

Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei!

Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi

Tanja Kuronen-Mattila, Eerikki Mäki, Eila Järvenpää

Asiantuntija jää eläkkeelle –
asiantuntijuus ei!
- Opas tiedon ja osaamisen
säilyttämiseksi -

**Tanja Kuronen-Mattila, Eerikki Mäki, Eila
Järvenpää**

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2012

© Author

ISBN 978-952-60-4556-6 (printed)

ISBN 978-952-60-4557-3 (pdf)

ISSN-L 1799-4799

ISSN 1799-4799 (printed)

ISSN 1799-4802 (pdf)

Unigrafia Oy
Helsinki 2012

Tekijä

Tanja Kuronen-Mattila, Eerikki Mäki, Eila Järvenpää

Julkaisun nimiAsiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei!
- Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi -**Julkaisija** Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalouden laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2012**Tutkimusala** Knowledge management**Tiivistelmä**

Suomen elinkeinoelämä ja yhteiskunnan menestyminen perustuvat pitkälti tietoon, osaamiseen ja asiantuntemukseen. Asiantuntijatieto ja asiantuntijoiden kokemusperäinen osaaminen ovat erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tärkein voimavara ja toiminnan sekä kilpailukyvyn perusta, koska tällaista osaamista on usein sekä hankala jäljitellä että vaikea korvata.

Lähitulevaisuudessa, suurten ikäluokkien eläköityessä, jää eläkkeelle myös suuri joukko asiantuntijoita. Asiantuntijoiden eläköityminen tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden uudistaa tieto- ja osaamispääomaansa. Toisaalta on vaara, että eläköitymisen seurauksena organisaatio menettää keskeistä asiantuntijaosaamista. Tämän vuoksi asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää tunnistaa mitä on se asiantuntijuus, joka tulee turvata asiantuntijoiden siirtyessä eläkkeelle.

Tämän opaskirjan taustalla olleen ELSA-tutkimusprojektin tavoitteena oli selvittää, kuinka asiantuntijaorganisaatioissa voidaan tunnistaa säilyttämistä vaativa kokemusperäinen asiantuntijatieto ja osaaminen sekä valita tai kehittää sopivia menetelmiä asiantuntijatiedon ja osaamisen säilyttämiseksi ja jakamiseksi asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle. Tutkimusprojektin aikana tutkittiin yhteensä 55 eläköitymistapausta 18 eri organisaatiosta. Kokonaisuudessa tutkimuksen aineisto koostui noin kahdestasadasta teemahaastattelusta. Haastatteluihin osallistui eläkkeelle siirtyviä/siirtyneitä asiantuntijoita, heidän seuraajiaan ja/tai lähityöyhteisön jäseniä, eläkkeelle jäävien asiantuntijoiden esimiehiä sekä ja henkilöstötoimen edustajia.

Asiantuntijuuden tunnistamiseksi organisaatioissa on käytössä kaksi keskeistä keinoa: kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset. Asiantuntijuutta voidaan säilyttää osaamista hajauttamalla, osaamista jakamalla ja osaamista tallentamalla. Osaamisen tunnistamisen ja säilyttämisen käytännöt vaativat tuekseen systemaattista ja pitkäjänteistä osaamisen johtamista sekä kulttuurin, joka tukee avoimuutta ja tiedon jakamista. Eläkkeelle jäävät asiantuntijat ja heidän esimiehensä ovat keskeisessä asemassa säilyttämistä vaativan tiedon tunnistamisessa. Tutkimuksen tuloksena esitetään malli, jonka avulla organisaatiot voivat arvioida niitä tekijöitä ja reunaehtoja, jotka on otettava huomioon osaamisen ja asiantuntijuuden säilyttämiseksi asiantuntijoiden eläköitymisen yhteydessä.

Avainsanat Asiantuntijuus, osaamisen johtaminen, eläköityminen**ISBN (painettu)** 978-952-60-4556-6**ISBN (pdf)** 978-952-60-4557-3**ISSN-L** 1799-4799**ISSN (painettu)** 1799-4799**ISSN (pdf)** 1799-4802**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2012**Sivumäärä** 70

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Sisällysluettelo

Esipuhe	1
Saatteeksi	3
Tuliko tämä teille yllätyksenä?	6
Asiantuntijuuden koko kuva	9
Asiantuntijuuden kadottamisen vaarat.....	14
Asiantuntijuuden uudistamisen mahdollisuudet.....	20
Miten tunnistaa säilyttämisen arvoinen asiantuntijuus?.....	26
Näkökulmia ja käytäntöjä asiantuntemuksen säilyttämiseen	33
Hyvä, paha IT	47
Tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä	48
Työuran kunniakas loppu	54
Kohti onnistunutta asiantuntijuuden säilyttämistä	57
Lopuksi.....	63
Kirjallisuutta	65
Liite 1 Tutkimuksen toteutus	68
Liite 2 Kriittisiä vaiheita, valintoja ja päätöksiä asiantuntijuuden säilyttämisessä	73

Esipuhe

Eläkkeelle siirtyminen on ihmisen elämässä yksi suurista muutoksista. Siihen sisältyy paljon mahdollisuuksia, odotuksia ja epävarmuuttakin. Jokaisen ihmisen eläkkeelle siirtyminen on yksilöllinen tilanne ja kokemus. Siihen vaikuttavat ihmisen henkilökohtainen elämäntilanne, suhtautuminen eläkkeelle jäämiseen sekä hänen työuransa vaiheet ja kokemukset työelämästä.

Työorganisaatiolle asiantuntijan eläkkeelle siirtyminen voi olla suuri menetys, koska hänen lähtiessään, organisaatio saattaa menettää paljon osaamista ja jopa palan organisaation historiaa. Asiantuntija on työuransa aikana kehittänyt itselleen paljon sekä oman asiantuntemusalueensa osaamista että laajemmin tietoa organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä.

Asiantuntijoiden eläköitymistä on tärkeää tarkastella siksi, että ns. suuret ikäluokat ovat parhaillaan ja lähitulevaisuudessa jäämässä eläkkeelle, ja noin ollen heidän asiantuntemuksensa poistuu organisaatioista ja suomalaisesta työelämästä. Tärkeä kysymys on, miten eläkkeelle jäävien asiantuntijoiden tieto ja osaaminen pystytään säilyttämään heidän työorganisaatioissaan. Millaisia menetelmiä ja käytäntöjä organisaatioissa on käytössä asiantuntijoiden tiedon ja osaamisen tunnistamiseen, säilyttämiseen ja siirtämiseen asiantuntijoilta heidän seuraajilleen tai työyhteisölleen? Miten tiedon ja osaamisen siirtämistä ja säilyttämistä voidaan edistää ja tukea organisaatioissa ja mitkä toimijat organisaatioissa tulisi ottaa mukaan asiantuntemuksen tunnistamiseen ja siirtämiseen? Miten asiantuntijoiden ns. hiljainen tieto saadaan organisaation säilymään organisaatioissa heidän jäädessään eläkkeelle?

ELSA-tutkimusprojektissa (ELSA – Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt) tutkittiin, miten asiantuntijaorganisaatiot säilyttävät eläkkeelle jäävien asiantuntijoiden tietoa ja osaamista. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten asiantuntijoiden säilyttämisen

arvoista tietoa voidaan tunnistaa ja millaiset tekijät vaikuttavat asiantuntijatiedon säilymiseen organisaatioissa asiantuntijan jäädessä eläkkeelle.

Mukana tutkimuksessa oli paljon organisaatioita, jolle tutkimuksen aihe on ajankohtainen: Espoon kaupunki, Forssan kaupunki, Fortum, Glaston, Helsingin kaupunki, Kemira, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Mehiläinen, NCC Rakennus, Onninen, Sastamalan perusturvakuntayhtymä, SOK, Suomen Kuntaliitto, Työterveyslaitos, Valio, Wihuri Tekninen Kauppa, Wärtsilä, Yleisradio. Kiitämme lämpimästi kaikkia tutkimukseen osallistuneita asiantuntijoita, heidän seuraajiaan, esimiehiään ja HR:n edustajia näissä organisaatioissa.

Samoin kiitämme ELSA-projektin ohjausryhmän jäseniä: Leena Korppoo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma; Timo Leivo, Suomen Kuntaliitto; Niilo Hakonen, EK; Ulla Aitta, Akava; Terttu Pakarinen, Palje-ohjelma; ja Riitta-Liisa Lappeteläinen, Työsuojelurahasto; innostavista ja asiantuntevista keskusteluista ja näkemyksistä tutkimushankkeen kokouksissa. Tutkimushankkeen toteuttamiseen osallistuneita DI Katri Korhosta ja tekn.kand. Tommi Pajalaa kiitämme erinomaisesta työpanoksesta. Suuri kiitos myös Työsuojelurahastolle ja tutkimuksessa mukana olleille organisaatioille tutkimuksen rahoittamisesta.

Tutkimusryhmä toivoo, että opaskirja auttaa organisaatioita eläköitymistilanteen ymmärtämisessä ja käsittelemisessä siten, että asiantuntijoiden arvokas tieto ja osaaminen pystytään säilyttämään heidän työorganisaatioissaan.

Espoossa 13.03.2012

ELSA-tutkimusryhmä: Eila Järvenpää, Tanja Kuronen-Mattila, Eerikki Mäki

Saatteeksi

Suomen elinkeinoelämä ja yhteiskunnan menestyminen perustuvat pitkälti tietoon, osaamiseen ja asiantuntemukseen. Lähes puolet Suomen työvoimasta työskentelee asiantuntijaorganisaatioissa tieto- ja asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijatieto ja osaaminen ovat erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tärkein voimavara ja toiminnan sekä kilpailukyvyn perusta.

Eräs asiantuntijaorganisaatioiden keskeisistä osaamisen johtamisen haasteista on pitkän kokemuksen kautta muodostuneen tiedon ja osaamisen (ns. hiljaisen tiedon) säilyttäminen ja jakaminen henkilöstön vaihtuessa. Lähitulevaisuudessa, suurten ikäluokkien eläköityessä, jää eläkkeelle myös suuri joukko asiantuntijoita. On siis vaarana, että asiantuntijaorganisaatioista eri toimialoilla katoaa suuri määrä osaamista ja kokemusta. Koska asiantuntijaksi kehittyminen kestää vuosia, ovat eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden osaamisen säilyttämisen menetelmät tärkeitä organisaatioiden toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Menetelmät eläkkeelle jäävien asiantuntijoiden osaamisen säilyttämiseksi tärkeitä asiantuntijaorganisaatioiden toimintakyvyn ylläpitämisessä.

Suurimmalla osalla työssäkäyviä työura päättyy vanhuuseläkkeelle jäämiseen. Eläkkeelle siirtyminen on suuri muutos elämässä: sosiaaliset suhteet muuttuvat, tulot tavallisesti vähenevät, ajankäyttöön tulee parhaassa tapauksessa aivan uusia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia. Tässä opaskirjassa tarkastelemme asiantuntijoiden eläkkeelle jäämistä kuitenkin lähinnä heidän viimeisen työnantajansa ja työyhteisönsä näkökulmasta. Kokenut asiantuntija saattaa eläkkeelle siirtyessään jättää organisaatioon suurenkin tiedollisen, taidollisen ja kokemuksellisen aukon. Lisäksi työyhteisöstä poistuu tavallisesti monelle sen jäsenelle tärkeä kollega, jopa ystävä. Tässä kirjassa etsimme vastauksia muun muassa siihen, miten organisaatiot ja työyhteisöt luovivat eteenpäin asiantuntijoiden siirtyessä eläkkeelle, mikä muuttuu ja kuinka säilyttämisen arvoinen asiantuntemus voidaan säilyttää?

Opaskirja kertoo asiantuntijatiedon ja -osaamisen tunnistamisesta, jakamisesta ja säilyttämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Opaskirjan tulokset ja havainnot perustuvat ELSA-tutkimusprojektissa (*Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt*) kerättyyn haastatteluaineistoon. Kirjaa kirjoittaessamme olemme tutustuneet lähes kahdensadan haastattelun avulla 55 erilaiseen eläköitymistapaukseen asiantuntijatehtävissä 18 eri organisaatioissa. Eläköitymiseen ovat tarjonneet näkökulmia niin eläkkeelle siirtyvät tai siirtyneet asiantuntijat kuin heidän seuraajansakin, esimiehet sekä henkilöstötoiminnon¹ edustajat. Olemme pyrkineet käytännönläheiseen ja elävään esitystapaan, minkä vuoksi olemme poimineet opaskirjaan paljon autenttisia haastattelulainauksia ja case-esimerkkejä tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista. Tarkempi kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta on esitetty liitteessä 1. Lisäksi tämän opaskirjan kirjoittamisessa on hyödynnetty aihealueen akateemista tutkimusta ja muuta kirjallisuutta.

Erilaisissa organisaatioissa on erilaisia asiantuntijoita ja erilaista asiantuntijuutta. Emme halua tarjota asiantuntijuudelle yhtä, täsmällistä akateemista määritelmää, koska asiantuntijuus on usein varsin konteksti- ja tehtäväsidonnaista. Tässä tutkimuksessa viittaamme siis asiantuntijuudella jonkin erityisalan tai tehtäväkokonaisuuden syvälliseen ymmärtämiseen ja hallintaan, taitoon soveltaa omaa osaamista erilaisissa konteksteissa sekä kykyyn ratkaista oman asiantuntemusalueen ongelmia. Käsitteitä tieto, osaaminen ja asiantuntijuus olemme käyttäneet lähes synonyymeinä. Vaikka akateemisissa keskustelussa nämä käsitteet erotetaan toisistaan, käytetään niitä käytännön työelämässä joustavasti ja limittäin.

Tämä opaskirja on tarkoitettu erityisesti eläkkeelle siirtyville asiantuntijoille, esimiehille, joiden alaiset ovat jäämässä eläkkeelle, sekä henkilöstötoiminnon

¹ Henkilöstötoiminto ymmärretään tässä opaskirjassa varsin laajasti. Sillä tarkoitetaan niitä työntekijöitä, jotka työskentelevät mm. organisaation ja henkilöstön kehittämisen parissa.

ammattilaisille. Kirja antaa käytännöllisiä esimerkkejä siitä kuinka organisaatioissa voidaan *tunnistaa* sellaista asiantuntijaosaamista, jota organisaation olisi tarpeen pyrkiä säilyttämään. Lisäksi kerromme miten organisaatioissa voidaan *säilyttää* ja *jakaa* asiantuntijaosaamista asiantuntijoiden lähestyessä eläkeikää. Taustalla olevassa tutkimuksessa on analysoitu nimenomaan eläköitymistilanteita, mutta kirjan ideat ovat sovellettavissa myös laajemmin osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisella viitataan niihin prosesseihin, rakenteisiin ja työkaluihin, joilla organisaatioissa pyritään kehittämään tiedon ja osaamisen luomista, jakamista, käyttöä ja säilyttämistä.

Tämä opaskirja ei ole manuaali, jota seuraamalla kaikki onnistuu. Opaskirjassa kerrotaan niistä osaamisen johtamiseen liittyvistä tekijöistä ja reunaehdoista, joita on syytä huomioida asiantuntijoiden eläkkeelle jäämisen yhteydessä. Eläköitymistilanteet ja organisaatiot ovat erilaisia, joten opaskirjan antamia esimerkkejä ja vinkkejä kannattaa tarkastella oman organisaation tavoitteiden, kulttuurin ja toimintatapojen, sekä kyseiseen eläköitymistilanteeseen liittyvien henkilöiden näkökulmasta. Lisäksi työtehtävän luonne ja ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet tuovat jokaiseen eläköitymistilanteeseen oman mausteensa. Eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden osaamista voidaan säilyttää organisaatiossa, mutta tämä vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä.

Tuliko tämä teille yllätyksenä?

Vaikka työntekijöiden vanhuuseläkkeelle siirtymisen ajankohta on nykyisin liukuva, voivat organisaatiot ennakoida vuositasolla milloin eläkeiän saavuttaneet työntekijät todennäköisesti siirtyvät eläkkeelle. Yleensä henkilöstötoiminto seuraa henkilöstön ikä- ja osaamisrakenteen kehittymistä ja pyrkii auttamaan organisaatiota varautumaan erilaisiin tulevaisuuden haasteisiin. Lisäksi esimiehet seuraavat oman vastualueensa henkilöstöresurssien tilannetta. Tällainen ennakointi onkin välttämätöntä, ettei käy kuten eräässä organisaatiossa keskeisen asiantuntijan eläköityessä:

"Oho, nyt se lähtee" Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija eräästä eläköitymistapauksesta

Asiantuntijan siirtyminen eläkkeelle vaikuttaa aina jollain tavalla työyhteisöön. Näitä vaikutuksia on hyvä ennakoida mieluummin kuukausia, tai mahdollisesti jopa vuosia, kuin viikkoja aiemmin. Työyhteisön jäsenen eläkkeelle siirtyminen vaikuttaa tavallisesti ainakin työyhteisön osaamisen kokonaisuuteen ja työnjakoon.

Toisinaan eläkkeelle siirtyvä asiantuntija on itse valmis suunnittelemaan oman eläköitymisensä siirtymävaihetta, sen vaikutuksia työyhteisöön ja sen osaamiseen sekä asiantuntemuksen säilyttämistä, mutta esimiehet eivät tartu tähän:

"... [esimies] kysyi kerran, jääkö silloin 63-vuotiaana ja minä kysyin, että meinaako hän, että minun pitäisi jäädä pidempään. Ei sitä muuten talossa käsitelty." Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Toisinaan taas esimiesten on vaikea suunnitella keskeisen asiantuntijan osaamisen säilyttämistä, koska asiantuntija itse ei ole halukas ennakkoon kertomaan suunnitelmistaan eläkkeelle siirtymisen suhteen. Monelle

asiantuntijalle, joiden elämässä työllä on ehkä ollut hyvinkin keskeinen rooli, päätös vanhuuseläkkeelle siirtymisestä on vaikea.

”Et se oiskin ollu ihan, mut mun mielestä semmonen systemaattinen työ esimerkiks tämmösen niinku hiljasen tiedon ylös nostamiseen tai pelastamiseen ku joku tämmönen konkari lähtee eläkkeelle niin se pitäs alottaa pari vuotta aikasemmin. Mut esimerkiks täs tapauksessa et jos tää tutkimus toiskin esimerkiks jotain vinkkejä siihen et miten semmonen työ voidaan alottaa kaks vuotta ennen ku ihminen jää eläkkeelle niin ois tosi tärkeitä koska meil on semmonen ongelma että eihän nää ihmiset halua kertoa koska ne lähtee eläkkeelle. Kari (nimi muutettu) esimerkiks, niin hänelle on hirveen vaikeeta puhua tästä eläkkeelle lähtemisestä.” Esimies

Asiantuntijoiden eläköitymiseen varautumiseen liittyviä odotuksia kohdistetaan myös organisaatioon kokonaisuutena:

”...on tajunnut, kuinka tärkeä asia tämä on, ja kuinka huonosti firma on varautunut. Tai firmahan ei ole varautunut mitenkään, ihan omin päin tämä on tehty. Ei tähän ole mitään käytäntöä ollut, ja se on mielestäni huonosti tehty firman puolelta.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Työyhteisöissä, joissa eläkkeelle siirtymisestä puhutaan avoimesti ja henkilöstön ikääntymiseen suhtaudutaan luontevasti, on esimerkiksi esimiehen johdolla mahdollista valmistautua niihin muutoksiin, joita asiantuntijan eläköitymisestä väistämättä seuraa.

”... hän rehellisesti kertoi, missä mennään ja mitkä ovat ne syyt, miksi hän haluaa pois ja miksi taas haluaa jatkaa. Koko ajan hän piti ikkunaa auki vähän molempiin suuntiin, että hän voi poistua nopeammin tai voi jäädä pidempään. Hän kuitenkin piti koko ajan ajan tasalla esimiestään ja kertoi, miltä tuntuu. Hän hyvissä ajoin kertoi, että se on siinä ja lukitsi vastauksen. On vaikea suunnitella seuraajan hommaa, jos ei tiedä aikataulua vaan koko ajan vengotaan suuntaan ja toiseen. Jos ei tiedä, onko tässä nyt muutama kuukausi vai vuosia. Jos on koko ajan kiikarissa joku kaveri, joka olisi hyvä palkata, niin ei sen kanssa voi edetä ja tilanne voi mennä ohi. On tärkeää, että juttelee suoraan sen

eläköityvän kanssa siitä, miltä tuntuu. Tietysti sillä tavalla, ettei siitä ala tuntumaan, että painostetaan eläkkeelle. Ihan vaan sen takia, että voidaan suunnitella.” Esimies

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty! Asiantuntijoiden eläkkeelle siirtymisen ei pitäisi tulla organisaatioille täydellisenä yllätyksenä. Vastuu asiantuntijoiden eläköitymiseen varautumisesta ja siihen liittyvien käytäntöjen suunnittelusta on niin organisaation johdolla, esimiehillä ja organisaation henkilöstötoiminnolla kuin eläkkeelle siirtyvillä asiantuntijoilla itsellään.

**Eläkkeelle siirtymiseen
varautuminen on
henkilöstötoiminnon, esimiesten
ja asiantuntijoiden yhteistyötä.**

Asiantuntijuuden koko kuva

Tämän opaskirjan alussa asiantuntijuus määriteltiin jonkin erityisalan tai tehtäväkokonaisuuden syvälliseksi ymmärtämiseksi ja hallinnaksi, taidoksi soveltaa omaa osaamista erilaisissa konteksteissa sekä kyvyksi ratkaista oman asiantuntemusalueen ongelmia. Määritelmässä on varsin perinteisiä, asiantuntijaan liitettyjä ominaisuuksia ja asiantuntijuutta määrittäviä elementtejä. Vaikka asiantuntemusalueet vaihtelevatkin ja jokaisen asiantuntijan on luotava osaamisensa tietyllä asiantuntemuksen sisältöalueella, korostuu nykyään asiantuntijuudessa aiempaa enemmän monitaitoisuus, oman osaamisen kehittäminen ja laajentaminen sekä sosiaalisten (erityisesti epävirallisten) verkostojen merkitys. Näiden tekijöiden lisäksi myös oman alan ja organisaation kehitysvaiheiden tuntemus sekä kyky ennakoida oman asiantuntemusalan kehittymistä ovat eri alojen asiantuntijoita yhdistäviä ominaisuuksia.

Kuten jo saatesanoissa todettiin, nojaa suomalainen elinkeinoelämä pitkälti osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Organisaatioissa työskentelee asiantuntijoita erityyppisissä tehtävissä. Kun asiantuntijuutta tarkastellaan osaamisen johtamisen ja tiedon hyödyntämisen näkökulmasta, on syytä unohtaa tehtävänimikkeet ja niiden muodolliset koulutus- tai pätevyysvaatimukset. Työyhteisöistä ja organisaatioista löytyy valtavasti sellaisia työntekijöitä, joiden tehtävät sisältävät runsaasti hyvin tyypillisiä asiantuntijatehtävien elementtejä, kuten ongelmanratkaisua, päätöksentekoa ja erityyppistä tiedonkäsittelyä. Olisi organisaation osaamispääoman hahmottamisen ja johtamisen näkökulmasta virhe olla tunnustamatta näiden henkilöiden ja tehtävien asiantuntijaluonnetta.

Case esimerkki: Eräässä kuntaorganisaatiossa työskenteli toimistosihiteeri, jonka tehtäviin kuului päivähoitomaksujen maksuperusteiden määrittely sekä asiakkaiden ohjeistaminen ja palvelu näihin liittyen. Huolimatta hänen tittelistään (toimistosihiteeri), sisälsi hänen tehtäväkuvansa runsaasti asiantuntijatehtävien elementtejä ja ennen kaikkea vastuuta. Tässä organisaatiossa oli

tunnistettu ja tunnustettu tämän henkilön ja hänen tehtävänsä asiantuntijastatus. Se osoittautui hyvin keskeiseksi tekijäksi hänen tietonsa ja osaamisensa säilyttämisen kannalta hänen siirtyessään eläkkeelle.

Organisaatiolle on siis hyödyllistä pyrkiä tarkastelemaan työntekijöiden osaamista ja sen merkitystä koko osaamispääoman kannalta myös irrallaan tehtävänimikkeistä ja tehtäväkuvauksiin kirjatusta vastuista.

Kriittiseksi määriteltyyn osaamiseen ja asiantuntemukseen liittyy tavallisesti se, että kyseiset asiantuntijat ovat itse asiassa itse luoneet tuota osaamista vuosikymmenien työkokemuksensa yhteydessä. Näin ollen on tavallista, että asiantuntijoiden tietoon liittyy hyvin paljon sellaisia elementtejä, jotka ovat syntyneet juuri kyseistä tietoa tai osaamista kehitettäessä juuri kyseisessä kontekstissa. Tätä asiantuntemusta voi olla vaikea eritellä, ymmärtää tai soveltaa muissa konteksteissa.

Asiantuntijatyö näyttäytyy moninaisena tehtäväkenttänä, jonka hallitseminen edellyttää **useiden osaamisalueiden hallintaa**, eri alojen ja niiden rajapintojen tuntemusta sekä jopa poikkitieteellistä orientaatiota.

Case esimerkki: Erään tuotepäällikön nimikkeellä toimivan asiantuntijan tehtäväkokonaisuuden asettamiin tieto- ja osaamisvaatimuksiin kuului tuotetuntemuksen lisäksi asiakkaiden tuntemus ja asiakasrajapinnassa toimiminen, myynti ja markkinointi, strateginen työ, viestintä, toimintaympäristön ja tuotteiden rajapinnan tuntemus, tekniset spesifikaatiot, tuotekehitys, kustannusseuranta jne. Samaan aikaan hänen tuli miettiä oman työnsä ja oman johdettavan yksikkönsä liiketoimintaa tulevaisuusorientoituneesti.

”Moniosaaminen” asiantuntijatehtävissä tarkoittaa myös sitä, että kykenee tarkastelemaan ilmiötä ja asioita yhtä aikaa useammasta eri näkökulmasta ja

yhdistää esimerkiksi lääketieteen, psykologian, sosiologian ja yhteiskuntatieteen tietoa omassa tehtävässä ja organisaatiossa helposti hyödynnettävään muotoon.

”Ei olisi yhtään pahitteeks, vaik ois insinööri ja psykologi ja ravitsemusterapeutti ja kemisti.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Jokaisella asiantuntijalla on oma erityisosaamisalueensa. Voidaan kuitenkin tunnistaa myös geneerisiä osaamisalueita, jotka yhdistävät eri alojen asiantuntijoita. Seuraavassa kuvataan lyhyesti verkostoyhteistyötä, tietoprosessien hallintaa sekä lainsäädäntöön liittyvää osaamista².

Eräs asiantuntijatyön keskeisimmistä alueista on erilaisissa **yhteistyö- ja asiantuntijaverkostoissa toimiminen** niin oman organisaation sisällä kuin tärkeissä sidosryhmäsuhteissakin.

Verkostoyhteistyöhön osallistumisen lisäksi asiantuntijan rooliin voi kuulua verkostojen

- ✓ kokoaminen
- ✓ johtaminen
- ✓ jakaminen
- ✓ toiminnan kehittäminen suuntaan, joka on hyödyllistä paitsi verkoston asiantuntijan myös oman organisaation näkökulmasta

Tällainen monipuolinen ja vastuullinen verkostoyhteistyö osana asiantuntijan työtä edellyttää sitä, että on tietoinen myös verkostoissa, niiden toiminnassa ja toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista sekä näiden muutosten syistä. Lisäksi, sekä oman organisaation sisäisissä verkostoissa että *sidosryhmien* ja yhteistyökumppaneiden muodostamissa verkostoissa toimiminen vaatii, että asiantuntija ymmärtää miksi ja minkälainen verkostoituminen on hyödyllistä

² Kuvatut tekijät korostuivat erityisesti asiantuntijoiden osaamisvaatimuksina yli toimialarajojen ELSA-tutkimusprojektin aineistossa. Muita geneerisiä osaamisvaatimuksia olivat muun muassa projektinhallintataidot, laajojen kokonaisuuksien hallinta sekä usein myös esimiestyö.

sekä tunnistaa merkitykselliset toimijat oman organisaation sisällä sekä potentiaaliset kumppanit oman organisaation ulkopuolella. Myös hyvät vuorovaikutustaidot, ihmistuntemus ja kyky tarkoituksenmukaiseen sekä selkeään viestintään erilaisissa tilanteissa ovat keskeisiä taitoja asiantuntijaverkostoissa toimimisessa.

"-- jos me ajatellaan sitä, miten toimitaan verkostoissa, ja miten toimitaan yhteistyössä muitten kanssa, ni siinä täytyy olla semmonen herkkyyks, eli pitää kyetä myöskin ymmärtämään sitä, että miten ihmiset toimii ja että aina ei kannata olla oikeassakaan." Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Asiantuntijatyö on pitkälti tietotyötä, jonka ytimessä ovat erilaiset **tietoprosessit**, kuten tiedon hankkiminen, tiedon jalostaminen ja tiedon tuottaminen. Asiantuntijat hyödyntävät näitä prosesseja työssään päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. Tiedonhankinnan ja päätöksenteon prosessit tulee hallita erityisesti tilanteissa, jotka poikkeavat rutiineista. Tietotulvan hallinta vaatii asiantuntijalta sitä, että hän kykenee erottamaan merkityksellisen tiedon ei-merkityksellisestä ja pystyy arvioimaan tietoa ja ratkaisuvaihtoehtoja kriittisesti ja analyttisesti huomioiden tilanteeseen ja/tai tehtävään liittyvät erityispiirteet. Tiedon hankkimisessa tietoprosessien hallinta ja verkostoihin liittyvä osaaminen kohtaavat: usein on niin, että asiantuntija tietää kenen puoleen omassa verkostossaan kääntyä tarvittavan tiedon hankkimiseksi.

Useat eri alojen asiantuntijat joutuvat työssään tekemisiin **lainsäädännön** ja/tai erilaisten virallisten ohjeistusten tai määräysten kanssa.

"Ja sitten vielä se, että siinä on niin kamalasti sitä lakiasiaa siellä takana. Eikä oo mitään koulua, missä sä voisit vaan käyä, et käyppä kurssilla, niin sit sä osaat." Esimies eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan tehtävästä

Lainsäädännön ja muun virallisen ohjeistuksen rooli asiantuntijan tehtävässä voi olla kolmen tyyppinen:

- ✓ asiantuntijan tulee tuntea omaa työtään koskeva ja/tai sitä säätelevä lainsäädäntö
- ✓ asiantuntijan työhön kuuluu lakien ja säädösten tulkitsemista ja
- ✓ asiantuntija osallistuu lainsäädännön kehittämiseen.

Keskeisen lainsäädännön tuntemisen lisäksi on hyödyllistä tuntea lainsäädännön muutokset, muutosten valmistelun prosessi sekä muutosten vaikutukset.

Asiantuntijuuden kadottamisen vaarat

Asiantuntijan jäädessä eläkkeelle on vaara, että organisaatiosta katoaa tärkeää osaamista ja asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden kadottamisen uhkaa tai kustannuksia on vaikea laskea ainakaan kovin tarkasti euroissa. Kustannuksia voi kuitenkin tarkastella useista eri näkökulmista:

- ✓ Onko mahdollista että asiakkaita tai yhteistyökumppaneita menetetään?
- ✓ Heikkeneekö toiminnan, tuotteiden tai palveluiden laatu?
- ✓ Kuinka kauan kestää uuden asiantuntijan perehdyttäminen?
- ✓ Kuinka kauan kestää uuden asiantuntijan osaamisen kehittyminen?
- ✓ Millaisia vaikutuksia esimerkiksi eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan tehtävien jakamisella työyhteisön jäsenten kesken on heidän osaamiselleen ja jaksamiselleen?

Asiantuntijuutta ja osaamista on sekä organisaation yksittäisillä jäsenillä että organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa. Asiantuntijoiden siirtyminen eläkkeelle vaikuttaa aina organisaation osaamispäähän. Kokeneilla asiantuntijoilla on paljon paitsi asiantuntemusalueensa sisällöllistä osaamista myös sosiaalisiin verkostoihin liittyvää ja organisaation toimintatapoihin sekä kulttuuriin liittyvää tietoa. Näitä ei voi opiskella koulun penkillä, vaan ne syntyvät pitkän työkokemuksen kautta. Tämä kuvaa hyvin asiantuntijaksi kehittymisen vaatimuksia. Osaamisen johtamisen näkökulmasta asiantuntijoiden eläköityminen saa aikaan neljä keskeistä uhkaa organisaation tiedolle ja osaamiselle:

- 1) Tietoa organisaation prosesseista, tuotteista ja palveluista katoaa
- 2) Tietoa toimialan sekä organisaation kehitysvaiheista sekä historiasta katoaa
- 3) Luottamukselliset suhteet yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa kärsivät

4) Informaalit sosiaaliset verkostot muuttuvat tai katoavat

Tietoa organisaation prosesseista, tuotteista ja palveluista katoaa

Eläkkeelle jäävillä asiantuntijoilla on usein valtavasti kokemusperäistä tietoa organisaation *prosesseista, tuotteista ja palveluista* sekä siitä, miten ne ovat kehittyneet nykyiseen muotoonsa.

Case esimerkki: Eräs eläkkeelle jäävä asiantuntija kertoi teknisestä, budjetointiin liittyvästä, työvaiheesta joka oli hänen työssään melko harvinainen, mutta jonka onnistuneella toteuttamisella oli suuri merkitys liiketoiminnan kannalta. Hän päätti tähän liittyvän esimerkkinsä sanomalla: ”Sitä ei missään koulussa takuulla opeteta, ja sil on aika iso merkitys.”

Vaikka monessa organisaatiossa on käytössä ohjeistusta, kuten laatukäsikirjoja tai prosessikuvauksia, työn tueksi, ei niiden avulla aina voida riittävän tarkasti kuvata kaikkia prosesseja, tuotteita tai palveluita. Tuote-, prosessi- ja palvelutietämykseen liittyy yleensä sellaisia kokemusperäisiä ulottuvuuksia, joita ei ole mahdollista kirjata tai dokumentoida. Ohjekirjat, tuotekatalogit, laatukäsikirjat tai prosessikuvaukset ovat usein oivallisia työn apuvälineitä, mutta niiden soveltaminen vaatii kuitenkin ymmärrystä kyseessä olevasta työn kohteesta. Asiantuntijatyössä tällainen ymmärrys syntyy ainoastaan omakohtaisen kokemuksen kautta.

Kirjallinen ohjeistus auttaa myös asiantuntijatyössä. Kokemuksen myötä syntynyttä osaamista tarvitaan kuitenkin ohjeistuksen ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi.

Organisaatioiden tulisi välttää tilanteita, joissa niiden toiminta (tai jokin osa siitä) nojaa yksittäisten asiantuntijoiden osaamiseen. Tiedon prosesseista, tuotteista ja palveluista tulisi olla hajautuneena organisaatiossa:

”Et tavallaan tehdä ittelleen selväksi, mitkä on sellaisia hommia, jotka täällä varmasti jatkuu ja jota pitäis jonkun osata. Et jos ei osaa ennestään, niin jonkun pitää niitä opetella, kun must mikään homma ei sais olla niin, et se on vaan yhden ihmisen hanskassa. Et se on ollu meillä aina tavote jo osastoilla, et asioita pitää hanskata, et sit jos se yks on pois, niin sit se ei, ollaan tumput suorina, et hetkinen, kukaan ei osaa tätä. Näin ei sais olla.” Esimies

Jaettu ymmärrys organisaation prosesseista, tuotteista ja palveluista auttaa organisaatiota toimimaan kaikissa arkipäivän työtilanteissa ja suunnittelemaan toimintaa myös suhteessa tulevaisuuteen. Jaetun ymmärryksen merkityksen huomaa kuitenkin vasta usein sen puuttuessa. Kriittisten asiantuntijoiden eläköitymistilanteet voivat olla juuri tällaisia.

Tietoa toimialan ja organisaation kehitysvaiheista sekä historiasta katoaa

Eläkkeelle siirtyvät asiantuntijat ovat usein olleet viimeisen työntajansa palveluksessa pitkään. Heille on kertynyt tietoa sekä organisaation että toimialan kehitysvaiheista ja historiasta. He tietävät miksi erilaisia päätöksiä on aiemmin tehty ja mitä näistä päätöksistä on seurannut. He ovat usein myös hyviä arvioimaan erilaisten toimintatapojen vaikutuksia organisaationsa liiketoiminnalla ja työn sujuvuudelle. Jos tällainen tieto katoaa, on vaara, että tulevat sukupolvet toistavat edellisten sukupolvien virheet.

Pitkään organisaatiossa työskennelleiden asiantuntijoiden mukana saattaa kadota organisaation toiminnan kannalta tällaista keskeistä historiatietoa. Mennyt aika ja organisaation sekä sen osaamisen kehittymisen vaiheet on otettava huomioon tulevaisuutta suunniteltaessa.

”Miten on päädytty tähän, jos sitä ei tiedetä, niin huomina on enempi ku epävarma. Jos ei se tiedä, että miten me on päädytty tähän, ni miten se rakentaa paremman huomisen?” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Organisaatio voi koota tietoa kehitysvaiheistaan toimintakertomuksiin tai levittää tällaista tietoa sisäisillä tiedotuskanavilla. On kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, että dokumentaatio on selkeää, johdonmukaista ja ajantasaista.

”Ehkä siin on et sitten et kun sä luet jotain dokumentteja niin sä tiedät mitä on tapahtunu mut sä et tiedä sen taustoja, et miks se on menny niin ja miks se on johtanu siihen ja miks on tehty tämmöset valinnat ja ne on hirmu merkityksellisiä.” Seuraaja

Luonnollisimmat tavat kertoa organisaation historiasta ja kehitysvaiheista ovat kuitenkin esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut ja epäviralliset tilaisuudet. Tällaisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen avulla organisaatioissa ja työyhteisöissä voidaan luoda yhteistä kulttuurista ymmärrystä ja yhtenäisyyttä.

Organisaation toimintaan liittyvän historiatiedon merkitykseen organisaation nykyisen toiminnan ja rakenteen kannalta suhtaudutaan samankin organisaation sisällä ristiriitaisesti. Toisaalta, historiaa pidetään turhana painolastina ja kehittämistä jarruttavana voimana. Sen merkitystä saatetaan myös vähätellä. Toisaalta menneiden kehitysvaiheiden ymmärtämistä kuitenkin arvostetaan. Historiatiedon arvo tulee esiin nimenomaan yhdistettynä uuteen tietoon ja tulevaisuuden rakentamiseen.

Luottamukselliset suhteet yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa kärsivät

Suhteet yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa ovat usein hyvin henkilöityneitä. Tällaiset suhteet saattavat kärsiä niitä hoitaneen asiantuntijan siirtyessä eläkkeelle. Luottamuksellinen suhde on usein syntynyt pitkäaikaisen yhdessä tekemisen kautta: toisen osapuolen odotuksista ja työskentelytavoista on opittu puolin ja toisin. Tällainen kumppanuus- tai asiakassuhde sisältää usein tietoa, jota ei ole mahdollista kirjata esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmiin. Eläkkeelle siirtyvällä asiantuntijalla täytyy siis

olla jokin muu tapa, jolla välittää omassa organisaatiossaan kumppanuus- ja asiakassuhteisiin liittyvää tietoa.

”Että, ja se et on tehny pitkään firmojen kans, omien firmojen kans töitä, niin tietyst se on siinä hyvä, että jatkajan sais ajoissa, jotta nimenomaan semmosta sisästä tietoa henkilö pystyy kertomaan niistä omista firmoista. Meillähän paljon tietoja laitetaan yritysteksteihin ja tämmöst normaaliasiaa. Mut sit se että, ei sinne semmosia asioita kumminkaan kirjoiteta esimerkiks että, sä, minkälainen on se toimitusjohtaja taikka semmost sisäpiirin tietoa, niin se melkeen täytyy saada kertoo henkilön itse. ”Tääl on tämmöstä ja tuol on tommosta ja tätä kannattaa lähestyä näin”, ja, eli ei sitä oikein voi kirjoittaa minnekään, että ne muut asiat, että paljonko tarkastuksia on tehty, mitä määräaikaistarkastuksii, toimintasuunnitelmat, nehan löytyy kaikki tuolta sähkösesti. Mut että nimenomaan semmonen muu opittu tieto niistä ihmisistä, jos aatellaan että täytyy tuntea ne omat firmansa ja mitä siellä on, niin se tieto on semmosta kirjottamatonta, että sitä ei oikeen pysty kirjottamaan ja lukemaan sitte vaan sieltä.” Esimies

Sujuva yhteistyö yli organisaation sisäisten rajojen ja asiakkaiden sekä muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa saattaa kangerrella, mikäli asiakas esimerkiksi epäilee uuden yhteyshenkilön osaamista tai työskentelytapoja. Henkilökohtaiset, luottamukselliset suhteet nopeuttavat asioiden käsittelyä:

”Jos tulee ongelma, niin mä soitan heti sinne ylimmälle tasolle ministeriöön. Et tavallaan tämmösiä suhteita.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Erityisesti asiakkaisiin luodut luottamukselliset suhteet ovat liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä. Niiden arvoa ja menettämisen vaikutuksia voidaan ainakin jollain tapaa arvioida myös rahassa.

”...kyllä siinä siis äkkiä, siis saattaa mennä vuosiks tietyt asiakkaat.”
Eläkkeelle jäävä asiantuntija

Informaalit sosiaaliset verkostot muuttuvat tai katoavat

Vaikka monet vuorovaikutussuhteet ja yhteistyörakenteet perustuvat sovittuihin ja määriteltyihin työskentelytapoihin ja rooleihin, ovat myös asiantuntijoiden henkilökohtaiset ja informaalit sosiaaliset verkostot merkityksellisiä työn sujumisessa ja asiantuntijoiden oman osaamisen kehittämisessä.

”Kyllä tämä organisaatioiden välinen yhteistyö oli aika lailla tapetilla jo heti. Täällä ei saa mitään aikaiseksi, jos vain istuu yksin eikä pidä yhteyttä muihin. Organisaatio on niin laaja, että pitää tuntea ihmiset, jotta heille voi soittaa suoraan ja saa asioita aikaiseksi. Muuten on hyvin onnetonta saada mitään aikaan. Ihmiset täytyy tuntea myös positiivisessa mielessä, eli pitää vastavuoroisesti auttaa heitä.” Seuraaja

Tällaiset henkilökohtaiset sosiaaliset verkostot perustuvat tavallisesti johonkin muuhun, kuin työtehtävien puitteissa syntyneeseen vuorovaikutukseen. Ne ovat saattaneet syntyä esimerkiksi jo opiskeluaikana, asiantuntijan aiemmissa työpaikoissa tai jonkun yhteisen työn ulkopuolisen mielenkiinnon kohteen kautta. Asiantuntijalla voi olla tällaisia henkilökohtaisia sosiaalisia verkostoja niin oman organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Yksittäisen asiantuntijan henkilökohtaiset verkostot eivät välttämättä ole edes hänen oman lähityöyhteisönsä tiedossa. Asiantuntijan jäädessä eläkkeelle saattavat työn kannalta merkitykselliset kontaktit kadota.

Asiantuntijuuden uudistamisen mahdollisuudet

Asiantuntijoiden siirtyminen eläkkeelle tarjoaa organisaatioille myös mahdollisuuden uudistaa osaamispääomaansa ja muuttaa toimintaansa.

Organisaatioiden kyky nähdä tai hyödyntää tätä mahdollisuutta kuitenkin vaihtelee.

Osaamispääoman uudistaminen asiantuntijoiden eläköityessä edellyttää osaamispääoman tarkastelua kriittisesti useilla

Asiantuntijoiden eläkkeelle siirtymistä on tarkasteltava koko organisaation osaamisen johtamisen näkökulmasta.

eri organisatorisilla tasoilla. Jos eläköitymistilannetta tarkastellaan osaamisen näkökulmasta ainoastaan siinä yksikössä, josta asiantuntija jää eläkkeelle, saattaa organisaation osaamisen uudistamisen kokonaiskuva jäädä syntymättä.

Organisaatiolla on yleensä kolme erilaista vaihtoehtoa eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan korvaamiseksi. Mikään vaihtoehtoista ei sulje pois mahdollisuutta organisaation ja työyhteisön osaamisen sekä toiminnan kehittämiseen.

- 1) *Eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle ei rekrytoida seuraajaa.* Kun eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle ei rekrytoida lainkaan seuraajaa, jaetaan asiantuntijan tehtävät tavallisesti lähityöyhteisön työntekijöille. Työyhteisössä on tällöin mietittävä, kuinka samoista tehtävistä voidaan suoriutua yhtä hyvin aiempaa vähemmällä resursseilla. Parhaimmillaan työyhteisössä onnistutaan luomaan kehittyneempiä toimintatapoja. Vaarana on, että työmäärän lisääntyminen johtaa työntekijöiden kuormittumiseen. Toisinaan, kriittisen tarkastelun jälkeen, osasta eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan tehtävistä luovutaan kokonaan. Asiantuntijuuden uudistamisen mahdollisuudet ovat siis suuret, jos ne halutaan ja kyetään tehtävien sekä osaamisen kriittisen tarkastelun kautta hyödyntämään.
- 2) *Eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle rekrytoidaan seuraaja talon sisäلتä.* Sisäisesti rekrytoitu seuraaja todennäköisesti tuntee kyseisen tehtävän ainakin jossain määrin ja hänellä on siihen liittyvää asiantuntijuutta.

Asiantuntijuuden uudistamisen mahdollisuudet jäävät todennäköisesti vähäisiksi.

- 3) *Eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle rekrytoidaan seuraaja talon ulkopuolelta.* Uusi asiantuntija voi tuoda mukanaan osaamista, jota organisaatiossa ei ole aiemmin ollut. Toisaalta, organisaation ulkopuolelta rekrytoitu uusi työntekijä joutuu käyttämään enemmän aikaa organisatorisiin käytäntöihin perehtymiseen. Vaikka organisaation ulkopuolisiin rekrytointeihin liittyy aina myös virhemahdollisuus, ovat asiantuntijuuden uudistamisen mahdollisuudet myös suuret.

Kun organisaatio rekrytoi uusia asiantuntijoita eläköitymisen seurauksena, voidaan:

1. uudistaa vakiintuneita, mutta vanhentuneita, toimintatapoja
2. määritellä uudelleen yksiköiden, tiimien ja yksittäisten työntekijöiden tehtäviä
3. uudistaa organisaation osaamista tarvittavalla tavalla

Vakiintuneita, mutta vanhentuneita, toimintatapoja voidaan uudistaa

Hyvin toimivaa ei kannata korjata! Totta. Toisinaan kuitenkin totutut, ja hyviksi havaitut, toimintatavat saattavat estää meitä näkemästä niiden kielteisiä puolia. Samoin, pitäytyminen totutussa voi jäykistää toimintaa silloinkin, kun kaivattaisiin joustavuutta ja uudenlaista ajattelua.

Uudet työntekijät tuovat organisaatioihin mukanaan usein terveellä tavalla kyseenalaistavaa asennetta ja tuoreita näkökulmia tuttuihin asioihin. Haasteena on toimintatapojen kehittäminen ja uudistusten tekeminen perustellusti ja kaikkia osapuolia kunnioittaen. Toimintatapojen uudistaminen ei siis tarkoita sitä, että "siivotaan" vanhat prosessit niiden parissa työskennelleiden asiantuntijoiden jättäessä organisaation vaan sitä, että arvioidaan yhteistyössä kaikkien osapuolten asiantuntemusta hyödyntäen sitä, mikä on säilyttämisen

arvoista ja mikä tulevaisuuden kannalta tärkeää. Tässä työssä kaikkein kokeneimmilla asiantuntijoilla on keskeinen rooli.

”varmaan hän tekee osittain samalla tavalla ja osittain omalla tavallaan, ja hyvä niin.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija seuraajastaan

Myös eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden on tärkeää tunnistaa mahdolliset muutos- ja uudistamistarpeet omissa ja työyhteisönsä toimintatavoissa. Näin he voivat tuoda pitkän kokemuksensa ja asiantuntemuksensa mukaan myös kehittämisen ja muutosten suunnitteluun. Parhaassa tapauksessa kokeneet asiantuntijat voivat tukea muutosta, tai jopa toimia sen vetureina.

”Ja tosiasiaan on se, että kun on samassa tehtävässä toistakymmentä vuotta, niin kai sitä voi sanoa että sitä jonkin verran jämähtää ja ajattelee, että nää mitä mä tässä mun aikanani on ollut ja ehkä kehitetty, niin nää on tässä nyt ihan hyvät järjestelmät ja miksi nyt mennä kaikkea muuttamaan kerralla, eikä seuraajatkan niitä tietenkään tee, mutta he näkee asiat toisin, ja se kehittäminen saa erilaista vauhtia, näkökulmaa kun tulee uus henkilö. Mun täytyy osata pysytellä taustalla eikä sieltä takapenkistä huudella koko ajan, että miten asiat ennen tehtiin.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Työ on suuri osa elämää ja monesti työ ja siihen liittyvä osaaminen muokkaavat asiantuntijoiden minäkuva. Tällä voi olla merkittävä vaikutus siihen kuinka valmiita eläkkeelle jäävät asiantuntijat ovat näkemään ja hyväksymään työhönsä kohdistuvia muutoksia.

Organisaation ja työntekijöiden tehtäviä voidaan määritellä uudestaan

Henkilöstömuutokset, kuten kokeneiden asiantuntijoiden eläkkeelle siirtyminen, tarjoavat tilaisuuden tarkastella organisaation ja sen yksiköiden tehtäviä ja rakennetta kriittisesti. Koska vuosikymmenien aikana kertynyttä asiantuntemusta ei voi suoraan korvata uudella rekrytoinnilla, tarkoittaa kokeneen asiantuntijan siirtyminen eläkkeelle tavallisesti sitä, että hänen tehtävänkuvaansa mietitään ainakin joiltain osin uudelleen ja pyritään

esimerkiksi jakamaan se useamman henkilön kesken. Tämä on organisaatiolle myös mahdollisuus uudistaa osaamistaan.

Joskus työntekijöiden tehtävät ovat säilyneet pitkään samanlaisina. Työn ja työtehtävien muutostarpeita ja tavoitteita ei ole arvioitu. Eräs esimies kuvasi asiantuntijan eläköitymisen tarjoamaa työtehtävien uudelleen organisoimisen mahdollisuutta alla olevan mukaisesti:

”hänenki [eläkkeelle jäävän asiantuntijan] se tehtäväkokonaisuus on muovautunu viimesen, varmaan kaksyt vuotta sitte. Niin nyt on ollu tarkoituksenmukast sit rakentaa nit tehtäväkokonaisuuksia vähän niinku ehkä mielekkäämmiks. Et tääl on semmosia sillisalaattityönkuvia joillaki ollu ja nyt tehään vähä semmosii niinku, mun mielest niinku selkeempiä kokonaisuuksia.” Esimies

Asiantuntijan tehtäväkuvaa tarkasteltaessa on hyvä arvioida tehtäväkokonaisuutta ja sen edellyttämää osaamista myös kriittisesti: Tarvitaanko kaikkea osaamista myös tulevaisuudessa? Miten asiakastarpeet muuttuvat tulevaisuudessa? Onko tehtäväkokonaisuudessa osa-alueita, joilla kaikkien tuntema asiantuntija on ”ylipalvelut” työyhteisönsä ja organisaationsa jäseniä tai ulkoisia asiakkaita? Entä onko jokin osa tehtäväkuvasta muodostunut esimerkiksi eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan persoonan tai historian perusteella?

Tiimi- ja yksikötasolla kokeneen asiantuntijan eläköityminen on siis hyvä hetki analysoida tulevaisuuden osaamistarpeita. Samalla tarjoutuu mahdollisuus henkilöstön kehittämiseen ja uramahdollisuuksien luomiseen. Kokemattomimmat asiantuntijat saavat tilaisuuksia laajentaa osaamistaan tai hyödyntää aiemmin käyttämättä jäänyttä osaamistaan uusien, monipuolisempien tehtävien kautta.

Organisaation osaamista voidaan uudistaa tarvittavalla tavalla

Eläköitymistilanteet tarjoavat organisaatioille myös mahdollisuuden uudistaa osaamistaan yksittäisillä, toimintansa kannalta merkityksellisillä asiantuntemusalueilla. Nämä alueet ovat hyvin yksilöllisiä, organisaation toimialasta ja tilanteesta riippuvaisia. Kaksi yleisempää osaamisaluetta koskettaa kuitenkin useita organisaatioita: tietotekninen osaaminen ja kansainväliseen toimintaan liittyvä.

Tietotekniset työvälineet ovat kehittyneet valtavasti viime vuosien aikana. Vaikka ne eivät olisi asiantuntijan erityisosaamisaluetta sinänsä, liittyvät ne useimpien asiantuntijoiden tehtävänkuvaan välineinä, esimerkiksi esimiesroolin tai oman työn hallinnan ja raportoinnin alueilla sekä virtuaalisessa viestinnässä ja yhteistyössä. Tietotekniset järjestelmät ovat myös monimutkaistuneet ja toisinaan myös verkottuneet keskenään, minkä vuoksi on ymmärrettävä niiden sisällön lisäksi myös rakennetta ja rajapintoja.

Nuoremmilla sukupolvilla on usein enemmän kokemusta tietotekniikan hyödyntämisessä. Tämä ilmenee esimerkiksi rohkeutena tutustua uusiin järjestelmiin ja työvälineisiin ja siten taitona hyödyntää niitä viime kädessä mahdollisimman tehokkaasti. On hyvin tavallista, että organisaatioiden iäkkäämmät asiantuntijat voivat oppia nuoremmilta työntekijöiltä nimenomaan tietotekniikan alueella..

"... ja nuoret miehet koulust tulleet insinöörit ni, äkkihän ne sen mieltää, heil on kun tuo tietokone, mikä meil oli työkaluna, siin opetuksessa niin, heille se on paljon tutumpi ku minulle vieläki ja heil on koulus opetettu englantii puhumaan, he osaa sitä jo tullessaan ja osaavat kirjottaaki, mul on se kirjottaminen ain ollu vähä semmost..."

Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Osaamista jaetaan siis ainakin tällä alueella myös päinvastaiseen suuntaan kuin iäkkäämmältä nuoremmalle. Parhaimmillaan tällainen vastavuoroinen tiedon

jakaminen ja toiselta oppiminen luo kokemuksen tasa-arvoisuudesta ja parantaa yhteistyötä.

Organisaatioiden toimintaympäristö on kansainvälistynyt. Tämä koskee niin ulkomaisia markkinoita kuin monikulttuurisuuden lisääntymistä kotimaassamme. Uusi työntekijöiden sukupolvi tuo väistämättä mukanaan yhä enemmän asiantuntijoita erilaisista kulttuuritaustoista. Uutta sukupolvea pidetään myös usein kielitaitoisempana ja lähtökohtaisesti ulkomaille avoimempana, mikä lisää organisaatioiden toimintaedellytyksiä ja kasvun mahdollisuuksia.

Miten tunnistaa säilyttämisen arvoinen asiantuntijuus?

Jotta organisaatio voisi arvioida asiantuntijatiedon kadottamisen vaaroja ja uudistamisen mahdollisuuksia, on kyettävä arvioimaan mikä tieto ja osaaminen on toiminnan kannalta merkityksellistä ja siten säilyttämisen arvoista. Keskeisen, joskus organisaation näkökulmasta jopa kriittisen, asiantuntijatiedon ja osaamisen tunnistaminen on usein vaikeaa. Saattaa johtua ”vaatimattomasta suomalaisesta kansanluonteesta”, mutta erityisesti eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden itsensä on toisinaan vaikea tunnistaa tai tunnustaa, että heillä olisi jotain erityisen arvokasta asiantuntijuutta tai osaamista, jota ei löytyisi muualta organisaatiosta.

”En ainakaan itse näe, että olisi mitään sellaista, mitä jollain muulla ei olisi”. Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Usein eläkkeelle siirtyvät asiantuntijat kuitenkin pystyvät kuvaamaan omaa erityisosaamistaan ja -asiantuntijuuttaan kun heille antaa aikaa ja vinkkejä pohdinnan tueksi. Tässä erityisesti esimiesten rooli on keskeinen: esimiesten tulisi mahdollisuuksiensa mukaan tukea eläkeikää lähestyviä asiantuntijoita sellaisen asiantuntemuksen ja osaamisen tunnistamisessa, joka seuraajan on syytä omaksua hyvään työsuoritukseen päästäkseen.

Case esimerkki: Eräessä organisaatiossa eläkkeelle jäävä asiantuntija ei osannut kuvata itsellään olevan mitään sellaista mitä joku muu ei hänen lähityöyhteisössään olisi osannut. Haastattelija kävi läpi asiantuntijan tehtäväkuvauksen ja vastualueet kohta kohdalta (haastattelijalla oli käytössään kirjallinen kuvaus eläkkeelle jäävän asiantuntijan tehtävistä ja vastuista). Tällöin asiantuntija huomasi ja tunnusti, että on paljon tehtäviä, joiden suorittamisen ainoastaan hän osasi. Tämä oli hyvä lähtökohta sen määrittelemiseksi, mitä tämän asiantuntijan osaamista tuli erityisesti pyrkiä siirtämään muille työyhteisön jäsenille.

Lähiesimiehen rooli on keskeinen myös sen määrittelemisessä, mikä on hänen oman tiiminsä tai yksikkönsä näkökulmasta kriittistä osaamista.

”Joo koska se, esimiehestä riippuu hirveesti et miten tää, miten lähtijä kokee sen lähdön ja miten sitä tietoo saadaan siirrettyä ja taas toisaalta käydä tää et, vähän miettiä sitä et mikä on sitä olennaista tietoo mitä pitää siirtää, ja mitä on se tieto mikä ihan hyvin saattaa sit lähteekin yhtiöstä siinä vaiheessa kun henkilö lähtee eläkkeelle.”

Seuraaja

Eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden osaamisen ja tiedon säilyttäminen edellyttää siis sitä, että heidän keskeinen, säilyttämisen arvoinen tieto on kyetty tunnistamaan ja määrittelemään.

”Ettei sellasta päivän soheltamista ja uus kaveri kattoo kun vanha kaveri tekee kauppa. Ei se johda mihinkään. Sit meillä pitäs olla samantyyppinen tapa, kun uusien ihmisten perehdyttämiseen, niin pitäs olla siihen vanhan ihmisen poislähdön kans. Siinä pitäs olla esimies mukana ja pitäs avata sitä työtehtävää, ja löytää niitä mahdollisesti erityisosaamisia, mitkä sitten pyritään siirtään.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Eläkeikää lähestyvien asiantuntijoiden kohdalla tulisi voida arvioida erityisesti sitä, mikä osa heidän osaamisestaan on kriittistä ja henkilösidonnaista ja mikä helpommin korvattavissa olevaa. Tällainen osaamisen arvon ja merkityksen pohtiminen auttaa rakentamaan ja kohdentamaan osaamisen säilyttämisen toimenpiteitä tarkoituksenmukaisella tavalla.

”Joo, et mun kokemukset siitä, ku mä oon vetäny noit tiimikohtasia osaamiskartotuksia, niin on olleet se, että ihmiset on ollu jotenkin tyytyväisiä, että sitä on tullu pohdittua, että minkäslaista osaamista meillä on ja just sitte yksi porukka oli niin, et sieltä sit lähti yks keskeinen asiantuntija pois, niin oli kauheen helppo määritellä, et no tämmönen palikka meiltä tässä näin, tämmönen osaamispalikka ajattelemta sen enempää, että oliko se Matti vai Maija, joka lähti pois, niin tällaisia osaamisia meidän tiimiltä nyt puuttuu ja nyt on hyvä

paikka tarkastella, että mitä ne muut tiimiläiset ottaa niistä ja mihin, jos rekrytoidaan uus, niin mikä se hänen toimenkuvansa on.” Esimies

Organisaation tämän hetkisen osaamispääoman lisäksi, on toiminnan jatkuvuuden kannalta oleellista tunnistaa myös tulevaisuuden osaamistarpeita ja kyetä kehittämään osaamisen kokonaisuutta niiden vaatimaan suuntaan. Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyssä organisaatioiden johdon rooli korostuu, mutta henkilöstötoiminnon asiantuntijat ovat tässä työssä tärkeitä keskustelukumppaneita.

Case esimerkki: Eräs julkisen sektorin organisaatio ryhtyi tekemään toimintasuunnitelmansa osaamispohjaisesti. Tarkastelun keskiössä ei toiminnan suunnittelussa ollut enää ainoastaan se, mitä muutaman seuraavan vuoden aikana tehdään vaan se, millaisen osaamisen varaan toiminta rakentuu ja miten sitä voidaan kehittää joustavammaksi niin, että tarvittaessa voidaan reagoida nopeastikin uudellaisiin osaamisvaatimuksiin. Samassa yhteydessä kartoitettiin myös mahdollisia osaamisriskejä suhteessa organisaation perustehtävään tulevaisuuden toimintaympäristössä.

Tärkeä osa tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyä on myös potentiaalisten tulevaisuuden asiantuntijoiden tunnistaminen organisaatiossa. Muuttuvienkin osaamisvaatimusten äärellä on hyödyllistä sitouttaa organisaatiossa jo olevia asiantuntijoita ja pyrkiä motivoimaan heitä oman asiantuntemusalanensa sekä osaamisensa kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Tätä olemassa olevaa osaamispääomaa voi tarvittaessa täydentää koulutuksella tai uusilla rekrytoinneilla.

Keskeisen osaamisen ja asiantuntemuksen määrittely ei ole helppo tai yksinkertainen tehtävä. Sitä haastavat muun muassa jatkuvat muutokset organisaation toimintaympäristössä, rakenteessa ja toimintatavoissa. Säilyttämisen arvoista osaamista määrittelyyn liittyy myös päätösten tekeminen

siitä, mitä tietoa ei välttämättä tarvita tulevaisuudessa. Tämä auttaa myös osaamisen kehittämisen toimenpiteiden kohdentamisessa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Osaamisen ja asiantuntemuksen tunnistaminen on paitsi sen määrittelyä, mikä on organisaation toiminnan kannalta keskeistä osaamista, myös tietäjien ja osaajien eli ihmisten tunnistamista. Kun organisaatio on tietoinen työntekijöidensä osaamisesta, voidaan tätä osaamista hyödyntää tehokkaammin ja organisaation toiminta on joustavampaa. Erityisesti keskeisten asiantuntijoiden tunnistaminen on tärkeää, jotta heille voidaan tarjota riittävän motivoivia ja haastavia työtehtäviä, joissa he voivat käyttää osaamistaan. Tällöin on myös todennäköisempää, että viihtyvät organisaation palveluksessa.

Keskeisen osaamisen tunnistamisessa tulee huomioida kaksi näkökulmaa. Toisaalta on tunnistettava kriittinen ja henkilösidonnan osaaminen ja erotettava se helposti korvattavissa olevasta osaamisesta. Toisaalta on tunnistettava hyödyllinen ja tarpeellinen osaaminen ja erotettava se jo vanhentuneesta tai tulevaisuuden kannalta tarpeettomasta osaamisesta.

Seuraavassa kuvataan käytäntöjä ja rakenteita, joita organisaatiot voivat hyödyntää tunnistessaan niiden toiminnan kannalta keskeistä osaamista ja asiantuntemusta.

Useissa organisaatioissa **kehityskeskusteluita** käytetään systemaattisesti työn ja osaamisen ohjaamisessa sekä kehittämisessä. Niitä kannattaa hyödyntää myös eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden osaamisen tunnistamisessa ja tämän osaamisen säilyttämisen suunnittelussa. Kehityskeskustelut tarjoavat luontevan tilaisuuden ottaa esiin eläkeikää lähestyvän asiantuntijan lähitulevaisuuden suunnitelmat työhön liittyen.

Kehityskeskustelussa voidaan käydä läpi myös asiantuntijan ajatuksia ja toiveita koskien hänen työtehtäviään sekä rooliaan organisaatiossa. Aina kehityskeskustelut eivät kuitenkaan toimi tai niitä ei osata käyttää toivotulla tavalla kriittisen osaamisen tunnistamisessa:

”Viimekädessä se on aika paljon kiinni siitä esimiehestä kuinka tosissaan hän ottaa ne asiat ja kuinka paljon hän halua panostaa siihen kehityskeskusteluun, kuinka paljon hän etukäteen perehtyy siihen ja panostaa siihen, et paljon se riippuu siitä, on esimiehiä jotka panostaa siihen erittäin paljon ja näkee sen oivana työkaluna kehittää sitä toimintaa ja rakentaa sitä parempaa tulevaisuutta ja sitte on esimiehiä jotka näkee sen pakkopullana, et täytyy vaan käydä läpi se kun oma esimies ehkä määrää ja ei oo ihan nähty sen sisältöä aivan täysin.” Henkilöstötoimen edustaja

On tärkeää, että ne eläköitymiseen liittyvät teemat ja kysymykset, joita kehityskeskusteluissa käsitellään, on ohjeistettu etukäteen esimerkiksi henkilöstötoiminnon aloitteesta, ja että ne käydään läpi jokaisen eläkeikää lähestyvän työntekijän kanssa. Tämän käytännön avoimuus ja johdonmukaisuus lisää eläkeikää lähestyvien asiantuntijoiden kokemusta yhdenvertaisesta kohtelusta. Lisäksi selkeä ohjeistus toimii viestinnän keinona kehityskeskusteluista vastuussa oleville esimiehille sekä kaikille ikääntyville henkilöstön jäsenille. Eläköitymiseen liittyvien asioiden esiin nostamisesta tulee näin osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja yhteisiä, jaettuja käytäntöjä.

Case esimerkki: Erään organisaation lähitulevaisuudessa oli odotettavissa runsaasti vuosittaisia asiantuntijoiden eläköitymisiä. Organisaatiossa päätettiin koota nämä asiantuntijat työryhmäksi, joka pohti asiantuntijatiedon tunnistamisen ja jakamisen hyviä käytäntöjä. Tällöin asiantuntijat eivät joutuneet kukin erikseen ratkomaan samoja haasteita oman asiantuntijuutensa jakamisessa, vaan ryhmän muu jäsenet pystyivät tukemaan toisiaan ja antamaan neuvoja hyvistä menetelmistä ja huomioon otettavista asioista. Samalla he saattoivat keskustella ajatuksistaan eläkkeelle siirtymiseen liittyen vertaisten kanssa.

Systemaattiseen ja tavoitteelliseen osaamisen johtamiseen kuuluvat erilaiset **tietokannat**, kuten henkilöstö- ja koulutusrekisterit sekä osaamistietokannat.

Näiden työkalujen merkitys henkilöstön ja osaamisen johtamisessa vaihtelee mm. organisaation toimialan, rakenteen, henkilöstömäärän ja työn luonteen mukaan. Yksinkertaisimmillaan tietokantaan voidaan kirjata henkilön tehtävänkuva sekä muodollinen, koulutuksen kautta hankittu, pätevyys. Tietokantoja voidaan kuitenkin täydentää myös työtehtävien ulkopuolisella osaamisella sekä tiedoilla henkilön aiempaan työkokemukseen liittyvästä osaamisesta, jolloin ne toimivat paremmin osaamisen johtamisen tukena.

Tietokantojen haasteena on usein niiden ajantasaisuuden ylläpitäminen. Vanhentuneet tiedot tietokannassa eivät palvele organisaation osaamisen kokonaisuuden hahmottamista osaamisen johtamisesta puhumattakaan. Siksi onkin tärkeää, että tietokantojen ylläpito on selkeästi vastuutettu joko henkilöstötoiminnolle, esimiehille (omien tiimiensä/alaistensa osalta) tai asiantuntijoille itselleen.

Osaamistietokannat ovat pääsääntöisesti henkilöstötoiminnon ja esimiesten työkaluja. Kun organisaation työntekijät etsivät asiantuntijoita omasta organisaatiostaan, on tyypillistä, ettei tietokantoja hyödynnetä juuri lainkaan. Usein koetaan luontevammaksi ja tehokkaammaksi kysyä esimerkiksi kollegoilta: *"kukahan tästä asiasta tietäisi"*.

Uusi käytäntö tai tietokanta ei ole itseisarvo. Myös olemassa olevin rakentein ja toimintatavoin voidaan tunnistaa tietoa onnistuneesti.

"Tää on osaamisintensivistä tää bisnes, niin meil on ihan, lähtee, ennen kun kehityskeskustelu tehdään, niin meil on tämmönen competence assessment, ja siinä on tämmönen, pohjana semmonen luettelo, tietyn ammatin, tai tehtävän avainosaamisalueista. Ja sitte ne arvioidaan, ensiks itsearviona, sitte yhdessä [esimiehen kanssa]. Ja sielt tulee tämmönen tavallaan, jos pannaan ne kaikki 20 vierekkäin niin siit tulee tämmönen profiili millä tasolla mikäkin on. Sitte tulee, no se nyt on, se voi olla 5 tai 10 mut tulee tämmönen kompetenssiaukot, ja sitte tämmönen kompetenssiylitarjonta. Ylitarjontaanhan pyritään, koska se on sit kääntäen monitaitoisuutta. Ja ne aukot on sitte sellasia et se on sitte esimiehen tehtävä lähtee täyttämään niitä." Eläkkeelle jäävä asiantuntija

Asiantuntijoilla itsellään on yleensä selkein näkemys omissa työtehtävissään tarvittavasta osaamisesta. Asiantuntijatehtävissä asiantuntijan oman roolin korostuminen keskeisen tiedon tunnistamisessa onkin luontevaa, koska asiantuntijuuteen kuuluu myös oman osaamisen arviointi ja tarvittaessa sen kehittäminen. Tätä kannattaa hyödyntää keskustelemalla asiantuntijan kanssa tämän osaamisen roolista ja merkityksestä organisaation ja toimialan tulevaisuudessa. Monesti asiantuntijat ovat sitä mieltä, että omaa asiantuntijuutta on vaikeaa (tai jopa turhaa) kuvata ja kirjata tietokantoihin:

”On meillä nykyinen HR-järjestelmä semmonen että kyl sinne varmaan semmosii, osaamisalueita vois kirjata. Mutta mä en tiedä vaikka mä sen kirjoittaisin, niin sitä ei ymmärrä. Se on sitten taas tän alan slangia sillä tavalla, ettei sitä kuitenkaan sit ymmärrä muut kuin ne taas jotka sit jo tietää ja ymmärtää mistä on kyse.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Eräs organisaatioissa harvoin hyödynnetty mahdollisuus osaamisen tunnistamiseen ovat **asiakkaat ja muut organisaation ulkopuoliset yhteistyökumppanit**. Esimerkiksi asiakasrajapinnoissa tapahtuva yhteistyö voi tarjota tärkeää tietoa siitä, mihin suuntaan organisaation pitäisi tuotteitaan tai palveluitaan, ja sitä kautta osaamistaan, tulevaisuudessa kehittää. Toisinaan ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntäminen organisaation tai henkilön osaamisen analysoinnissa on tarpeen.

Case esimerkki: Eräessä organisaatiossa käytettiin ulkopuolista asiantuntijaa eläkkeelle siirtyvän henkilön osaamisen arvioinnissa. Arvioijan tekemän analyysin pohjalta voitiin käynnistää keskustelu oleellisista osaamisalueista suhteessa työtehtävän tulevaisuuteen sekä seuraajan osaamiseen. Ulkopuolisen asiantuntijan tekemä analyysi toimi pohjana myös eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan ja hänen seuraajansa yhteistyölle siirtymävaiheessa.

Näkökulmia ja käytäntöjä asiantuntemuksen säilyttämiseen

Osaamisen johtamisen käsitteellä viitataan tavallisesti kaikkiin niihin prosesseihin, rakenteisiin ja työkaluihin, joilla organisaatioissa pyritään kehittämään tiedon ja osaamisen luomista, jakamista, käyttöä ja säilyttämistä. Osaamisen säilyttäminen on siis vain yksi osa tätä kokonaisuutta, mutta kokeneiden asiantuntijoiden eläkkeelle siirtymisen kontekstissa sen merkitys on keskeisin.

Asiantuntemuksen säilyttämistä organisaatioissa kokeneiden asiantuntijoiden eläköityessä voidaan tarkastella neljän ”mekanismin” kautta: osaamisen jakamisen, osaamisen hajauttamisen, ja osaamisen tallentamisen eli dokumentoinnin kautta. Jokaiseen mekanismiin liittyy ja rakenteita, joilla osaamisen säilymistä tai säilyttämistä voidaan tukea. Näiden mekanismien taustalla on pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen osaamisen johtaminen, joka tarjoaa edellytykset tiedon säilyttämisen käytäntöjen toimivuudelle. Seuraavassa on tarkasteltu erikseen kutakin tiedon säilyttämisen mekanismeista sekä niihin liittyviä rakenteita ja käytäntöjä.

Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakamisella viitataan asiantuntemuksen ja osaamisen välittämiseen pääasiassa kahden ihmisen välillä siten, että kokeneempi osapuoli tarjoaa osaamisensa kokemattomamman henkilön käyttöön, jotta tämän on mahdollista kehittää omaa asiantuntemustaan sen avulla edelleen. Osaamista voidaan jakaa myös ryhmätilanteissa, mutta oleellista tällöinkin on, että kokemattomampi osapuoli hyödyntää sitä henkilökohtaisessa kehitymisprosessissaan.

”Mutta, me on käyty lukemattomia keskinäisiä palavereita siitä ja oppitunteja siitä, että miten neuvottelut etenevät. Mä oon rekonstruoinu neuvottelutilanteet, et miten tässä toimitaan. Mä oon tehny semmosia erilaisia versioita, variaatioita, elävästä elämästä tilanteissa, joita mulla on ollu ja mä tiän, että jatkuvasti tulee. Ja niitä on käyty läpi. Miten siitä on selvitty, näin tästä selvittiin. Näin tämä

asia onnistui. Ne on, ne asiat kyllä on, olen sitä mieltä, että vilpittömästi olen siirtänyt ne asiat, mitkä on pystyt-, mitkä mä oon pystynyt alaisilleni siirtämään.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Osaamisen jakamista organisaatioissa voidaan tukea luomalla sille mahdollisuuksia ja edistäviä rakenteita. Tärkein tällainen rakenne on kokeneen **ja kokemattoman asiantuntijan rinnakkainen työskentely (overlap period)** ennen kokeneen asiantuntijan siirtymistä eläkkeelle.

Kuinka pitkään kokeneen ja kokemattoman asiantuntijan sitten tulisi työskennellä rinnakkain? Tähän vaikuttavat ennen kaikkea seuraavat seikat:

- ✓ Työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen luonne
- ✓ Osapuolten osaamisen taso ja samankaltaisuus
- ✓ Osapuolten mahdollisuus irrottautua operatiivisista vastuistaan ja tehtävistään siirtymävaiheen ajaksi
- ✓ Onko seuraaja rekrytoitu organisaation sisältä vai ulkopuolelta

Vaikka rinnakkain työskentelylle on hyvä varata aikaa, ei aikaa tulisi kuitenkaan olla liikaa. Ajallisesti lyhyempi mahdollisuus rinnakkaiseen työskentelyyn kannustaa hyödyntämään mahdollisuuden tehokkaasti ja systematisoimaan ajanjakson aikana hyödynnettäviä tiedon jakamisen käytäntöjä.

Tärkeintä rinnakkain työskentelyn onnistumisessa ei ole käytetyn ajan määrä vaan käytetyn ajan laatu.

”Et jos ei sitä suunnittele systemaattisesti niin, sit voi olla et yhtäkkiä huomaa et ei ookaan mahdollisuutta, voi olla et jatkajan rekrytointi ei onnistu riittävän nopeesti ja todellisuudessa jatkaja aloittaa vasta kun se ihminen on jo jäänyt eläkkeelle. Et ehkä tää nyt on ainakin tietysti se yks systemaattisuusasia siinä et me pystyttäs ajottamaan sen aloittajan tehtävä niin et siihen jää sopiva aika, rinnakkain sitä et on käytettävissä se vanha kun se uusi jo aloittaa.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Riippumatta käytössä olevan ajan pituudesta, vaatii rinnakkain työskentely ja osaamisen säilyttäminen sen puitteissa onnistuakseen suunnitelmallisuutta, seurantaa ja motivaatiota kaikilta osapuolilta. On tärkeää, että kokemattomampi osapuoli on aktiivinen ja vastuullinen toimija. Eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan rooli on mahdollistaa hänen kehittymisensä ja asiantuntemuksen syveneminen.

"-- siinä mieles on hyvä tietää sen verran etukäteen, että sitte, ku se hyvä ajatus on tosissaan, ne tehtävät vaihdetaan ennakkoon, jollonka sitte se seuraaja, sille tulee eteen niitä juttuja ja se voi käydä kysyyn silt lähtijält, jollon sit on aikaa ottaa myös nää huomioon. Niin mun mielest semmonen, se on tärkeä." Seuraaja

Yhteistyön rooleista on syytä sopia etukäteen ja kaikkien osapuolten tulisi kokea oma roolinsa mieleiseksi. Rinnakkain työskentelyn alkaessa voidaan esimerkiksi sopia, että kokemattomampi asiantuntija seuraa kokeneemman asiantuntijan työskentelyä ja tekee muistiinpanoja, kunnes kokee olevansa riittävän varma ottamaan itsenäistä vastuuta tehtävästä. Tässä vaiheessa rooleja voidaan vaihtaa: kokenut asiantuntija seuraa kokemattomamman työskentelyä, tekee muistiinpanoja ja antaa palautetta työtehtävän tai päivän päätteeksi. Roolit voivat siis vaihdella ja muuttua seuraajan osaamisen kehittymisen myötä. On kuitenkin hyvä tehdä muodollinen päätös siitä, milloin vastuu työtehtävistä siirtyy eläköityvältä asiantuntijalta hänen seuraajalleen.

"Hän jätti tämän aika lailla meille hoidettavaksi ja usean vuoden aikana siirtyi syrjään. Hän antoi aika esimerkillisellä tavalla vastuun meille, mikä on hirveän tärkeää. Silloin niitä ihmisiä vasta todella tapaa, kun menee yksin kokouksiin, eikä voi piilotella toisen olkapään takana." Seuraaja

Mahdollisuus työskennellä yhteisen työtehtävän äärellä tarjoaa eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle sekä hänen seuraajalleen mahdollisuuden jatkuvaan keskusteluun ja työtehtävän esiin nostaman osaamisen ja asiantuntemuksen konkretisointiin. Samalla mahdollistuu vähittäinen vastuiden siirtäminen ja seuraajan "kasvaminen" tehtävään vähitellen. Lisäksi rinnakkainen työskentely

mahdollistaa merkityksellisen tiedon jakamisen ”sattumalta”, yllättäenkin tarjoutuvia tilaisuuksia hyödyntäen.

Case esimerkki: Eräässä organisaatiossa kokenut ja kokematon asiantuntija olivat organisoineet rinnakkaisen työskentelyn jakson ns. case-työskentelyn muotoon. Asiantuntijat rekonstruivat erilaisia neuvottelutilanteita ja kävivät sitten keskustellen läpi niihin liittyviä elementtejä: haasteita ja ratkaisuja. Case-tapaukset kumpusivat kokeneen asiantuntijan omasta kokemuksesta vuosien varrelta. Tällaisen yhteisen kokemuksen luominen ja siitä keskusteleminen auttoi kokemattomampaa asiantuntijaa kehittämään omaa asiantuntemustaan eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan kokemukseen perustuen.

Kuten edellä on todettu, työskentely erilaisissa verkostoissa ja yhteydenpito sidosryhmiin on tavallinen ja suuri osa asiantuntijoiden työtehtäviä. Rinnakkain työskentely tukee myös yhteistyöverkostoissa toimimisen vaatiman osaamisen jakamista, koska se mahdollistaa kokeneemman ja kokemattomamman asiantuntijan osallistumisen tapaamisiin ja kokouksiin yhdessä.

”[Eläkkeelle siirtynyt asiantuntija] oli just se edellinen verkoston jäsen, ja me oltiin kahessa kokouksessa samanaikaisesti. Ensimmäisessä kokouksessa hän oikeestaan esitteli mut kaikille, et tää on hänen jatkaja, ja seuraavas kokouksessa hän kerto et mitä ne on tehneet ne muut. Eli mä pääsin sit aika hyvin sisään siihen. Ja sit mun oli tosi helppo jatkaa siitä” Seuraaja

Mentorointi on eräs tapa organisoida pitkäjänteistä yhdessä työskentelyä. Siinä kokeneella asiantuntijalla on vastuullinen valmentajan tai ohjaajan rooli suhteessa kokemattomampaan asiantuntijaan. Käytännössä mentorointi toteutetaan usein siten, että kokeneempi mentori ja kokemattomampi mentoroitava (aktori) tapaavat ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti ja keskustelevat työhön liittyvistä tilanteista ja haasteista. Tavoitteet

mentoroinnille määritellään yleensä etukäteen. Organisaatiot, joissa toteutetaan mentorointiohjelmaa, järjestävät tavallisesti siihen liittyvää koulutusta kaikille osapuolille. Onnistuakseen mentorointi vaatii kaikkien osapuolten (mentorin, aktorin ja toisinaan myös molempien esimiesten) sitoutumista, ennalta sovittua aikataulua sekä luottamuksellista suhdetta mentorin ja aktorin välillä.

”Ja sit tää meiän mentorointihomma. Eli me on tavattu Liisan (nimi muutettu) kans aika paljon. Me on tehty ihan tämmönen ohjelma, sovittu tietyt päivämäärät. Meiän pitää vähän vielä lisätä näitä ja käyty hänen kanssaan sit läpi aiheittain, et mis, mitä hänen tulis oppia ja hän tossa sanoki mulle viime viikolla, et mun täytyy pitää hälle tentti [nauraen], että mitä on oppinu. Elikkä semmonen kertaus on paikallaan, että on käyty kaikki tarpeelliset asiat läpi sitte.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Mentorointi on hyvä tapa oppia ja jakaa tietoa – erityisesti silloin kun kyseessä on kokemuksen kautta kehittyneen ja syventyneen osaamisen siirtäminen, koska mentorointi tarjoaa riittävän pitkäkestoisien ja vuorovaikutteisten rakenteen tätä varten. Mikäli mentoroinnilla pyritään varautumaan asiantuntijoiden eläköitymisestä johtuvaan osaamisen menettämisen uhkaan, on mentorointi aloitettava hyvissä ajoin ennen asiantuntijoiden eläköitymistä. Mentorointi voidaan nähdä ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitämisessä ja hajauttamisessa.

Eläkeikää lähestyvälle asiantuntijalle voidaan rakentaa organisaatioon tai asiantuntijan omaan yksikköön ns. **seniorirooli**. Tällä tarkoitetaan roolia, jossa kokenut asiantuntija, jonka osaaminen on tunnustettu keskeiseksi ja säilyttämisen arvoiseksi toimivat uransa loppuvaiheessa tai jo eläkkeelle siirryttyään tehtävissä, joissa hänen on mahdollista tarjota asiantuntevuksensa muun organisaation käyttöön. Seniorirooliin voi liittyä esimerkiksi kouluttamista, projektien erityisasiantuntijana ja neuvonantajana toimimista, nuorempien kollegoiden valmentamista ja kehittämistehtäviä. Kehittämistehtävät voivat kohdistua niin oman työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen määrittelyyn kuin esimerkiksi koko organisaation toiminnan

kehittämiseen esimerkiksi strategiakeskusteluihin osallistumisen kautta. Kokenut asiantuntija voi myös palata organisaatioon eläkkeelle siirtymisen jälkeen konsulttina ja/tai kouluttajana.

”Et jotain, ehkä minua on sitte hieman hyödynnetty tämmösissä yleisissä, muun muassa nyt -- koulutukseen liittyvissä asioissa niin, oon tehny muutamia tämmösiä osaprojekteja nyt, ikään kuin yleiseksi hyödyksi. Joissa sitte ehkä on ollu siitä minun hiljasesta tiedostani jotaki hyötyä. Ja kokemuksesta ja muusta, et on pystyny niitä sitte käyttämään hyväks ja saanu aikaan sit jotain, josta toivottavasti on koko organisaatiolle hyötyä jatkossa.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Koulutus lienee tyypillisin tapa jakaa tietoa. Erityisen hyödyllinen tiedon jakamisen käytäntö se on silloin, kun saman tiedon tulisi tavoittaa useampi henkilö. Koulutuksen kautta voidaan kuitenkin välittää pääasiassa eksplisiittistä tietoa. Jää pitkälti oppijan, eli kokemattomamman asiantuntijan, omalle vastuulle käyttää tätä tietoa oman osaamisensa ja asiantuntemuksensa syventämisessä ja/tai laajentamisessa.

Erilaisten opetusmenetelmien avulla voidaan pyrkiä helpottamaan tätä työtä ja tarjoamaan kokemuksellisia elementtejä asiantuntemuksen kehittymisen tueksi. Tyypillisiä esimerkkejä tästä ovat muun muassa prosessiteollisuudessa ja liikennealalla hyödynnettävät simulaattorikoulutukset.

Koulutuksen rooli osaamisen säilyttämisessä kokeneiden asiantuntijoiden eläköityessä unohdetaan usein. Eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden hyödyntäminen koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa heidän työuransa loppuvaiheessa on hyvä tapa jakaa heidän osaamistaan.

Case esimerkki: Eräässä suuressa kansainvälisessä organisaatiossa kokeneet asiantuntijat palasivat virallisen eläkkeelle siirtymisen jälkeen takaisin organisaatioon oman erityisosaamisalueensa kouluttajina. Järjestely pehmensi siirtymävaihetta eläköityvien

asiantuntijoiden osalta ja tarjosi organisaatiolle lisää aikaa korvaavan osaamisen kehittämiseksi.

Tarinointi eli storytelling on hyvin havainnollinen ja samalla useille kokeneille asiantuntijoille mielekäs tapa jakaa osaamistaan. Siinä kokeneempi asiantuntija kuvaa kokemustaan tarinoiden kautta, kertomalla esimerkkejä ja anekdootteja työuransa varrelta. Toisinaan tarinat saattavat olla hyvinkin eloisia ja siten helposti mieleenpainuvia. Ne voivat olla suullisessa, kirjallisessa tai vaikkapa videoidussa muodossa.

Tarinat ovat voimakas tiedon ja osaamisen jakamisen käytäntö, koska niiden yhteydessä voidaan tuoda esiin myös tilanteissa esiin nousseita tunteita ja asenteita. Ne myös auttavat käsittelemään analyttisesti niin epäonnistumisiin kuin onnistumisiin liittyviä tekijöitä. Tarinointia tapahtuu organisaatioissa usein aivan tiedostamattakin. Tietoa tulee niiden kautta jaetuksi myös siis arjessa työn äärellä ja kahvipöytäkeskusteluissa. Mikäli tarinointia halutaan hyödyntää systemaattisesti tiedon jakamisessa kokeneen asiantuntijan siirtyessä eläkkeelle, tulee huolehtia siitä, että myös kuulijalla, eli kokemattommalla asiantuntijalla on aktiivinen rooli tarinan tulkinassa ja hyödyntämisessä oman osaamisensa kehittämisessä. Organisaatio voi tukea tarinointia tiedon jakamisen käytäntönä tarjoamalla sille säännöllisiä mahdollisuuksia.

Case esimerkki: Eräessä organisaatiossa eläkkeelle jäävät asiantuntijat pitivät viimeisinä työpäivinä ”jäähyväisluennon”, joiden tarkoitus oli lyhyesti ja eloisesti kuvata työuran keskeisiä vaiheita ja uraan merkittävästi vaikuttaneita tapahtumia. Nämä jäähyväisluennot olivat erittäin suosittuja ja auttoivat organisaatiota luomaan ja ylläpitämään yhteistä kulttuurista identiteettiä ja yhteisöllisyyttä sekä muodostamaan yhteistä osaamispääomaa.

Osaamisen hajauttaminen

Osaamisen hajauttamisella viitataan niihin käytäntöihin tai toimintatapoihin, joilla osaamista ja asiantuntijuutta pyritään hajauttamaan eri puolille organisaatiota ns. yhteiseksi organisatoriseksi tiedoksi. Nämä käytännöt voivat olla sekä rakenteellisia että henkilöstövoimavarojen hyödyntämiseen liittyviä. Pyrkimys hajauttaa osaamista organisaatiossa tai yhteisössä toimii usein myös tietoa säilyttävänä tai ainakin tiedon menettämisen riskiä pienentävänä tekijänä. Osaamisen hajauttaminen toimintamallina vaatii yleensä aikaa, eikä tätä toimintamallia voi ottaa reaktiivisesti käyttöön yksittäisten asiantuntijoiden eläkkeelle jäämisen yhteydessä. Osaamisen hajauttaminen on hyvä tapa vähentää sekä tunnistettuja että tunnistamattomia asiantuntijoiden eläköitymiseen liittyviä osaamisriskejä ja se voidaankin nähdä osaamisriskejä ennalta eliminoivaksi toimintamalliksi. Seuraavassa esitellään toimivista osaamisen hajauttamisen käytännöistä tiimityöskentely, tehtäväkierto ja sijaisjärjestelyt.

Työtehtävien organisoiminen tiimityöksi mahdollistaa osaamisen jakamisen ja toisilta oppimisen arjessa, työn äärellä. Samalla se tarjoaa tilaisuuden havainnoida toisten asiantuntijoiden tapaa käsitteellistää asioita, ratkaista ongelmia sekä tehdä päätöksiä. Tiimityössä yhteinen työtehtävät ja niiden tulokset tulevat tavallisesti luontevasti myös yhteisen arvioinnin kohteeksi, joten tiimin jäsenille syntyy jaettu käsitys tehtävän vaatimasta osaamisesta. Tarvittavaa osaamista on näin ollen luontevaa lähteä myös yhdessä kehittämään. Työskentely tiimissä lisää tiimin jäsenten käsitystä toistensa erityisosaamisesta. Tämä käsitys säilyy tavallisesti myös tiimien hajotessa esimerkiksi organisatoristen uudelleenjärjestelyjen vuoksi.

Case esimerkki: Eräässä organisaatiossa huomattiin, että myyntimiesten henkilökohtaiset asiakasvastuut jaoteltuina eri myyntialueille (sekä maantieteellisesti että tuotekohtaisesti) heikensi ajoittain asiakaspalvelua. Asiakaspalvelu kärsi esimerkiksi myyntimiesten työkuormituksen ajoittainen epätasainen

jakautumisesta sekä myyntimiesten poissaoloista (sairauspoissaolot ja lomat). Myyntityö organisoitiin uudestaan tiimipohjaisesti, jolloin työkuormaa oli helpompi jakaa ja asiakaspalvelu pysyi tasalaatuisena.

Jotta tiimityö toimisi osaamista hajauttavana ja sitä kautta säilyttävänä rakenteena on tärkeää huolehtia seuraavista tekijöistä:

- ✓ Tiimi ei saa olla liian homogeeninen. Siihen tulisi kuulua sekä kokeneita että kokemattomia asiantuntijoita erilaisilta osaamisalueilta tiimin tehtävään ja tavoitteeseen liittyen.
- ✓ Tiimi tarvitsee jonkin kokoavan ja säännöllisen yhteistyörakenteen, kuten viikkopalaverin tai päivittäiset tilannekatsaukset.
- ✓ Tiimin hyvä ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus ovat edellytyksiä yhdessä ja toisilta oppimiselle.

Osaamista ja asiantuntijuutta voidaan hajauttaa myös erilaisin **tehtävä- ja henkilöstöjärjestelyin**, joista eläköityvien asiantuntijoiden osaamisen säilyttämisen kannalta toimivia ovat muun muassa tehtäväkierto, sisäiset rekrytoinnit sekä erilaiset sijais- ja varamiesjärjestelyt. Nämä ovat myös osa ennakoivaa ja pitkäjänteistä osaamisen johtamista (ks. myöh.).

Tehtäväkierto tarkoittaa asiantuntijan siirtymistä organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Tämä laajentaa hänen asiantuntemusalueitaan ja organisaation sisäisiä sosiaalisia verkostoja. Samalla hän oppii tuntemaan organisaation eri yksiköiden toiminta- ja työskentelytapoja, mistä on hyötyä organisaation sisäisessä yhteistyössä tulevaisuudessa. Vaikka tehtäväkierto tyypillisesti mielletäänkin vielä kokemattomien asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen käytännöksi, liittyy siihen paljon potentiaalia myös kokeneiden asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämisessä ja säilyttämisessä. Kokeneiden asiantuntijoiden eläköitymiseen valmistauduttaessa tehtäväkiertoa voidaan hyödyntää siten, että kokenut asiantuntija työskentelee ennalta määriteltyjä ajanjaksoja eri yksiköissä tai tiimeissä työuransa loppuvaiheessa. Tämä antaa

kokeneelle asiantuntijalle vielä uudenlaisen mahdollisuuden kehittää osaamistaan edelleen ja soveltaa osaamistaan uudessa kontekstissa.

Sijais- ja varahenkilöjärjestelyt tarkoittavat sitä, että keskeiseksi ja säilyttämisen arvoiseksi tunnistettu osaaminen ja asiantuntemus pyritään turvaamaan kaikissa olosuhteissa riittävällä osaamisen redundanssilla. Osaamista pyritään siis hajauttamaan eri puolilla organisaatiota nimetyille henkilöille, jotta ensisijaisen asiantuntijan ollessa estynyt hoitamaan tehtäviään tai siirtyessä pois organisaatiosta lyhyellä varoitusajalla toiminta pystytään turvaamaan. Paitsi eläköitymistilanteissa, varahenkilöjärjestelmän luominen tukee osaamisen säilymistä riittävällä tasolla myös esimerkiksi pitkien sairaslomien yhteydessä. Parhaimmat kokemukset näistä järjestelyistä ovat syntyneet tilanteissa, joissa varahenkilöt on nimetty henkilötasolla ja kaikki osapuolet ovat järjestelyyn tyytyväisiä ja motivoituneita.

Case esimerkki: Eräässä organisaatiossa oli hajautettu työntekijän tehtäväkuva siten, että hän työskenteli puolet ajasta yhdessä ja toisen puolen toisessa tehtävässä. Näin hän pystyi paitsi kasvattamaan omaa osaamistaan myös tarjoamaan monipuolisempaa kokemustaan kahden työyhteisön käyttöön.

Organisaation osaamispääoma hyötyy asiantuntijoiden *sisäisistä rekrytoinneista*. Asiantuntijan siirtyessä tehtävästä toiseen organisaation sisällä, hänen kokemuksensa organisaatiosta ja sen toimintatavoista sekä tehtävänvaihdoksen myötä laajentunut osaamisensa on kokonaisuudessaan edelleen organisaation käytössä.

Osaamisen tallentaminen eli dokumentointi

Dokumentointi on yksinkertainen tapa säilyttää tietoa ja osaamista. Dokumentoinnin yhteydessä myös se osa kokemuseräisestä, hiljaisesta tiedosta, joka on dokumentoitavissa, tulee kuvatuksi. Dokumentointi kuuluu moniin asiantuntijatehtäviin olennaisena osana itse työtä. Siten se toimii

useimmissa organisaatioissa ”automaattisesti” tietoa ja osaamista suojaavana rakenteena.

”Ei ihmisten pään sisältöä voi mihinkään kirjata. Meidän kaikki osaaminenhan on niissä dokumenteissa, mitä me tuotetaan.” Esimies

Esimerkiksi päätösdokumentit, projekti- ja suunnitteludokumentaatio sekä erilaiset lausunnot ovat tyypillisiä asiantuntijatyötä ja osaamista tallentavia dokumentteja. Tällaisen virallisen dokumentaation lisäksi asiantuntijoilla on kuitenkin paljon myös henkilökohtaista dokumentaatiota, jonka merkitys eläkkeelle siirryttäessä voi olla suuri. Esimerkkejä ovat muun muassa työprosessien dokumentit, kirjoitetut artikkelit ja koulutusmateriaalit.

Case esimerkki: Eräs kokenut asiantuntija, joka työskenteli useissa eri projekteissa ja monien eri sidosryhmien kanssa, kokosi seuraajalleen muistitikun (tai ”muistotikun”), johon hän kokosi kaikki ajankohtaiset ja keskenkäiset prosessit. Hän liitti mukaan kaikki prosesseihin liittyvät dokumentit sekä keskeisten yhteistyökumppaneiden yhteystiedot. ”Muistotikun” avulla seuraaja pääsi perehtymään projekti kerrallaan tehtäväkokonaisuuteensa ja tarvittava materiaali oli aina helposti saatavilla.

Dokumentaation haasteena on usein arkistojen ja dokumentoinnin tarkoituksenmukaisuus ja ajantasaisuus. Aina ei ole selvää, kuka vastaa tallennettujen dokumenttien tarkoituksenmukaisuuden ja ajantasaisuuden arvioimisesta sekä tietojen poistamisesta tai päivittämisestä.

Paitsi oleelliseksi arvioidun osaamisen tallentamisessa sinänsä, voidaan dokumentaatiota hyödyntää myös kokeneiden asiantuntijoiden eläköitymistilanteissa. Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija voi esimerkiksi dokumentoida aktiivisesti osaamistaan, työtehtäviensä työvaiheita tai yhteistyöhön liittyviä prosesseja. Tämä voi olla osa esimerkiksi edellä kuvattua senioriroolia.

Case esimerkki: Eräessä organisaatiossa yhteistyö eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan ja hänen seuraajansa kesken käynnistettiin siten, että seuraaja laati kattavan listan asiantuntijan työtehtävistä heidän käymiensä keskustelujen pohjalta. Tämä tehtävälisterä toimi ”sisällysluettelona” ja sitä käytiin tehtävä kerrallaan läpi eläköityvän asiantuntijan ja hänen seuraajansa keskusteluissa. Kukin tehtävä purettiin keskustelussa vaiheisiin, käytiin läpi siihen liittyvät keskeiset yhteistyötahot ja tallennettiin mahdolliset ohjeistukset. Lopputuloksena seuraajalle muodostui ”käsikirja” tehtäväkokonaisuudestaan, jota hän saattoi hyödyntää jättyään vastaamaan tehtäväkokonaisuudesta itsenäisesti.

Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija ja hänen seuraajansa voivat myös käydä yhdessä läpi työtehtävien kannalta keskeistä dokumentaatiota. Kokeneemman asiantuntijan merkitys on keskeinen erityisesti siinä kuinka hän esittelee työhön liittyvää dokumentaatiota.

”Mut tavallaan, kuka nyt tulis hoitaa niitä hommia niin kannattais hänelle tuoda esille, et tämmöstä ja tämmöstä materiaalia löytyy.”
Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Eräs tapa dokumentoida työtehtäviä eri näkökulmista on ”vuosikellon” laatiminen. Vuosikello auttaa hahmottamaan säännöllisesti toistuvia työtehtäviä ja siihen voidaan määritellä niitä toimenpiteitä, joita tehtävän toteuttamiseksi on tarpeen suorittaa. Vuosikelloon kirjataan erityisesti säännöllisesti tiettyinä ajanjaksoina toistuvat tehtävät. Toisinaan vuosikelloon on hyödyllistä kirjata myös tehtävien valmisteluun tarvittava aika ja valmisteluvaiheet sekä tehtäviin liittyvät keskeiset vastuuhenkilöt ja yhteistyötahot.

Mikäli dokumentointia halutaan hyödyntää systemaattisesti asiantuntijoiden eläkkeelle siirtymisen yhteydessä, on siitä tärkeää sopia etukäteen ja varata sille myös aikaa. Näin osaamisen tai työprosessien dokumentoinnista voidaan tehdä näkyvä osa työtehtäviä ennen asiantuntijan siirtymistä eläkkeelle.

Ennakoiva ja systemaattinen osaamisen johtaminen

Edellä kuvatut lähestymistavat ja käytännöt eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden osaamisen säilyttämisessä vaativat toimiakseen hyvän maaperän. Tämän muodostaa ennakoiva ja systemaattinen osaamisen johtaminen, jossa osaamisen johtamisella ja eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden osaamisen säilyttämisellä on tunnustettu arvonsa.

Ennakoiva osaamisen johtaminen liittyy siis kaikkiin niihin käytäntöihin, joilla eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden tietoa ja osaamista pyritään tunnistamaan ja säilyttämään. Esimerkiksi ennakoivan henkilöstösuunnittelun kautta se on edellytys sille, että kyetään rekrytoimaan uusia asiantuntijoita eläkkeelle siirtyvien seuraajiksi riittävän varhain, jotta mahdollistetaan rinnakkainen työskentely kokeneen ja kokemattoman asiantuntijan kesken.

”No, se aukko tulee aika hyvin täytettyä sillä tavalla, että mul on erittäin positiivinen asia se, että seuraajan valinta aloitettiin jo vuotta aikasemmin. Esimiehen kans alettiin keskustella siitä, et miten tää ratkastaan, sovittiin valintaprosessista. Ja valintaprosessi vedettiin läpi viime syksynä. Niin että joulukuussa tiesin ja oli jo julkistettu, et kuka tulee jatkamaan. Ja mul oli itselläni vastuu vuoden loppuun asti, näistä tehtävistä ja sen jälkeen siirryin ikään kuin oma tulosityksikköni konsultiksi ja perehdyttäjäksi. Et oon hyvin päässy siirtämään työt ja se on erittäin hieno asia.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Ennakoivassa henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa kantaa niin henkilöstön määrään kuin laatuunkin. Tämän vuoksi on tärkeää, että sitä toteutetaan yhteistyössä lähiesimiesten, henkilöstötoiminnon ja organisaation ylemmän johdon kanssa. On tärkeää kyetä tunnistamaan kehittymässä olevat asiantuntijat eri puolilla organisaatiota mahdollisimman varhain, jotta eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden seuraajasuunnittelussa päästään henkilötasolle saakka. Seuraajasuunnittelu osana pitkäjänteistä osaamisen johtamista edellyttää sitä, että kriittiset asiantuntijat ja heidän osaamisensa on kyetty tunnistamaan.

Case esimerkki: Eräissä organisaatioissa asiantuntijan menettämisen uhkia kartoitettiin suunnitelmallisesti. Vuosittain tehtiin riskianalyysi tiettyjen isojen projektien vetämisestä ja erikoisasiantuntijoista. Näissä riskianalyysissä tarkasteltiin kuinka riippuvainen yritys oli yksittäisistä asiantuntijoista ja oliko näille asiantuntijoille mahdollisesti seuraajia tai korvaajia. Riskianalyysissä arvioitiin myös kuinka kiinnostavia nämä tietyt asiantuntijat olivat esimerkiksi kilpailijoiden näkökulmasta.

Tärkeää ennakoivassa ja systemaattisessa osaamisen johtamisessa on, että toimintatavat, käytännöt ja linjaukset ovat yhtenäisiä läpi organisaation. Esimerkiksi osaamiskartoituksen laatiminen vain osassa organisaatiota, ei auta tunnistamaan organisaation osaamisen kokonaisuutta ja määrittelemään sen kriittisiä elementtejä.

”Ja yhtenäiset käytännöt puuttuvat, että esimerkiksi osaamiskartoitusten teko on hyvin satunnaista, ja sen esimiehen intressipiiristä ja energisyydestä riippuvaista minun mielestäni.”
Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Henkilöstötoiminnolla ja sen asiantuntijoilla organisaatioissa on suuri rooli ennakoivan ja systemaattisen osaamisen johtamisen sekä siihen liittyvien käytäntöjen suunnittelussa, ylläpidossa ja arvioinnissa. He eivät kuitenkaan voi toteuttaa näitä toimintatapoja ilman yhteistyötä niin lähiesimiesten kuin organisaation ylimmän johdonkin kanssa. Osaamisen säilyttäminen osana osaamisen johtamisen kokonaisuutta on siis mitä suurimmassa määrin yhteistyötä organisaation eri tahojen kesken.

Asiantuntemuksen säilyttämistä kehitettäessä ja sitä koskevia päätöksiä tehtäessä, organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että erityyppinen tieto ja osaaminen vaativat säilyäkseen tai välittyäkseen erilaisia käytäntöjä. Lisäksi riippuu pitkälti eläkkeelle siirtyvästä asiantuntijasta ja hänen seuraajastaan, millaisia käytäntöjä he kokevat luontevaksi hyödyntää

siirtymävaiheessa. Yllä kuvatut mekanismien ja käytäntöjen soveltuvuutta kulloinkin siirrettäviin työtehtäviin ja niiden vaatimaan osaamiseen ja asiantuntemukseen tulee siis arvioida aina tilannekohtaisesti.

Hyvä, paha IT

Osaamisen säilyttämisen mekanismeista ja systemaattista osaamisen johtamista voidaan tukea erilaisin IT-ratkaisuilla. Henkilöstön ja osaamisen johtamiseen liittyvillä tietojärjestelmillä on myös keskeinen rooli tiedon ja osaamisen tunnistamisessa. Vaarana IT-sovellusten kehittämisessä on, että niitä ei lopulta käytetä tarkoituksenmukaisella tavalla joko ajan tai osaamisen puutteen vuoksi. On hyvin tyypillistä, että vaikka järjestelmää kehitettäessä otettaisiin mukaan myös loppukäyttäjät, on lopputulos aina jonkinlainen kompromissi. Tämä vaikuttaa motivaatioon käyttää järjestelmää. Usein myös työkalujen ja tietojärjestelmien päivittäminen jää puolitiehen, jolloin ne eivät välttämättä pysty kaikissa tilanteissa tarjoamaan ajantasaista tietoa. Esimerkiksi keskeisen tiedon ja tietäjien tunnistaminen ei voi kaikilta osin perustua henkilötietojärjestelmään tai osaamistietokantaan kirjattaviin tietoihin, koska yksittäisten asiantuntijoiden osaamisen ja kokemuksen kokonaisuus voi olla niin moniulotteinen, etteivät järjestelmät sitä tavoita.

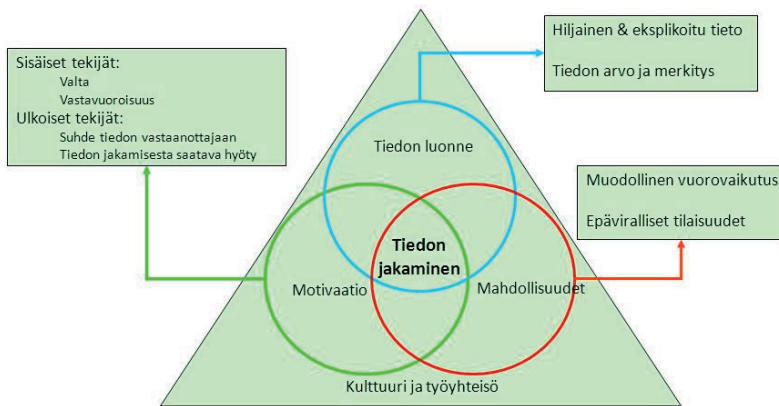
Tietotekniikalla on kuitenkin oma paikkansa myös tiedon ja osaamisen johtamisessa, erityisesti osaamisen säilyttämisessä dokumentoinnin keinoin. IT-ratkaisuihin tulisikin suhtautua ennen kaikkea erilaisten tietoprosessien tai tiedon ja osaamisen johtamisen prosessien mahdollistajana ja osana kokonaisuutta, johon kuuluu myös muita osaamisen johtamisen ja tiedon säilyttämisen käytäntöjä. Ne eivät siis varmista sitä, että keskeinen tieto ja osaaminen tulevat jaetuiksi, mutta voivat tukea tiedon jakamista ja säilyttämistä osana osaamisen johtamisen kokonaisuutta.

IT-ratkaisuilla on tärkeä rooli osaamisen säilyttämisen tukemisessa. Ne eivät kuitenkaan yksinään ratkaise osaamisen säilyttämisen haastetta.

Tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

Kuten edellä todettiin, on osaamisen jakaminen keskeinen tapa säilyttää asiantuntijoiden tietoa ja osaamista organisaatioissa. Tiedon ja osaamisen jakamiseen organisaatioissa ja työyhteisöissä vaikuttavat monet tekijät. Eräs tapa tarkastella tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä on esitetty kuvassa 1.

Mallin mukaan tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaation kulttuuri, tiedon jakamisen mahdollisuudet, jaettavan tiedon luonne sekä motivaatio jakaa tietoa. Tiedon jakaminen onnistuu ainoastaan, mikäli kaikki neljä tiedon jakamiseen vaikuttavaa tekijää ovat yhtä aikaa läsnä. Ei siis esimerkiksi riitä, että ihmiset ovat motivoituneita jakamaan tietoa, jos heillä ei ole siihen mahdollisuuksia.



Kuva 1 Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (Ipe 2003).

Jakaisinkohan osaamistani?

Eläkkeelle jäävän asiantuntija täytyy olla motivoitunut jakamaan osaamistaan. Asiantuntijan arvo perustuu usein siihen, että hän osaa sellaista, jota muut eivät osaa. Tuttu toteamus, *”Tieto on valtaa”*, pitää toisinaan paikkaansa. Asiantuntija saattaa ajatella, että juuri tietoa panttaamalla hänen oma asemansa ja ainutlaatuisuutensa organisaatiossa säilyy. Toisaalta, jakamalla tietoa asiantuntija pystyy näyttämään oman arvonsa organisaatiossa.

Eläkeikää lähestyttäessä ei tiedon panttaamisesta yleensä koeta olevan enää juurikaan hyötyä (poislukien tilanteet, joissa suhde työnantajaan on ollut pitkään tulehtunut tai tilanteet, joissa eläkkeelle siirtymiseen on painostettu). Tämä vaikuttaa suotuisasti asiantuntijoiden motivaatioon jakaa osaamistaan.

”Kyllä mä oon kiitollinen et hän on selvästi asennoitunu että aivan loistavaa asennetta se, et se vaatii sitoutumista siihen et on todella kiinnostunu siitä että [tämän organisaation] asioita hoidetaan hyvin. Et ei, et oikeestaan päinvastanen sellaselle että take the money and run... ..Kyl mä luulen et Jussillekin (nimi muutettu) on ollu ihan mukavaa se et hän on saanu jakaa sitä näkemystään ja perintöään otolliseen maaperään.” Seuraaja

Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija on siis yleensä varsin motivoitunut jakamaan osaamistaan kollegoilleen. Monet asiantuntijat ovat ylpeitä työstään ja osaamisestaan. Asiantuntijoita myös kiinnostaa, kuinka organisaatio pärjää heidän siirryttyä eläkkeelle.

Myös tiedon vastaanottajan täytyy olla motivoitunut vastaanottamaan tietoa. Motivaatiota kasvattaa se, että vastaanottaja ymmärtää tiedon arvon ja hyödynnettävyyden. Motivaatio vastaanottaa tietoa näkyy usein seuraajan omassa aktiivisuudessa ja kyvyssä reflektoida vastaanottamaansa tietoa.

”Opetettavan täytyy olla motivoitunut. Silloin se oppi menee perille ja osaa itse kysyä sellaisia asioita, joita toinen ei ole sanonut. Se on varmaan isoin tekijä.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Keskinäinen arvostus ja hyvät henkilösuhteet ovat osaamisen jakamisen motivaation näkökulmasta tärkeitä tekijöitä erityisesti silloin, kun kokenut ja kokematon asiantuntija työskentelevät rinnakkain.

”Kyl varmaan jos molemmat on aktiivisia, ni varmaan paras tilanne, et se vuorovaikutus pelaa. Ja on valmis ottaa vastaan ja toinen on valmis antamaan sitä informaatioo ja tietoo. Ni ainaki mä koen, et meil on tosi hyvin synkannu tai sujunu tää alku tässä nyt, et me ollaan tosiaan vast nyt alussa, mut et kuitenkin.” Seuraaja

Voiko tällaista tietoa jakaa?

Tiedon luonne ja ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi sen jakamisen mahdollisuuksiin. Tässä yhteydessä erotetaan usein hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemusperäistä tietoa, joka on pitkälti henkilöitynyttä ja vaikeasti käsitteellistettävissä. Siten sitä on myös hankala kuvata tai dokumentoida millään systemaattisella tavalla ja siten jakaa muille. Hiljaisen tiedon ”käsitteellinen isä”, unkarilainen filosofi Michael Polanyi, kiteytti ajatuksensa tällaisesta kokemusperäisestä tiedosta seuraavasti:

”We can know more than we can tell.”

Asiantuntijatehtävissä suuri osa tiedosta ja osaamisesta liittyy juuri faktatiedon soveltamiseen erilaisissa konteksteissa, hyvien toimintatapojen tuntemiseen ja laajojen kokonaisuuksien hahmottamiseen. Tämä tekee erityisesti asiantuntijoihin henkilöityneen osaamisen jakamisesta ja säilyttämisestä hankalaa.

Se osa asiantuntijatiedosta, joka on eksplikoitavissa, voidaan dokumentoida ja tallentaa. Tällöin sen säilyttäminen ja jakaminen on helppoa ja taloudellista. Kaikkea eksplikoitavissa olevaa tietoa ei kuitenkaan välttämättä ole järkevää dokumentoida, koska:

- ✓ dokumentointi on työlästä
- ✓ tieto saattaa muuttua nopeasti
- ✓ tieto voi olla liian kontekstisidonnaista, jolloin dokumenttien hyödyntäminen poikkeavissa konteksteissa on hankalaa tai mahdotonta
- ✓ tieto voi olla luottamuksellista, jolloin tiedon jakamisen keinoksi jää verbaalinen kommunikointi työntekijöiden välillä

Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija osaa yleensä arvioida jaettavan tiedon arvon ja tarpeellisuuden työtehtävän näkökulmasta. Hän jakaa sellaista tietoa, minkä kokee työn kannalta merkitykselliseksi. Kokemattomampi työntekijä ei välttämättä osaa arvioida jaetun tiedon tarpeellisuutta tai hyödyllisyyttä mikäli tiedon vastaanottamisella ei ole välittömiä hyötyjä. Kokemusperäistä hiljaista tietoa voi siis olla vaikea jakaa ”varastoon”.

Miten osaamisen jakaminen mahdollistetaan?

Osaamisen jakamisen mahdollisuuksilla viitataan joko suunniteltuihin tai sattumanvaraisiin tilaisuuksiin jakaa osaamista. Organisaatioissa on monenlaisia menetelmiä ja käytäntöjä tiedon ja osaamisen jakamiseksi. Nämä menetelmät ja käytännöt voivat olla tarkoin määriteltyjä ja tavoitteellisia tai hyvin epävirallisia ja työn arjessa syntyneitä.

Organisaatiot ja työtehtävät voivat tarjota monia mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen. Tyypillisimpiä esimerkkejä ovat erilaiset tapaamiset, kokoukset ja palaverit. Myös työ itsessään sekä työn tekemisen tapa voivat tarjota mahdollisuuksia jakaa tietoa ja osaamista. Erityisesti työn organisoimisen tiimityöksi on koettu tehostavan tiedon jakamista. Toisinaan tietoa tullaan jakaneeksi ”sattumalta” esimerkiksi satunnaisissa, suunnittelemattomissa kohtaamisissa työpaikan käytävällä, kahvipöydän ääressä tai yhteisillä työmatkoilla. Organisaatiot voivat parantaa tällaista sattumanvaraista tiedon jakamista esimerkiksi tarjoamalla tiloja tai tilaisuuksia edellä kuvatun kaltaisille kohtaamisille.

Erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen vaatii mahdollisuutta henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle. Aina sitä ei ole:

"... kysyin häneltä, että mitenkäs hänen hiljainen tieto nyt sitten siirretään. Hän itsekin sanoi, että se on vähän hankalaa, koska hän tekee työtä pisteessä yksin. Hiljaista tietoa ei voi siirtää siten, että istuu alas ja kertoo asiat vaan se syntyy siinä rinnalla oppien. Sitä ei pysty sanomaan, mitä kaikkea hiljaista tietoa omaa. Melkein siinä tarvitsisi olla uusi tulokas vaikka kuukauden yhtä aikaa tekemässä työtä Ritvan (nimi muutettu) rinnalla." Esimies

Organisaation koon, ajan puutteen tai jonkun muun tekijän johdosta työyhteisön jäsenillä ei aina ole mahdollisuuksia tutustua toisiinsa. Kun työyhteisön jäsenillä ei ole mahdollisuuksia tutustua toisiinsa, eivät he myöskään opi tuntemaan toistensa osaamista tai asiantuntijuutta.

"Toki nyt meit on niin paljon, onhan se aina ku työyhteisö, jos tulee valtavan isoks, niin kyllähän siin tulee omat ongelmat, et ei nähdä edes toisiamme, ja tuol ku ollaan kahvipöydäs niin joku ku käy vaan muutaman kerran viikos, sanoo et hei, kukas toi sinipuseroinen on, ja joo se on se, no entäs toi ruskea tuolla. Et ei meil tunneta vaan enää, et meil on menny, se on tää tämmönen meno ja meininki niin ei oo enää semmost ihan samaa henkee mitä aikasemmin tietenkään." Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Käytettävissä oleva aika tarjoaa mahdollisuuden tiedon jakamiselle. Ajan kanssa kannattaa kuitenkin olla varovainen. Jos aikaa on liikaa, saattavat perehdyttäminen ja tiedon jakaminen kärsiä.

"Toisaalta tämä yhdessäolon vaihe on ollut liian pitkä. Siitä ei tule sellaista jämäkkää perehdytystä, kun on liian helppo sanoa, että nyt on jotain muuta. Tämä antaa liian pitkän mahdollisuuden tähän. Kaikki asiat varmaan ovat nyt tulleet kyllä." Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Kulttuurin ja työyhteisön merkitys

Organisaation ja työyhteisön kulttuuri vaikuttavat siihen kuinka organisaatiossa jaetaan tietoa ja osaamista. Kulttuurin vaikutus näkyy esimerkiksi siinä, millaisia mahdollisuuksia organisaatio on rakentanut osaamisen jakamiselle tai kuinka organisaatioissa arvostetaan tietoa, osaamista ja tiedon jakamista. Kulttuuri syntyy ja vakiintuu pitkän ajan kuluessa. Tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuri onkin usein seuraus siitä, kuinka organisaatio on rakentanut, johtanut ja toteuttanut tiedon jakamisen käytäntöjään pitkällä aikavälillä.

Seuraajan ottaessa eläkkeelle siirtyneen asiantuntijan tehtävät vastuulleen, voi lähityöyhteisössä syntyä epäselvyyttä tehtävistä ja niiden vastuista. Aina organisaatioissa ei ole valmistauduttu siihen, että esimerkiksi vastuut ja roolit eläköitymistilanteissa muuttuvat.

”Olen toki pyrkinyt siirtämään niitä asioita Ristolle (nimi muutettu). Se, mikä on ollut haasteellista henkilökunnan kannalta, niin he ovat tottuneet tulemaan minun luokseni, ja nyt olen yrittänyt ohjata, että menkääpä tuonne Riston luokse.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Eläkkeelle siirtyneen asiantuntijan seuraajalla on todennäköisesti ainakin jollakin tavalla erilainen tapa asioiden tekemiseen. Vastuissa ja työn tekemisen tavoissa tapahtuvista muutoksista on hyvä keskustella lähityöyhteisössä jo siirtymävaiheessa. Tällainen keskustelu tarjoaa mahdollisuuden myös luoda pelisääntöjä osaamisen jakamiselle.

Työuran kunniakas loppu

Työuran päättyminen on aina henkilökohtainen prosessi ja merkittävä elämänmuutos. Jokainen eläkkeelle siirtyvä asiantuntija sopeutuu tähän muutokseen omalla tavallaan ja käsittelee siihen liittyviä tekijöitä yksilöllisesti. Voisi jopa sanoa, että kahta samanlaista eläköitymistilannetta ei ole.

”Ja sitten, siis ku mä oon ollu esimies ni mä oon ollu myöskin lähettämässä ihmisiä eläkkeelle. Ni siinä on myös sitten, ei oo olemassa semmost optimimallii, vaan joillekinhan eläkkeelle lähtö on aivan hirtittävän vaikea ja monimutkainen prosessi, ja ne saattaa sulkeutua aivan täysin. Ja must taas sit semmosessa tiedonsiirrossa, ni en mä tiedä miten se onnistuu, se ei onnistu varmaan millään. Ja siinä jos sitten tulee toinen siihen, niin se voi kokee sen jopa kilpailijaks ja uhaks koko elämälleen.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija (esimiesasemassa)

Kuten edellä todettiin, on hyvä käytäntö ottaa eläkkeelle jääminen puheeksi kehityskeskusteluissa kaikkien työntekijöiden kanssa tietyn ikävuoden jälkeen. On tärkeää, etteivät työntekijät koe tätä painostuksena siirtyä eläkkeelle, vaan organisaation haluna varautua keskeisen asiantuntijan eläkkeelle lähtöön ja hänen asiantuntemusalueensa osaamisen varmistamiseen myös tulevaisuudessa.

Siihen, millaiseksi siirtymävaihe ja työelämän jättäminen muodostuvat, vaikuttavat monet tekijät. Ensiksi, tähän vaikuttaa suhde työnantajaan ja kokemukset tämän toiminnasta työuran aikana. Pitkä työsuhte kertoo tavallisesti siitä, että myös suhde työnantajaan on ollut hyvä ja perustunut molemminpuoliseen luottamukseen. Henkilökohtaisestikin tärkeästä työpaikasta voi olla vaikea lähteä, mutta pääosin miellyttävän ja pitkäaikaisen työsuhteen jälkeen organisaatio jätetään hyvillä mielin. Pitkän uran saman organisaation palveluksessa tehneet asiantuntijat ovat tavallisesti myös motivoituneita tarjoamaan osaamistaan tarvittaessa organisaation käyttöön virallisen eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin.

”Aina, kun häneltä kysyi, niin sai kyllä niin hyvän vastauksen kun vain pystyi antamaan. Ikinä hän ei piilottanut tietoa, mitä kyllä joskus muutoin tapahtuu. Vielä sekin, että jos tulee joku asia, johon tarvitaan tietoa, jota ei löydetä mutta uskotaan, että se hänellä on, niin ei ole minkäänlaista kynnystä soittaa.” Seuraaja

Pohjaa tällaiselle, joskus elintärkeällekin, yhteistyölle luodaan siis jo paljon ennen asiantuntijan ikääntymistä. Aina eläkkeelle jäänyt asiantuntija ei kauaa ”siviilissä” viihdy ja yhteistyö jatkuu pikemmin kuin arvataan:

”Sitäkin meillä on että, jää eläkkeelle ja parin päivän päästä on jo keikkaa tekemässä siellä.” Esimies

Hyvät suhteet organisaation ja keskeisten asiantuntijoiden välillä ovat siis tärkeitä vielä eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin, koska eläkkeelle jääneen asiantuntijan jättämä tiedollinen tai taidollinen aukko havaitaan usein vasta hänen jäätyä eläkkeelle – siitä huolimatta, että eläköitymiseen on pyritty varautumaan suunnitelmallisesti ja huolellisesti.

Toiseksi, työuran päättymisen tunnelmaa määrittelevät luonnollisesti ne tilannetekijät, jotka ovat johtaneet eläkkeelle siirtymiseen juuri kyseisellä hetkellä. Eläkkeelle voidaan siirtyä paitsi omasta halusta tai pakollisen eläkeiän saavuttamisen johdosta, myös voimavarojen selkeän vähenemisen tai organisaation henkilöstövähennystarpeiden vuoksi. Nämä tekijät lyövät leimansa sekä eläkepäätöksen tekemiseen että siihen tunnelmaan, jossa eläkkeelle siirtyminen tapahtuu.

Lisäksi eläkkeelle siirtymiseen liittyy lukuisia ”hygieniatekijöitä”; pieniä (tai joskus vähän suurempiakin) käytännön seikkoja, jotka voivat merkittäväällä tavalla vaikuttaa siihen, millä mielellä asiantuntija organisaation jättää: näitä ovat muun muassa se, miten ja kenen aloitteesta eläkkeelle siirtyvää muistetaan, millaista apua ja asiantuntemusta organisaatiolla on tarjota esimerkiksi eläkelaskelmissa, millaisissa tehtävissä työuran viimeiset kuukaudet tai vuodet kuluivat jne.

Case esimerkki: Eräessä organisaatiossa eläkkeelle jääneen asiantuntijan eläkkeen määrä (euroissa) oli kerrottu tälle väärin. Hän sai lopunikäänsä vähemmän eläkettä kuin olisi halunnut saada. Hän olisi mielellään jatkanut töissä hieman pitempään saadakseen haluamansa eläkkeen.

Eläkkeelle siirtymisen tunnelmaa ja sen merkitystä voidaan tarkastella myös organisaation näkökulmasta. Sillä, miten eläköitymiset hoidetaan ja millä mielellä organisaatiosta eläkkeelle jäädään, voi (muiden tekijöiden ohella) olla vaikutusta organisaation imagoon; siihen, millaisena työnantajana sitä pidetään. Yhä useammat työelämän jättävät asiantuntijat ovat eläkkeelle siirtymisensä jälkeen varsin aktiivisia yhteiskunnallisia toimijoita ja voivat siten luoda entisestä työnantajastaan joko kielteistä tai myönteistä mielikuvaa.

Eläkkeelle siirtynyt asiantuntija kertoo vuosienkin jälkeen työpaikastaan hyviä tai huonoja asioita.

Case esimerkki: Monessa organisaatiossa eläkkeelle siirtyviä työntekijöitä muistetaan jollain tapaa. On kuitenkin hyvä pohtia millaisen viestin organisaatio välittää. Eräessä työyhteisössä (tämä organisaatio ei osallistunut ELSA-tutkimusprojektiin) eläkkeelle siirtyvälle työntekijälle annettiin läksiäislahjaksi hautapaikka. Organisaation tarkoitus muistamisesta oli kenties hyvä, ja lahja rahallisesti arvokas Lahjan lähettämän viestin voi kuitenkin tulkita monin tavoin.

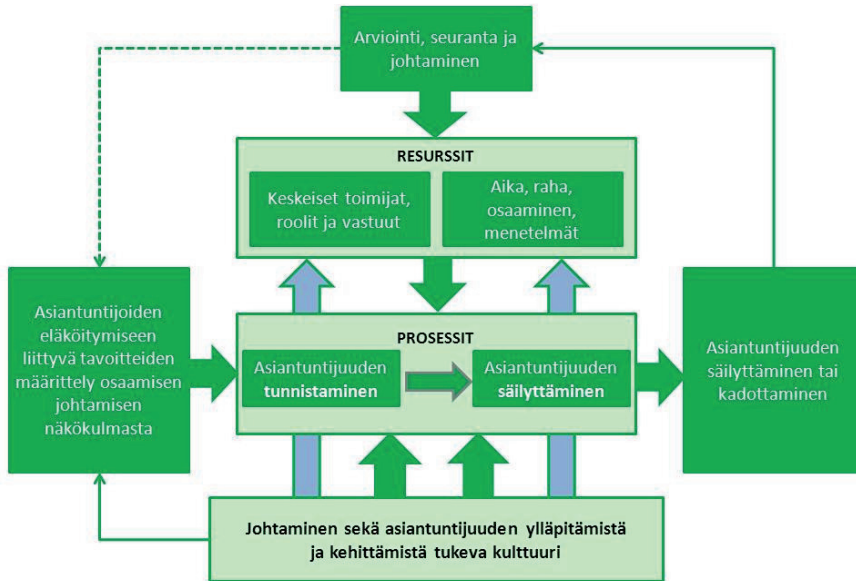
Osaamisen säilyttämisen ja jakamisen näkökulmasta yllä mainituilla tekijöillä on valtavan suuri merkitys. Edellä mainitut eläkkeelle siirtymisen tilannetekijät vaikuttavat siihen motivaatioon, joka eläkkeelle siirtyvällä asiantuntijalla on jakaa osaamistaan tai olla käytettävissä varsinaisen siirtymän jälkeen.

Kohti onnistunutta asiantuntijuuden säilyttämistä

Asiantuntijuuden säilyttäminen eläköitymistilanteissa on useimmissa tilanteissa tarpeellista. Se varmistaa organisaation sujuvan ja tuloksellisen toiminnan pitkällä aikajänteellä. Vain harvoin organisaatioissa on kuitenkaan mallinnettu eläköitymistä, tarkasteltu analyttisesti/kriittisesti osaamisen säilyttämisen reunaehtoja tai hahmotettu osaamisen säilyttämistä asiantuntijoiden eläköityessä aidosti hallittavana prosessina.

”Must tuntuu, et meil ei oikein ole [mallia eläkkeelle jäämisestä]. On kyllä, tämmöset läksiäisohjeistukset ja näin, että semmosia on tietty toimintamalli, että pidetäänkö kahvitilaisuus vai eikö pidetä kahvitilaisuutta ja niin päin pois, mut että varsinaista tämmöstä prosessia, eläkkeellejäämisprosessii, niin sitä meil ei ole ja mä en tiedä, se voi ehkä olla semmonen, jolle olis tarvetta, koska tää kiihtyy nyt tämä eläkkeellejäanti meilläkin, et on tää suuret ikäluokat, niin ne on täälä aika hyvin edustettuna, et täs on näille, näitä eläkkeellejäantejä on useita. Ja itse asiassa esimieheni tais tossa todeta, et hänelläkään ei ole nyt lähiajoilta kokemusta, että joku jäisi eläkkeelle hänen lähimmästä organisaatiostaan, että uuteen tilanteeseen nyt esimiehet joutuu siinä, et joku jää eläkkeelle. Et toki näitä talosta poisjääntejä on muuten ollu, muualle lähtemisiä, et ne on sit vähän toisentyppisiä tilanteita kuitenkin. Ehkä siin ois hyvä olla joku malli.” Eläkkeelle siirtyvä asiantuntija

Eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden tiedon säilyttäminen organisaatioissa joko sitä jakamalla ja hajauttamalla, tietoa dokumentoimalla tai yhteistyön käytännöin on prosessi, joka vaatii toimiakseen suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja johtamista. Tämä prosessi on esitetty kuvassa 2. Sen avulla organisaatioissa voidaan arvioida, millaisia toimenpiteitä juuri heillä tulee asiantuntijuuden säilyttämiseksi tehdä ja keiden on syytä olla prosessissa mukana.



Kuva 2 Osaamisen johtaminen asiantuntijoiden eläköityessä

Tavoitteiden määrittely

Jokaisen onnistuneen prosessin edellytys on *tavoitteiden määrittely*. Tavoitteiden tulisi olla paitsi selkeästi ilmaistuja myös sellaisia, että niiden toteutumista voidaan arvioida. Asetettaessa osaamisen johtamisen tavoitteita asiantuntijan siirtyessä eläkkeelle, tulisi pohtia ennen kaikkea sitä millaisia mahdollisuuksia siirtymävaihe/eläköitymistilanne tarjoaa toisaalta kriittisen osaamisen määrittelylle ja säilyttämiselle toisaalta osaamisen uudistamiselle.

Koska eläkkeelle siirtyvä asiantuntija on usein paras henkilö arvioimaan työtehtävissään tarvittavaa osaamista sekä nykyhetken että tulevaisuuden näkökulmasta, on tärkeää että hän on mukana tavoitteiden määrittelyssä. Usein on hyödyllistä, että eläkkeelle siirtyvä asiantuntija voi keskustella osaamisen tunnistamisen ja säilyttämisen tavoitteista sekä käytännöistä jonkun, esimerkiksi esimiehensä, kanssa. Kehityskeskustelut ovat luonteva foorumi tällaiselle keskustelulle.

Resurssit

Kun tavoitteet on asetettu, voidaan niiden pohjalta arvioida prosessin vaatimia resursseja. Asiantuntijoiden eläköitymisprosesseissa keskeisinä resursseina voidaan tarvittavan ajan ja taloudelliset edellytysten lisäksi pitää eri osapuolien rooleja ja vastuita sekä asiantuntijuuden tunnistamisen ja säilyttämisen käytäntöihin liittyvää osaamista tai työkaluja. Seuraavassa on tarkasteltu eläköityvän asiantuntijan, esimiehen ja henkilöstötoiminnon rooleja. Eläköitymisen mahdollisia kustannuksia, siirtymävaiheessa tarvittavaa aikaa ja osaamisen tunnistamisen sekä säilyttämisen menetelmiä on käsitelty tässä opaskirjassa jo aiemmin.

Eri toimijoiden *roolien tunnistaminen ja vastuun jakaminen* eläköitymisen prosessin eri vaiheissa on asiantuntijuuden säilyttämisessä onnistumisen kannalta tärkeää. Keskeisimpiä toimijoita ovat eläköityvät asiantuntijat, heidän seuraajansa ja lähityöyhteisön edustajat, esimies sekä henkilöstötoiminnon asiantuntijat.

Eläköitymisen prosessin eri vaiheissa eläköityvällä asiantuntijalla itsellään on luonnollisesti suuri rooli. Hän voi olla asettamassa siirtymävaiheen tavoitteita, määrittelemässä säilyttämisen arvoista asiantuntemusta sekä arvioimassa resurssien tarvetta. Konkreettiset käytännöt tiedon ja osaamisen säilyttämisessä muokkaantuvat pitkälti eläköityvän asiantuntijan ja hänen seuraajansa yhteistyössä.

Lähiesimiehen roolina on tukea tiedon ja osaamisen säilymistä luomalla sille edellytyksiä esimerkiksi rekrytoimalla seuraaja riittävän varhain sekä sopimalla eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan kanssa hänen ajankäytöstään osaamisen jakamiseen siirtymävaiheessa.

Henkilöstötoiminnon rooli tiedon ja osaamisen säilyttämisessä eläköitymistilanteissa on organisaatiotason osaamisen johtamisen käytäntöjen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Henkilöstötoiminto vastaa muun muassa osaamiskartoituksista sekä osaamiseen ja koulutukseen liittyvien

tietokantojen ylläpidosta. Henkilöstötoiminnon asiantuntijat ovat myös tärkeitä keskustelukumppaneita toisaalta ylimmälle johdolle arvioitaessa tulevaisuuden osaamistarpeita ja toisaalta lähiesimiehille tuettaessa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen (kuten kehityskeskustelut) toteuttamista. Joissakin organisaatioissa henkilöstötoiminto vastaa myös koulutusten suunnittelusta ja/tai järjestämisestä. Oikean tyyppisen ja organisaatiota hyödyttävän koulutuksen järjestäminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman yhteistyötä linja- ja lähiesimiesten kanssa, joilla on yleensä parempi käsitys oman tiimensä tai yksikkönsä osaamisen kehittämisen tarpeista.

Prosessit – asiantuntijuuden tunnistaminen ja säilyttäminen

Kaksi keskeisintä prosessia onnistuneessa eläköitymisen mallissa ovat *asiantuntijuuden tunnistaminen sekä säilyttäminen*. Sekä asiantuntijuuden tunnistaminen ja määrittely että sen säilyttäminen organisaatiossa edellyttävät niin eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan panosta, kuin läpi organisaation hyödynnettäviä tiedon tunnistamisen käytäntöjä tai rakenteita. Näitä kuvattiin tämän kirjan aiemmissa luvuissa.

Siinä missä koko eläköitymisen prosessin, tulee myös yksittäisten asiantuntijuuden tunnistamisen ja säilyttämisen käytäntöjen olla tavoitteellisia ja systemaattisia. Kaikilla osapuolilla tulisi lisäksi olla riittävän hyvä ja jaettu ymmärrys näistä käytännöistä sekä niiden tarkoituksesta. Tämä ei tarkoita sitä, että käytännöt ja toimintatavat olisivat joustamattomia. Ennemminkin, käytännöistä tulisi rakentaa organisaation ja työyhteisön kulttuuriin sopiva kokonaisuus, josta kulloisenkin työtehtävän sisällön ja käytäntöjä hyödyntävien asiantuntijoiden henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan voi poimia käyttöön parhaiten sopivat. Monet mieluisiksi ja hyödyllisiksi koetut asiantuntijuuden tunnistamisen ja säilyttämisen toimintatavat ovat hyvin emergentejä ja syntyvät kokeneen ja kokemattoman asiantuntijan välisessä yhteistyössä konkreettisten työtehtävien äärellä. Nämä toimintatavat tai työkalut eivät tavallisesti ole monimutkaisia: esimerkiksi keskeisen osaamisen tunnistamiseksi saattaa riittää

vuosien kuluessa koottu muistilista. Tällaisia toimintatapoja voidaan ottaa mukaan organisaation yhteiseen kokonaisuuteen.

Asiantuntijuuden tunnistamisen ja säilyttämisen prosessit ovat pitkäkestoisia eivätkä rajoitu ainoastaan eläköitymisen siirtymävaiheeseen. Monet näihin prosesseihin liittyvät käytännöt (kuten kehityskeskustelut ja tehtäväkierto) ovat itse asiassa osa organisaation ”normaalia” osaamisen johtamista, jota toteutetaan myös muulloin, kuin asiantuntijoiden eläköitymisen yhteydessä. Erityisesti asiantuntijuuden tunnistamisen sekä sen säilyttämisen suunnittelun tulisi tapahtua jo keskeisten asiantuntijoiden lähestyessä eläkeikää.

Kulttuuri ja johtaminen

Eläkkeelle siirtymisen prosessi ei etene tyhjiössä vaan *työyhteisön ja organisaation kulttuurissa*. Avoimuus, tiedon ja osaamisen arvostaminen sekä vuorovaikutteisuus ja yhteistyö ovat asiantuntemuksen hajautumista ja säilymistä edistäviä tekijöitä työyhteisön ja organisaation kulttuurin osalta. Näihin voi jokainen työyhteisön jäsen osaltaan vaikuttaa.

Osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitämistä sekä kehittämistä tukevaa kulttuuria, samoin kuin asiantuntijoiden eläkkeelle siirtymiseen liittyviä prosesseja tulee johtaa. Kuten edellä todettiin, on lähiesimiehen rooli eläköitymistilanteissa lähinnä tukeva ja mahdollistava. Linja- ja organisaation ylempi johto ovat kuitenkin merkittävässä asemassa osaamisen johtamista tukevan kulttuurin luomisessa. Organisaation johdolla on myös suuri merkitys osaamisen johtamisen ja asiantuntijuuden säilyttämisen resursoinnissa.

Seuranta ja arviointi

Kuten muutakin organisaation toimintaa, myös asiantuntijuuden säilyttämistä eläköitymistilanteissa on tärkeää *seurata ja arvioida*. Olemassa olevien käytäntöjen ja toimintatapojen kokonaisuutta on aika ajoin hyvä pohtia uudelleen ja tarvittaessa kehittää. Arvioinnin kohteena tulisi olla sekä yksittäiset eläkkeelle siirtymistapaukset sekä sovelletut tiedon jakamisen, hajauttamisen ja

dokumentoinnin keinot että koko organisaatiota koskevat eläkkeelle siirtymiseen liittyvät prosessit.

Säännöllinen ja toistuva arviointi asiantuntijuuden säilyttämisen onnistumisesta eläkkeelle siirtymisten yhteydessä auttaa organisaatiota kerryttämään ja kehittämään osaamisen johtamisen käytäntöjään laajemminkin. Asiantuntijuuden säilymisen näkökulmasta on siis tärkeää hahmottaa osaamisen johtamisen kokonaisuus eläköitymistilanteessa, pyrkiä yhteistyöhön kaikilla sen osa-alueilla sekä johtaa toimintaa hyvin.

”Että se on tavallaan sitä johtamista myös loppuun asti. Tämäkin prosessi pitää johtaa.” Esimies

Lopuksi

Väestön ikääntyminen tulee olemaan haaste suomalaiselle työelämälle vielä jonkin aikaa. Paitsi työvoiman määrässä ja laadussa, kohtaamme sen myös osaamisvaatimusten monimutkaistumisen kautta. Eri asiantuntemusalueiden integrointi ja uusien integrointimahdollisuuksien tunnistaminen tulevat olemaan tulevaisuuden asiantuntijoilta ja asiantuntijaorganisaatioilta vaadittavaa ammattitaitoa.

Osaamisen johtamisen merkitys organisaation toiminnan ja kehittymisen kannalta on jo tavoittanut ylimmän johdon. Erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeita määrittellen usein johdon ja henkilöstötoimen yhteistyönä. Sen sijaan nimenomaan eläköitymistilanteet ja niihin liittyvä asiantuntijuuden säilyttämisen johtaminen eivät tavallisesti saa aikaan samanlaista organisaatiotason pohdintaa ja keskustelua.

Jokainen organisaatio on erilainen. Myös jokainen eläköitymistapaus on erilainen. Lisäksi osaamisen ja asiantuntijuuden arvo määrittyy kussakin tapauksessa yksilöllisesti muun muassa toimialaan ja organisaation kehitysvaiheeseen liittyvistä tekijöistä johtuen. Tämän vuoksi on mahdotonta tarjota yhtä oikeaa, kaikille sopivaa mallia tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi asiantuntijoiden siirtyessä eläkkeelle. Toivomme kuitenkin, että olemme pystyneet tarjoamaan monipuolisia näkökulmia osaamisen ja asiantuntijuuden uudistamiseen, kehittämiseen sekä säilyttämiseen eläköitymistilanteissa. Liitteeseen 2 olemme koonneet joitakin kysymyksiä, joita organisaatioissa on hyvä pohtia asiantuntijoiden siirtyessä eläkkeelle.

Useimmat organisaatiot ovat jo varsin tottuneita kehittämään HR-prosessejaan ja osaamisen johtamista. Eläkkeelle siirtymisessä ja osaamisen säilyttämisessä nämä kaksi, toisinaan erillisinä pidettyä, organisaation toiminnan osa-aluetta kohtaavat. Tämän vuoksi kokonaisvaltainen ymmärrys eläkkeelle siirtymisen prosessista, eri toimijoiden roolista siinä sekä keskeisistä huomioitavista elementeistä ja tehtävistä päätöksistä on tarpeen. Yhdistämällä edellä

mainittujen osa-alueiden osaaminen ja käytännöt yhtenäiseksi malliksi ja prosessiksi voidaan paremmin vastata kokeneiden asiantuntijoiden eläkkeelle siirtymisen luomaan osaamishaasteeseen.

Organisaatioissa on myös muita kuin eläköitymiseen liittyviä vaihtuvuustilanteita. Niitä voidaan vain harvoin ennakoida edes sillä tarkkuudella, kuin eläkkeelle siirtymistä voidaan. Varautuminen asiantuntijoiden eläköitymisten johdosta tapahtuviin muutoksiin organisaation osaamispääomassa antaa organisaatioille mahdollisuuden vahvistaa myös muihin osaamisriskeihin varautumista.

Kirjallisuutta

- Allen, T. D.; & Poteet, M. L. (1999). Developing effective mentorships: Strategies from the mentor's viewpoint. *The Career Development Quarterly*, 48, 59-73.
- Arthur, M. B., Defillippi R. J. and Lindsay V. J. (2008) On Being a Knowledge Worker. *Organizational Dynamics*. Vol. 37 s. 365-377
- Ashworth, M. (2006) Preserving Knowledge Legacies: Workforce Aging, Turnover and Human Resource Issues in the US Electric Power Industry. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, issue 9, p. 1659-1688
- Blom R., Melin H. & Pyöriä P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa; Gaudeamus, Helsinki.
- Burnett, S; Illingworth, L, Webster, L. (2004) Knowledge Auditing and Mapping: A Pragmatic Approach. *Knowledge and Process Management*, vol 11, issue 1, p. 25-37
- Cabrera A. & Cabrera E. (2002) Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, Vol. 23 (5), 687-710.
- Calo, T. (2008) Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, vol 37 issue 4, p. 403-416
- Cross R., Parker A., Prusak L. and Borgatti S. (2001) Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks, *Organizational Dynamics*, Vol. 30 (2), 100-120.
- DeLong, D.W. (2004) *Lost Knowledge – Confronting the Threat of Aging Workforce*. Oxford University Press.
- Driessen, S; Huijsen, W-O; Grootveld, M. (2007) A Framework for Evaluating Knowledge-mapping Tools. *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, issue 2, p. 109-117
- Gagné, M. (2009) A Model of Knowledge-Sharing-motivation. *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 4, Pp. 571– 589
- Hofer-Alfreis, J. (2008) Knowledge management solutions for the leaving expert issue. *Journal of Knowledge Management* vol. 12 no. 4, p 44-54

- Hoffman, R; Shadbolt, N; Burton, A; Klein, G. (1995) Eliciting Knowledge From Experts: A Methodological Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 62, issue 2, p. 129-158
- Hovila H. & Okkonen J. (2006) Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research Reports 32, Cityoffset Oy, Tampere.
- Karkouliau, S; Halawi, A; McCarthy, R. (2008) Knowledge Management Formal and Informal Mentoring: An Empirical Investigation in Lebanese Banks. *The Learning Organisation*, vol. 15, issue 5, p. 409-420
- Koivunen, N. (2007) Collective expertise: Ways of organizing expert work in collective settings. *Journal of Management & Organization*, vol. 15, issue 2, p. 258-276
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, 39, 40-43.
- Kuronen T., Säämänen K., Järvenpää E. & Rintala N. (2007) Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Projektiraportti. Laboratory of Work Psychology and Leadership Report Series No. 1/2007. Espoo: Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management.
- Kuronen-Mattila T. (2010) Tacit knowledge in nuclear power plants: The content, characteristics, and prerequisites for sharing. Licentiate's Thesis. Espoo: Aalto University.
- Lahaie, D. (2005) The Impact of Corporate Memory Loss. *Leadership in Health Services*, vol. 18, issue 3, p. 35-47
- Lankau, M. J.; & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Lindgren R., Henfridsson O. & Schultze U. (2004) Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly* Vol. 28 (3), 435 - 472
- Lindgren, R; Stenmark, D; Ljungberg, J. (2003) Rethinking Competence Systems for Knowledge-based Organizations. *European Journal of Information Systems*, vol. 12, issue 1, p. 18-29

- McQuade, E. et al. (2007) Will You Miss Me When I'm Gone? - A Study of the Potential Loss of Company Knowledge and Expertise as Employees Retire. *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, issue 9, p. 758-768
- Moilanen L. (2008) Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. (Toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura., 235-254.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995) *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Polanyi M. (1966) *The Tacit Dimension*. London, Routledge.
- Pyöriä P. (2006) *Understanding work in the age of information: Finland in focus*; väitöskirja; Acta Universitatis Tamperensis, no. 1143; Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 95-114.
- Työministeriö (2007): *Työvoima 2025, Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä*, Työpoliittinen tutkimus 325.
- Wanberg, C. R.; Welsh, E. T.; & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: a review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.

Liite 1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprojektin *Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt* (ELSA) ³ toteutti Työpsykologian ja johtamisen tutkimusryhmä Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoulun Tuotantotalouden laitokselta. Tutkimus alkoi vuoden 2010 alussa ja päättyi maaliskuussa 2012. Tutkimusta rahoittivat Työsuojelurahasto, tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot ja Aalto-yliopisto. Tutkimukseen osallistuivat seuraavat organisaatiot:

- Espoon kaupunki
- Forssan kaupunki
- Fortum Oyj
- Glaston Oyj
- Helsingin kaupunki
- Kemira Oyj
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
- Mehiläinen Oy
- NCC Rakennus Oy
- Onninen Oy
- Sastamalan perusturvakuntayhtymä
- Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)
- Suomen Kuntaliitto
- Työterveyslaitos
- Valio Oy
- Wihuri Oy Tekninen Kauppa
- Wärtsilä Oyj
- Yleisradio Oy

³ <http://www.hcl.hut.fi/projects/elsa/index.html>

ELSA-tutkimusprojektin tavoitteena oli tuottaa tiedon ja osaamisen johtamisen käytäntöjä ja menetelmiä asiantuntijaorganisaatioiden käyttöön muun muassa henkilöstöjohtamisen tueksi. Hankkeen tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä on se keskeinen organisaatiospesifi kokemusperäinen asiantuntijatieto, jota tutkittavissa organisaatioissa pyritään säilyttämään?
2. Millaisia menetelmiä organisaatioissa käytetään organisaatiospesifin asiantuntijatiedon tunnistamiseen?
3. Millaisia menetelmiä ja käytäntöjä organisaatioilla on käytössään kokemusperäisen osaamisen ja asiantuntijatiedon säilyttämiseksi asiantuntijoiden eläkkeelle siirtymisen yhteydessä?
4. Miten organisaatioiden käyttämät menetelmät tukevat kokemusperäisen osaamisen ja asiantuntijatiedon säilyttämistä asiantuntijatyössä?
5. Millaiset seikat estävät tai edistävät kokemusperäisen osaamisen ja asiantuntijatiedon säilyttämistä asiantuntijatyössä?
6. Millaisia seurauksia kokemusperäisen osaamisen ja asiantuntijatiedon jakamisen epäonnistumisella voi olla?

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa analysoitiin 1-4 asiantuntijan eläköitymistapausta. Koko tutkimusprojektin aikana tapauksia analysoitiin yhteensä 55. ”Tapaus” viittaa tässä tutkimuksessa yhteen eläkkeelle siirtymisen prosessiin. Tapaukset valittiin seuraavien kriteerien perusteella:

- ✓ Tapaus, jossa asiantuntijan eläkkeelle siirtymisestä on ehtinyt kulua jo jonkin aikaa, jolloin tapausta tarkasteltiin osittain retrospektiivisesti. Eläkkeelle siirtymisestä ei kuitenkaan voinut olla kulunut yli kahta vuotta, jotta siirtymävaiheen voitiin olettaa olevan eri osapuolilla vielä tuoreessa muistissa. tai
- ✓ Tapaus, jossa asiantuntija jää eläkkeelle lähitulevaisuudessa, ja jossa systemaattisesti pyritään säilyttämään eläkkeelle jäävän asiantuntijan tietoa ja osaamista.

Asiantuntijoiden eläköitymistapauksia, tarkasteltiin useasta eri näkökulmasta. Jokaiseen tapaukseen paneuduttiin haastatteleamalla eläkkeelle jäävä asiantuntija, hänen seuraajansa, esimies sekä organisaation tai yksikön HR:n (=Human resources, henkilöstötoiminto) edustaja tai edustajia. Mikäli seuraajaa

ei oltu valittu tai tehtävät siirrettiin asiantuntijan jälkeen useammalle henkilölle, haastateltiin yksi tai useampi lähityöyhteisön jäsen.

Kokonaisuudessa tutkimuksen haastatteluaineisto koostui hieman vajaasta 200 teemahaastattelusta. Eläkkeelle siirtyviä/siirtyneitä asiantuntijoita haastateltiin 55, heidän seuraajiaan ja/tai lähityöyhteisön jäseniä 53, esimiehiä 44 ja HR:n edustajia 24. Lisäksi tapauksissa, joissa se oli mahdollista, analysoitiin organisaation dokumentteja, kuten henkilöstöstrategioita, toimintasuunnitelmia tai kuvauksia systemaattisista käytännöistä, kuten mentorointitoiminnasta tai osaamisen kehittämisen hankkeista.

Analysoidut eläköitymistapaukset edustivat *asiantuntijatehtäviä*, joissa suuren osan tiedosta voidaan katsoa olevan henkilöitynyttä, pitkän kokemuksen kautta syntynyttä ja vaikeasti tunnistettavaa sekä jaettavaa. Tutkimusta varten haastatellut eläkkeelle siirtyvät/siirtyneet asiantuntijat edustivat monenlaista asiantuntijuutta organisaatioiden eri tasoilta. Joukossa oli muun muassa suunnittelijoita, yksikön tai tiimin vetäjiä, hoitoalan asiantuntijoita, kehityspäälliköitä, lakimies ja koulutuspäällikkö. Kriteerit haastateltavien, eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden valinnalle eivät siis perustuneet esimerkiksi henkilöiden ammattinimikkeisiin tai asemaan organisaatiossa, vaan asiantuntijaksi valikoitui henkilöitä, joiden työtehtävät sisälsivät merkittävästi tyypillisiä asiantuntijatehtävien piirteitä, kuten ongelmanratkaisua, päätöksentekoa ja/tai lainsäädännön tulkintaa.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija ja haastateltava keskustelivat tutkimuskysymyksiin liittyvistä teemoista. Tutkija esitti kysymyksiä, mutta haastateltavan vastaukset vaikuttivat kuitenkin merkittävästi keskustelun kulkuun ja sisältöön. Haastatteluteemat vaihtelivat hieman sen mukaan, mitä näkökulmaa (eläkkeelle siirtyvän, seuraajan, esimiehen vai HR:n) haastateltava edusti. Eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan, hänen seuraajansa sekä esimiesten haastatteluissa pääpaino oli asiantuntijan osaamisessa ja tiedossa sekä siinä, millaisin keinoin sitä pyrittiin tai on pyritty säilyttämään organisaatiossa. HR:n edustajien haastatteluilla puolestaan

pyrittiin luomaan kokonaiskuva tutkimukseen osallistuvan organisaation yhteisistä käytännöistä tiedon ja osaamisen tunnistamisessa ja säilyttämisessä.

Suurin osa haastatteluista tehtiin haastateltavien työpaikoilla. Osa haastatteluista tehtiin Aalto-yliopiston tiloissa Otaniemessä. Joitakin haastatteluja toteutettiin puhelimitse. Yksittäiset haastattelut kestivät keskimäärin hieman reilun tunnin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi.

Haastatteluaineisto analysoitiin Atlas/ti -ohjelmalla luokittelemalla haastattelujen sisältöjä tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisiin kategorioihin (kategorioita muodostettiin yhteensä 38). Kiinnostuksen kohteena olivat erityisesti seuraavat teemat:

- ✓ olennainen ja säilyttämisen arvoinen tieto ja osaaminen
- ✓ tiedon ja osaamisen tunnistamisen käytännöt
- ✓ tiedon ja osaamisen säilyttämisen käytännöt
- ✓ tiedon ja osaamisen jakamiseen tai säilyttämiseen vaikuttavat tekijät

Ohjelmaa hyödyntäen tekstimuotoiset haastattelut koodattiin eli merkitykselliset haastattelunosat merkittiin ja luokiteltiin tutkimusryhmän luomiin kategorioihin kuuluviksi. Aineiston koodaaminen ohjelmiston avulla mahdollisti tekstimassan käsittelyn systemaattisella tavalla eli esimerkiksi teemoittelun, vertailun ja erilaisten hakujen suorittamisen.

Tiedon ja osaamisen tunnistamisen ja säilyttämisen käytäntöjä analysoitaessa kiinnitettiin huomiota siihen, edustivatko ne koko organisaatiotason käytäntöjä vai olivatko ne pääasiassa yksittäisen tiimin tai yksikön tai jopa työparin välistä toimintaa. Lisäksi paneuduttiin siihen, keitä kyseisiin käytäntöihin osallistui ja millaisia vastuita heillä oli. Käytäntöjä luokiteltiin myös sen perusteella, kuinka systemaattisia, eli suunnitelmallisia ja tavoitteellisia, tunnistetut käytännöt olivat. Lisäksi aineistossa kiinnitettiin huomiota haastateltavien kuvauksiin

tiedon ja osaamisen tunnistamisen sekä säilyttämisen käytäntöjen puuttumisesta.

Tiedon ja osaamisen säilyttämiseen vaikuttavia tekijöitä luokiteltiin muun muassa sen mukaan estivätkö vai edistivätkö ne tiedon jakamista ja tiedon säilyttämiseen tähtäävää toimintaa. Aineistosta poimittiin myös asiantuntijan eläkkeelle siirtymisen koettuja seurauksia sekä haastateltavien esiin nostamia kehittämis ehdotuksia ja -ideoita eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan tiedon ja osaamisen johtamiseen erityisesti eläköitymistilanteisiin liittyen.

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden omiin aineistoihin perustuvat tulokset raportoitiin palautetilaisuuksissa, joita järjestettiin yksi kussakin organisaatiossa. Tilaisuudessa tutkijat esittelivät laatimansa raportin, jonka pohjalta keskusteltiin. Näissä palautetilaisuuksissa oli organisaatioista riippuen mukana 2-10 organisaation edustajaa. Läsnäolijat edustivat vaihtelevasti sekä haastateltuja henkilöitä, esimiehiä että henkilöstötoimintoa.

Organisaatioiden omien palautetilaisuuksien lisäksi järjestettiin kaksi puolen päivän mittaista väliseminaaria tutkimukseen osallistuneille organisaatioille (13.1.2011 ja 12.1. 2012) Aalto-yliopiston Design Factoryssa. Näissä seminaareissa tiivistettiin sen hetkiset tutkimustulokset ja keskusteltiin osallistuneiden organisaatioiden edustajien kanssa tutkimusteemasta ja asiantuntijatieon johtamiseen liittyvistä haasteista ja osaamisen johtamisen kehittämisestä. Väliseminaareihin osallistui yhteensä tutkimusryhmän lisäksi 28 edustajaa tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista. Väliseminaareja varten koottiin kaksi väliraporttia, joissa käsiteltiin tutkimusprojektin ensimmäisenä ja toisena vuonna tutkittujen tapausten tuloksia. Raportit löytyvät tutkimusprojektin kotisivulta: <http://www.hcl.tkk.fi/projects/elsa/tietoa.html>

Liite 2 Kriittisiä vaiheita, valintoja ja päätöksiä asiantuntijuuden säilyttämisessä

- Eläkkeelle siirtymisen prosessi ja osaamisen tunnistaminen
 - Onko tiedossa milloin asiantuntija siirtyy eläkkeelle?
 - Rekrytoidaanko seuraaja? Onko seuraaja jo tiedossa?
 - Tuleeko seuraaja talon sisältä? Työskenteleekö seuraaja tällä hetkellä samassa tiimissä?
 - Onko mahdollista, että eläkkeelle siirtyvä ja seuraaja työskentelevät yhtä aikaa?
 - Muuttuuko työnkuva?
 - Löytyykö organisaatiosta samanlaista asiantuntemusta kuin eläkkeelle siirtyvällä asiantuntijalla?
 - Mikä osa asiantuntemuksesta on säilyttämisen arvoista ja mistä voidaan luopua?
- Osaamisen säilyttämisen tavoitteet ja toteutus
 - Kuka tai ketkä vastaavat säilytettävän osaamisen tunnistamisen ja säilyttämisen tavoitteiden asettamisesta? (esimies, eläkkeelle siirtyvä asiantuntija, HR, joku muu)
 - Kuka tai ketkä vastaavat säilytettävän osaamisen tunnistamisen ja säilyttämisen toteuttamisesta? (esimies, eläkkeelle siirtyvä asiantuntija, HR, joku muu)
 - Onko organisaatiossa yhteisiä systemaattisia käytäntöjä kriittisen tiedon tunnistamiseksi ja säilyttämiseksi?
 - Miten eläkkeelle siirtyvää asiantuntijaa tuetaan (motivaatio, mahdollisuudet) osaamisen tunnistamisessa ja säilyttämisessä?
 - Onko eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan tieto dokumentoitavissa?
- Osaamisen säilyttämisen resurssit
 - Onko eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan osaamisen jakamiselle sekä säilyttämiselle varattu aikaa?
 - Onko eläkkeelle siirtynyttä asiantuntijaa mahdollista konsultoida eläköitymisen jälkeen?
 - Seurataanko tiedon ja osaamisen säilyttämisen onnistumista? Onko siihen käytäntöjä?
 - Miten HR ja esimiehet ovat valmistautuneet osaamis pääoman varmistamiseen eläköitymisten yhteydessä?



ISBN 978-952-60-4556-6
ISBN 978-952-60-4557-3 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X
ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**