena on siirtää hiljaista tietoa ja osaamista täysin uudelle työntekijälle, niin siihen tulee varata aikaa kenties jopa muutama vuosi, riippuen tietenkin siitä, minkälaista ja kuinka laajaa osaamista ja hiljaista tietoa ollaan siirtämässä.

Tehokkaimpia keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen henkilöstön mukaan olisivat vierihoito ja työkierto. Vierihoito on perinteisesti ollut verohallinnossa yleinen keino työtehtävien oppimiseen. Aloittelija on tehnyt sovittun ajan töitä kokeneen virkailijan kanssa ilman sen kummempaa ennakkosuunnittelua. Työkiertoa verotoimistossa voisi toteuttaa mielestäni esimerkiksi tiimin kesken, tiimissä voitaisiin laatia jokaiselle tiimin jäsenelle kehityssuunnitelma siitä, kuinka tiimissä tarvittavaa osaamista laajennetaan jokaisen osaamiseksi ainakin joiltain osa-alueilta. Esimerkiksi työntekijä, joka osaa henkilöverotuksen perusasiat, voisi perehtyä kansainvälisen verotuksen asioita hoitavan työkaverinsa opastuksella kansainvälisen verotuksen yleisimpiin tapauksiin niin hyvin, että hän pystyy tarpeen mukaan hoitamaan kansainvälisen verotuksen yleisempiä tilanteita.

Haasteita hiljaisen tiedon siirtämiseen eläkkeelle jääviltä työntekijöiltä aiheuttaa se, että verohallinnon henkilöstösuunnitelman mukaan vuosina 2008–2013 eläkkeelle siirtyvien henkilöiden määrä on joka vuosi yli 200 henkilöä. Rekrytointia verohallinnon ulkopuolelta voidaan tehdä kuitenkin vain vähän henkilöstön vähennystavoitteiden vuoksi. Hiljaista tietoa tulisi siis siirtää talossa jo oleville työntekijöille, koska eläkkeelle lähtijöiden paikalla ei voida samaa tahtia palkata uusia työntekijöitä.

Suuntauksena verohallinnossa on henkilöstön moniosaamiseen kannustaminen. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen on hyvä keino edesauttaa henkilöstön moniosaamista. Moniosaamisen kehittämisessä työkierto on myös hyvä keino.

Ikärakenne on Kanta-Hämeen verotoimistossa suhteellisen korkea, tutkimuksen kohderyhmänähän olivat kaikki vähintään 55-vuotiaat työntekijät, joita oli yllättävän suuri osuus henkilöstöstä. Juuri näiden henkilöiden hiljaisen tiedon siirtämiseen tulisi ryhtyä riittävän ajoissa toimiin, jotta hiljainen tieto saataisiin siirretyksi ennen kuin henkilö jää eläkkeelle vieden hiljaisen tiedon mukanaan.

Mielestäni tämän työn perusteella saattaisi olla hyödyllistä tehdä tulevaisuudessa jatkotutkimus siitä, miten hiljaisen tiedon siirtäminen on onnis-

tunut verotoimistossa ja mitä parannettavaa hiljaisen tiedon siirtämisessä olisi. Vaihtoehtoisesti jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä jonkin tietyn hiljaisen tiedon siirtämiskeinon tutkimiseen, esimerkiksi siihen miten mentorointia on käytetty hyödyksi verotoimistossa tai miten mentorointia voitaisiin paremmin hyödyntää.

## LÄHTEET

Hakala, J. 2006. Informaatiohyöky – Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hätönen, H., 1998. Osaava henkilöstö- Nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Karisto, A. 2005. Suuret ikäluokat. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki:Otava.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio – Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

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

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!. Helsinki: Inforviestintä.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Apaja. Verohallinnon intranet. Viitattu 17.2.2009

Punainen risti. Valmentaja työyhteisön monimuotoisuuskoulutus. Springhanke. Viitattu 28.1.2009

<http://www.redcross.fi/ext/spring/tuotteet/valmentaja/valmentaja4.html>

Valtiokonttori. 2005. Osaamisen siirtäminen. Viitattu 5.2.2009.  
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16586>

Jyväskylän yliopisto. Eksplisiittinen tieto. Viitattu 2.2.2009.  
[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/tieto\\_orgssa/eksplisiittinen.htm](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/tieto_orgssa/eksplisiittinen.htm)

Helsingin tietojenkäsittely-yhdistys. 2005. HETKY Helsingin tietojenkäsittely-yhdistys ry:n jäsenlehti 2/2005. Viitattu 16.2.2009.  
[http://www.hetky.fi/Hetky\\_2\\_05.pdf](http://www.hetky.fi/Hetky_2_05.pdf)

Tilastokeskus. 2003. Suuret ikäluokat - mitä ne ovat?. Mauri Nieminen. Viitattu 16.2.2009  
[http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_06\\_03\\_nieminen.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_03_nieminen.html)

Oulun yliopisto. Osaamiskartoitus. Viitattu 16.2.2009.  
<http://www.oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm>

Valtion työmarkkinalaitos. 2001. Henkilökierto-opas. Valtiovarainministeriö. Viitattu 16.2.2009.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/36358\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/36358_fi.pdf)

Suomen kuntaliitto. 2003. Kuntatyö 2010 – Rekrytointiopas kunta-alalle. Päivi Rainio. Viitattu 17.2.2009.  
<http://www.kuntatyonantajat.fi/files/9281A70CB88D4A30B74C18A970C2A9F4>

Työturvallisuuskeskus. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Aulikki Penttinen & Jukka Mäntynen. Viitattu 17.2.2009.  
[http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_opastus.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf)

Verohallinto. 2009a. Verohallinnon esittely. Viitattu 19.1.2009.  
[http://vero.fi/?path=5,422&domain=VERO\\_MAIN&language=FIN](http://vero.fi/?path=5,422&domain=VERO_MAIN&language=FIN)

Verohallinto. 2009b. Sisä-Suomen veroviraston yleisesittely. Viitattu 19.1.2009.  
[http://www.vero.fi/default.asp?path=382,556&domain=VERO\\_SISASUOMI&language=FIN](http://www.vero.fi/default.asp?path=382,556&domain=VERO_SISASUOMI&language=FIN)

Wikipedia. 2009. SECI-malli. Viitattu 23.9.2009.  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/SECI-malli>

## HENKILÖSTÖKYSELYN SAATEKIRJE

### Arvoisa vastaanottaja!

Teen opinnäytetyötä aiheenani tutkia Kanta-Hämeen verotoimistossa mahdollisesti olevaa hiljaista tietoa. Opinnäytetyö liittyy tradenomiopintoihini Hämeen ammattikorkeakoulussa. Tavoitteenani on löytää opinnäytetyössä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Missä hiljaista tietoa on? Mitä se on? Miten se olisi parhaiten siirrettävissä työyhteisössä? Kysely on suunnattu Kanta-Hämeen verotoimiston kaikille vähintään 55-vuotiaille työntekijöille.

Käsittelen vastaukset luottamuksellisesti. Vastaajien henkilöllisyys ei tule käymään ilmi opinnäytetyössäni. Työnantajan kannalta on kuitenkin tärkeää, että kyselyyn vastaajan henkilöllisyys olisi selvillä, jotta työnantaja voi tarvittaessa paremmin hyödyntää tutkimustuloksia.

Mikäli Sinulla on kyselyyn liittyen jotain kysyttävää, niin vastaan mielelläni. Minut löytää Kanta-Hämeen verotoimiston 1. kerroksen huoneesta 112, yhteystietoni ovat: heli.hasia@vero.fi, puhelinnumeroni: (03) 622 4594.

Vastaukset kyselyyn tulisi toimittaa minulle sähköpostitse **viimeistään 8.4.2009** (heli.hasia@vero.fi). Sähköpostiviestiin riittää kun mainitsee kysymyksen numeron ja vastauksen aina numeron perään. Halutessasi voit myös tulostaa kyselylomakkeen ja kirjoittaa vastauksesi siihen ja palauttaa lomakkeen minulle suoraan tai postihuoneessa olevaan postilokeroon. Jos palautat kyselyn paperisena, niin merkitsethän oman nimesi kyselyyn.

Toivoisin Sinun vastaavan tähän kyselyyn, jotta tutkimukseni onnistuisi.

Kiittäen yhteistyöstä: Heli Hasia

KYSELY HILJAISESTA TIEDOSTA HENKILÖSTÖLLE

Taustakysymykset:

1. Ikä?
2. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on verohallinnossa?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisissä tehtävissäsi?
4. Missä tehtävissä työskentelet tällä hetkellä?

Varsinaiset kysymykset:

Hiljainen tieto

5. Millaista erityisosaamista sinulla on? Mitkä työyhteisösi tehtävät ovat kokonaan sinun vastuullasi?

6.a) Kuinka usein kohtaat omissa työtehtävissäsi yllättäviä ongelmatilanteita?

- En koskaan
- Harvoin (n. 1- 2 krt/kk tai harvemmin)
- Viikoittain
- Päivittäin

b) Millaisia nämä ongelmatilanteet ovat?

7. Mihin työyhteisösi tehtävään tarvittava asiantuntemus on vain yhdellä henkilöllä?

8. Mistä ominaisuuksista ja taidoista on hyötyä työtehtäviesi hoidossa? Mitä työtehtäviesi liittyviä taitoja voi oppia vain työskentelyn kautta?

9. Hiljaista tietoa on yleensä vaikea tunnistaa, hiljainen tieto karttuu iän ja kokemuksen myötä. Hiljaista tietoa voi olla esimerkiksi kokemuksen myötä syntynyt tietyn työtehtävän perusteellinen hallinta tai oikeiden tietolähteiden löytäminen.

Millä tavalla hiljainen tieto ilmenee omissa työtehtävissäsi?

Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen

10. Millä keinoilla olet oppinut omissa työtehtävissäsi tarvittavat taidot ja tiedot? (esim. mentorointi, koulutukset, ”vierihoito”, työssäoppiminen ym.)

11. Kuinka kauan uskoisit uudella henkilöllä menevän aikaa työtehtäviesi oppimiseen? Minkä keinojen uskoisit helpottavan työtehtäviesi oppimista?

12. Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokenut ja senioriasemassa oleva henkilö antaa ohjausta ja tukea kehityshaluiselle nuoremmalle kollegalleen.

a) Jos sinulla on kokemuksia mentoroinnista, kerro mikä on mielipiteesi mentoroinnista?

b) Mikäli sinulla ei ole kokemuksia mentoroinnista, niin olisitko valmis kokeilemaan mentorointia?



13. Mallittaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon näkyväksi muuttamista esim. haastatteluiden avulla. Näin hiljainen tieto saadaan muiden käyttöön.

Olisitko valmis kokeilemaan hiljaisen tiedon mallittamista?

14. Mitä taitojasi olisi hyödyllistä siirtää muille jos siirtyisit pois työyhteisöstä tai muihin tehtäviin samassa työyhteisössä?

15. Hiljaista tietoa voidaan siirtää monilla keinoilla, muun muassa mentoroinnin, mallittamisen, ”vierihoidon” tai työkierron avulla.

Millaisten keinojen uskoisit olevan tehokkaita hiljaisen tiedon siirtämiseen työyhteisössäsi?

16. Mitä olet mieltä eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön toimivuudesta työyhteisössäsi?

Vapaa sana! Kerro jos sinulla on jotain muuta kommentoitavaa aiheeseen liittyen.

Kiitos!