

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatiede

Kari Montonen

HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Työn tarkastajat:

Tutkijaopettaja, Anna-Maija Nisula

Professori, Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Kari Montonen
Tutkielman nimi	Hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä
Tiedekunta	School of Business and Management
Pääaine	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi	2022
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 113 sivua, 31 kuviota, 10 taulukkoa, 8 liitettä
Tarkastajat	Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula Professori Aino Kianto
Hakusanat	etätyö, hiljainen tieto, organisaatiomuutos, tieto, tietojohtaminen, tietoprosessit

Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatioissa muuttui kertaheitolla, kun COVID-19-pandemia pakotti työntekijät kotikonttoreihin etätyön ääreen. Hiljaisen tiedon sujuva jakaminen on asiantuntijaorganisaatioiden menestykselle erittäin tärkeää. Etätyön vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatioissa on viime aikoina noussut merkittäväksi keskustelunaiheeksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää etätyöhön vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa. Lisäksi tavoitteena on selvittää taustatekijöiden vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen ja etätyöhön sopeutumiseen. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin selainpohjaisella kyselylomakkeella. Kohdeorganisaatio oli suuri, kotimainen kaupan alan yritys ja sen asiantuntija- ja esimiestyössä työskentelevät henkilöt.

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, ettei etätyöhön siirtyminen keskimäärin vaikuta hiljaisen tiedon jakamiseen. Havaittiin myös, että tyytyväisyys hiljaisen tiedon jakamiseen etätyössä on yhteydessä hyvää etätyöhön sopeutumiseen.

ABSTRACT

Author	Kari Montonen
Title	Tacit Knowledge Sharing in Remote Work
Faculty	School of Business and Management
Major	Knowledge management and leadership
Year	2022
Master´s Thesis	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 113 pages, 31 pictures, 10 tables, 8 appendices
Examiners	Associate professor Anna-Maija Nisula Professor Aino Kianto
Keywords	knowledge, knowledge management, knowledge processes, organizational change, remote work, tacit knowledge

Sharing of tacit knowledge within organizations changed in March 2020. Companies shut their offices and instructed employees to work from home because of the COVID-19 pandemic. Sharing of tacit knowledge is crucial to expert organizations and the effects of sudden and extensive remote working to the sharing of tacit knowledge is relatively unknown.

The aim of this study was to investigate the effect of remote working to tacit knowledge sharing within organizations. In addition, the aim of this study was to investigate the effects of demographic differences in adjusting to remote work and to the sharing of tacit knowledge in remote work. The quantitative empirical part of the research was conducted as a web-based survey. The target organization was a large retail company in Finland.

Based on the research data, remote work doesn't affect tacit knowledge sharing in organizations. However, people who adjust well to remote work have the experience that tacit knowledge is shared well in remote work.

ALKUSANAT

Vuonna 2017 alkaneet opintoni ovat vihdoinkin saapumassa päätökseensä. Matkan varrelle mahtui uusia tuttavuuksia ja antoisaa opiskelua mielenkiintoisten aiheiden parissa. Olen ylpeä, että paikoin vähän mutkikkaampi matka on saavuttamassa suunnitellun päämääränsä.

Lopputyöni aihe vaihtui matkan varrella ja eli ajassa mukana. Maailma on ollut myllerryksessä viimeisen viiden vuoden aikana. Muuttuva maailma vaikutti kaikkien elämään, niin myös minun. Arki pienten lasten kanssa ja työelämän vaatimukset tekivät opintomatkan välillä haasteelliseksi, mutteivat onneksi mahdottomaksi.

Opiskelu töiden ohella, vastaavassa elämäntilanteessa olevien ihmisten kanssa oli todella positiivinen kokemus. Lähipäivät täyttyivät hyvillä keskusteluilla ja luennoilla opiskelijatovereiden aktiivisuus ja tuntien vuorovaikutteisuus toivat opintoihin sellaista syvyyttä, jota en osannut odottaa.

Haluan kiittää tutkimukseen osallistunutta organisaatiota mahdollisuudesta toteuttaa tutkimukseni ja kärsivällisyydestä ja avusta työn etenemisen varrella.

Suuret kiitokset myös ohjaajalleni tutkijaopettaja Anna-Maija Nisulalle hyvistä neuvoista ja positiivisesta kannustuksesta matkan varrella, etenkin matkan taittuessa loppusuoralle. Kiitos myös työni toiselle tarkastajalle, professori Aino Kiannelle, joka etenkin opintojen alussa puhalsi kipinää innokkaaseen, maisteriopintojen alkuvaiheessa olevaan opiskelijajoukkoon.

Kiitoksista suurimmat ansaitsee oma perheeni, joka liian monena viikonloppuna asetti minun etuni oman etunsa edelle. Kiitos kannustuksesta ja pyyteettömästä välittämisestä. Teidän tukenne vuoksi onnistuin.

Elämä on matka ja tämä kokemus on kasvattanut minua ihmisenä ja tarjonnut eväitä tulevaan.

Lahdessa 11.6.2022

Kari Montonen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	10
1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	11
1.2 Teoreettinen viitekehys	12
1.3 Aikaisempi tutkimus	12
1.4 Pro Gradun rakenne	15
2. TIETO JA TIETOJOHTAMINEN	16
2.1 Tiedon määritelmiä	16
2.2 Tieto aineettomana pääomana	19
2.3 Tietoperustainen näkemys yrityksestä (KBV).....	21
2.4 Tietojohtaminen	22
2.5 Tietoprosessit.....	23
3. HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA	26
3.1 Hiljainen tieto asiantuntijatyössä	26
3.2 Hiljaisen tiedon jakaminen	27
3.3 Tiedon haltuunotto ja luominen	31
3.4 Tiedon sisäistäminen ja hyödyntäminen	34
4. ETÄTYÖ MUUTOKSENA ASIAANTUNTIJATYÖSSÄ	37
4.1 Etätyö	37
4.2 Organisaatiomuutos	37

4.3 Etätyöhön siirtyminen muutoksena	39
4.4 Etätyön edut työntekijälle	40
4.5 Etätyön haitat työntekijälle	41
5. HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ETÄTYÖSSÄ	43
6. TUTKIMUSMENETELMÄT	45
6.1 Tutkimuskohde	45
6.2 Tutkimusstrategia ja menetelmät	45
6.3 Aineiston keräys.....	46
6.4 Mittarit	46
6.4.1 Taustatiedot	47
6.4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen	47
6.4.3 Etätyöhön sopeutuminen	48
6.5 Aineiston analysointimenetelmät	49
6.6 Puuttuvien havaintojen täydentäminen	51
6.7 Summamuuttujien muodostaminen	51
6.8 Aineiston normaalijakautuneisuus	55
6.9 Tutkimuksen ja mittareiden reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	55
7. AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	58
7.1 Taustamuuttujien kuvailu	58
7.2 Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa	64

7.2.1 Eri vastaajaryhmien väliset erot vastauksissa.....	65
7.3 Muutos hiljaisen tiedon jakamisessa lisääntyneessä etätyössä	68
7.3.1 Eri vastaajaryhmien väliset erot vastauksissa.....	70
7.4 Etätyöhön sopeutuminen	71
7.4.1 Eri vastaajaryhmien väliset erot vastauksissa.....	72
7.5 Summamuuttujien välinen korrelaatio	84
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	85
8.1 Alatutkimuskysymykset	85
8.2 Tutkimuskysymys	87
8.3 Toimenpidesuositukset kohdeorganisaatiolle.....	87
8.4 Jatkotutkimusehdotukset	88
LÄHDELUETTELO	89

LIITTEET

Liite 1: Vastausten puuttuvien havaintojen täydentäminen

Liite 2: Summamuuttujien Cronbachin alfa, ennen korjausta

Liite 3: Summamuuttujien normaalijakauman testaus

Liite 4: Kyselyn saatekirje

Liite 5: Kyselylomakkeen kysymykset

Liite 6: Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa -osion vastausten frekvenssijakaumat, keskiarvot, mediaanit ja moodit

Liite 7: Koettu muutos hiljaisen tiedon jakamisessa lisääntyneessä etätyössä -osion vastausten frekvenssijakaumat, keskiarvot, mediaanit ja moodit

Liite 8: Etätyöhön sopeutuminen -osion vastausten frekvenssijakaumat, keskiarvot, mediaanit ja moodit

KUVIOT:

Kuvio 1: Hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä -teoreettinen viitekehys.

Kuvio 2: Yrityksen pääoman rakenne (mukaillen Marr 2008, 5).

Kuvio 3: Tietojohtamisen sykli (mukailtu Dalkir, 2011, 54).

Kuvio 4: Tiedon luomisen SECI-malli (mukailtu Nonaka et al. 2000, 12).

Kuvio 5: Vastaajien sukupuolijakauma.

Kuvio 6: Vastaajien ikäjakauma.

Kuvio 7: Vastaajien koulutus.

Kuvio 8: Vastaajien työsuhteen kesto.

Kuvio 9: Vastaajien asema organisaatiossa.

Kuvio 10: Etätyöpäivien määrä, ennen 3/2020.

Kuvio 11: Etätyöpäivien määrä 6/2021

Kuvio 12: Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa -osion vastausten keskiarvot.

Kuvio 13: Ideoiden jakaminen ikäryhmittäin.

Kuvio 14: Ideoiden jakaminen työsuhteen keston mukaan.

Kuvio 15: Kokemusperäisen tietämyksen jakaminen ikäryhmittäin.

Kuvio 16: Koettu muutos hiljaisen tiedon jakamisessa -osion vastausten keskiarvot.

Kuvio 17: Muutos uusien ideoiden jakamisessa koulutuksen mukaan.

Kuvio 18: Etätyötön sopeutuminen -osion vastausten keskiarvot

Kuvio 19: Etätyössä suoriutuminen ja etätyöpäivien määrä viikossa 6/2021.

Kuvio 20: Työssä viihtyminen ja etätyöpäivien määrä viikossa 6/2021.

Kuvio 21: Etätyöhön sopeutuminen ja etätyöpäivien määrä viikossa 6/2021.

Kuvio 22: Työn itsenäisyys eri ikäluokissa.

Kuvio 23: Työn itsenäisyys ja asema organisaatiossa.

Kuvio 24: Työn itsenäisyys ja työsuhteen kesto.

Kuvio 25: Työn itsenäisyys ja etätyöpäivien määrä 6/2021.

Kuvio 26: Työssä jaksaminen ja etätyöpäivien määrä 6/2021.

Kuvio 27: Vuorovaikutus etätyössä ja vastaajan sukupuoli.

Kuvio 28: Etätyöpalavereissa kommunikointi ja vastaajan sukupuoli.

Kuvio 29: Etätyön työvälineet ja vastaajan sukupuoli.

Kuvio 30: Etätyön työvälineet ja etätyöpäivien määrä 6/2021.

Kuvio 31: Työvälineiden käytön osaaminen ja etätyöpäivien määrä 6/2021.

TAULUKOT:

Taulukko 1: Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon ominaisuuksia (Dalkir 2011, 10).

Taulukko 2: Kyselyn etätyöhön sopeutumista koskevien väitteiden teoria.

Taulukko 3: Summamuuttujat ja väittämien lukumäärä.

Taulukko 4: Yksittäisten väittämien vaikutus etätyöhön sopeutuminen - summamuuttujaan. Poistetut väittämät merkitty punaisella.

Taulukko 5: Summamuuttujien Cronbachin alfa.

Taulukko 6: Hylätyt hiljaisen tiedon jakamista koskevat väittämäkohtaiset nollahypoteesit.

Taulukko 7: Ikäluokkien parivertailu, väittäjä 1.

Taulukko 8: Hylätyt hiljaisen tiedon jakamisen muutosta koskevat väittämäkohtaiset nollahypoteesit.

Taulukko 9: Etätyöhön sopeutumista koskevat hylätyt nollahypoteesit.

Taulukko 10: Summamuuttujien Spearmanin korrelaatiokertoimet.

1 JOHDANTO

Suomi ja muu maailma siirtyivät koronaviruspandemian myötä kertaheitolla tekemään etätöitä.

Professori Kirsimarja Blomqvistin vetämän FutuRemote-tutkimuskonsortion tekemässä etätöitä koskevassa selvityksessä, lokakuussa 2020 etätöitä teki vähintään neljä päivää viikossa 91 % 1164:stä suomalaisesta vastaajasta. Mieluummin etätöitä tekevien osuus oli lokakuussa 63 % vastaajista ja 60 % vastaajista koki suoriutuvansa työstään paremmin etänä kuin toimistolla. Raportin mukaan suomalaiset työntekijät ovat sopeutuneet etätöihin hyvin (Blomqvist et al. 2020, 3–6).

Vaikka etätöihin on sopeuduttu hyvin ja työn ja vapaa-ajan sovittaminen yhteen oli aikaisempaa helpompaa, kaipasi 64 % etätöitä tekevästä työntekijöistä mahdollisuutta luoda ystävyysuhteita työpaikalla. Sosiaalisten kontaktien vähyys toimi työn imua laskevana tekijänä, mikä vähentää etätöihin sopeutumista runsaan etätöiajan pitkittyessä (Blomqvist et al. 2020, 6–7).

Organisaation tietopääoma on yrityksen tärkein resurssi, jonka tärkeimpinä luojina ja haltijoina toimivat ihmiset. Organisaation tärkeimpänä kilpailutekijänä korostuu sen kyvykyys innovoida uutta tietoa. Tietopääoma syntyy älykkäällä, ihmisten välisellä tekemisellä. Hiljaisen tiedon jakamiseen ja tiedon luomisen prosessiin liittyy olennaisena osana ihmisten välinen vuorovaikutus ja sosiaaliset kohtaamiset, joissa tieto siirtyy, muuttuu muotoaan ja uudistuu (Grant 1996; Davenport & Prusak 1998; Edvinsson & Malone 1997; Nonaka 1994; Sveiby 1997; Wiig 1997).

Tässä työssä tutkitaan etätöiden vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa. Tiedon siirtyminen ja uuden tiedon luominen vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja kohtaamisia. Työssäni pyrin selvittämään, miten sosiaalisten kontaktien vähentyminen ja etätöihin sopeutuminen vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkittava organisaatio on case-yrityksen ja sen asiantuntijatyötä tekevä henkilöstö toimihenkilöistä johtajiin. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden sopeutumista Covid-19-viruksen aiheuttamaan lisääntyneeseen etätyöhön ja heidän hiljaisen tiedon jakamistaan etätyössä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten etätyö vaikuttaa organisaation hiljaisen tiedon jakamiseen.

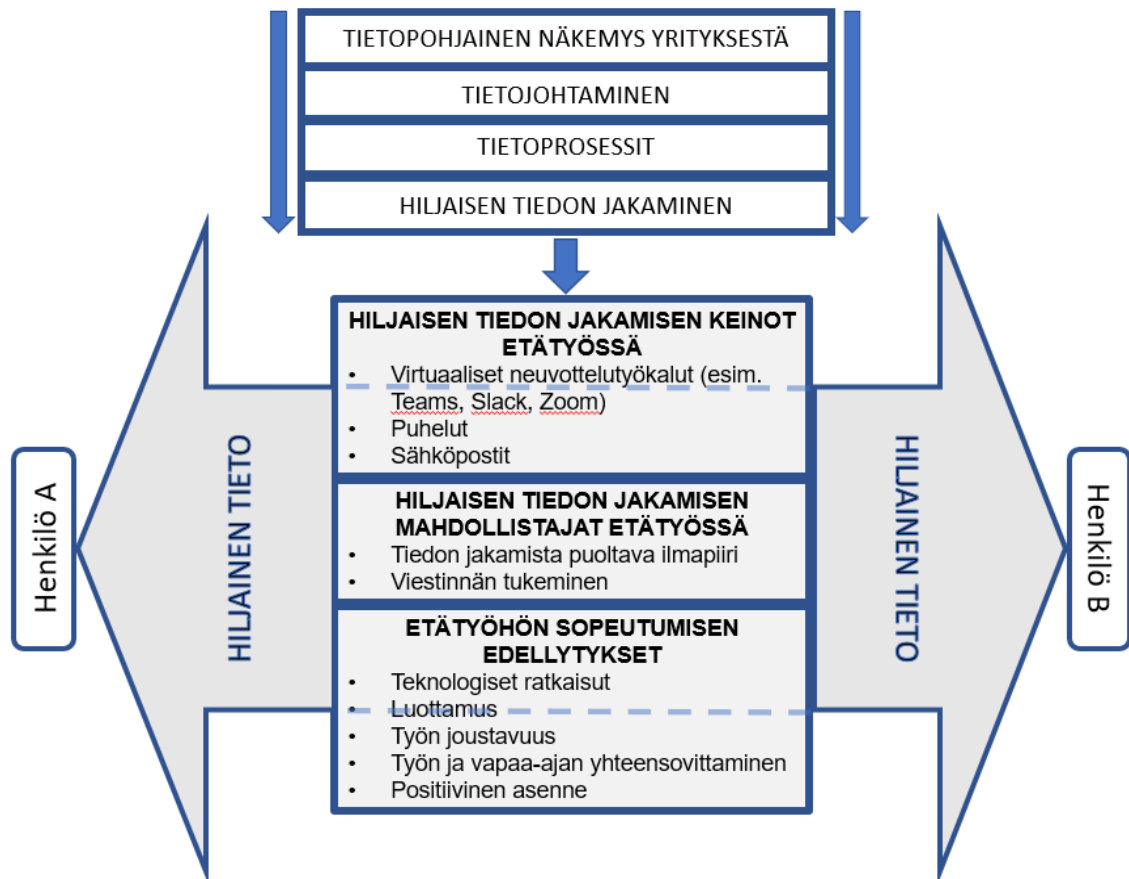
Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on: **Miten lisääntynyt etätyö vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa?**

Tutkimusongelman selvittämistä tukevat alatutkimuskysymykset ovat:

1. Missä määrin etätyöhön sopeutuminen vaikuttaa työntekijän kokemaan muutokseen hiljaisen tiedon jakamisessa etätyöhön siirtymisen jälkeen?
2. Missä määrin työntekijän etätyöpäivien määrä vaikuttaa kokemukseen hiljaisen tiedon jakamisen muutoksesta lisääntyneessä etätyössä?
3. Missä määrin työntekijän taustatiedot, kuten sukupuoli, ikä, koulutus ja asema organisaatiossa vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen etätyössä?

Tässä työssä tutkitaan etätyötä työntekijän näkökulmasta ja keskitytään työntekijän etätyöhön sopeutumisen vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. Tässä työssä ei tutkita yrityksen sopeutumista etätyöhön. Tutkimus rajautuu suuren suomalaisen organisaation, pääasiassa asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevien ihmisten kokemusten tutkimiseen. Tämän tutkimuksen empiirinen osuus on kvantitatiivinen.

1.2 Teorettinen viitekehys



Kuvio 1. Hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä -teorettinen viitekehys.

1.3 Aikaisempi tutkimus

Pandemian vaikutuksesta etätyöhön ovat siirtyneet myös ne henkilöt, jotka eivät koe etätyötä itselleen luontevimmaksi työnteen tavaksi. Tämän vuoksi ennen pandemiaa tehty tutkimus etätyön vaikutuksista työn tekemiseen ei ole täysin sovellettavissa vallitsevaan tilanteeseen, jossa suuri osa työntekijöistä tekee enemmän etätöitä kuin ennen COVID-19-pandemiaa (Wang et al. 2021, 44).

Tutkimusaihe on tuore ja uutta tutkimusta pandemian aiheuttamasta etätyön lisääntymisestä ja sen vaikutuksesta työn tekemisen tapoihin ja organisaation jäsenten väliseen tiedon jakamiseen on vielä vähän. Vuosina 2020–2021 tehdyt tutkimukset etätyön hyödyistä ja haitoista työntekijälle, sekä sen vaikutuksista työn tehokkaalle tekemiselle, eivät kuitenkaan ole yksimielisiä. Etätyössä nähdään sekä hyötyjä, että haittoja työntekijälle, sekä työn tehokkuudelle.

Weizenegger et al. (2020, 431–435) tutki tietotyöläisten suoriutumista työstään heidän siirryttyään pakotettuun etätyöhön COVID-19-viruksen aiheuttamien liikkumisrajoitusten vuoksi. Ne tietotyöläiset, jotka olivat tottuneet käyttämään digitaalisia tietotyön välineitä jo ennen koronaviruksen aiheuttamia liikkumisrajoituksia, kokivat selviytyvänsä työstä muuttuneessa toimintaympäristössä paremmin kuin ne, jotka eivät olleet tottuneet käyttämään digitaalisia työkaluja työssään. Työntekijöiden valmentaminen digitaalisten työkalujen käyttöön nopeutti työkalujen tehokkaan käytön omaksumista. Pakotetun etätyön haittapuoliksi mainittiin ulkopuolisuuden tunne, työn suunnittelun vaikeutuminen, kommunikaation rajoittuminen virtuaalisille alustoille, työtilojen järjestäminen kotiin ja työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Kommunikaatio muuttui aikaisempaa paremmin valmistelluksi ja suunnitellummaksi, mutta harvemmin tapahtuvaksi. Spontaanit kohtaamiset jäävät pois, kun työskennellään kotoa käsin.

Tiedon jakaminen ja spontaani, nopeasti tapahtuva työn koordinointi toisten kanssa vaikeutuu pakotetussa etätyössä. Vaikka virtuaaliset työkalut mahdollistavat työn normaalin jatkumisen, kynnys toisten työn keskeyttämiseen kysymyksillä koetaan etätyössä korkeaksi ja spontaanit, matalan kynnyksen keskustelut vähenevät huomattavasti. Työpaikkojen tarjoamien fyysisten yhteistyön ympäristöjen puute asettaa esteitä tiedon jakamiselle ja oppimiselle, uhaten vähentää tiimien ongelmanratkaisu- ja innovointikykyä. Työtä johdetaan ja työn edistymistä käsitellään virtuaalisilla alustoilla tapahtuvissa kokouksissa. Virtuaalisten kokousten suuri määrä ja niiden vaatima keskittyminen vähensivät satunnaisten, työtä ja projekteja edistävien puheluiden soittamista. Pakotetussa etätyössä, normaalisti paljon kotona työtä tekevät henkilöt kokevat pääsevänsä paremmin osaksi tiimiä,

koska kaikki kommunikaatio tapahtuu virtuaalisesti ja sitä on aikaisempaa enemmän (Weizenegger et al. 2020, 435–437).

Wang et al. (2021, 16) tunnistivat tutkimuksessaan neljä etätyöhön liittyvää haastetta, jotka vaikuttivat työntekijöiden suoriutumiseen etätyössä. Haasteet olivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, puutteellinen kommunikaatio, töiden lykkääminen, sekä yksinäisyys. Etätyön neljä tunnistettua ominaisuutta puolestaan vaikuttivat siihen, miten paljon etätyön haasteet vaikuttivat työntekijän suoriutumiseen työstään. Nämä neljän työn ominaisuutta ovat sosiaalinen tuki, työn autonomia, työn seuranta, sekä työn määrä.

Etätyöläisen henkilökohtaisista ominaisuuksista itsekuri vaikuttaa hänen kykyynsä suoriutua etätyön haasteista. Ennen pandemiaa, etätyötä ovat pääasiassa tehneet ne henkilöt, joiden henkilökohtaiset ominaisuudet ovat sopineet etätyön tekemiseen. Pandemian aikana etätyön tekemisen yleistyessä, itsekuri on noussut aikaisempaa selvemmin etätyössä menestymistä määrittäväksi henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi (Wang et al. 2021, 46).

Etätyöläisen työhyvinvointiin ja työn haasteista suoriutumiseen positiivisesti vaikuttavia työn ominaisuuksia ovat työympäristön riittävä sosiaalinen tuki ja työn autonomia, eli yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työn ominaisuudet, jotka lisäsivät työn vaatimuksia ja heikensivät kykyä selviytyä työn haasteista, olivat työn tiukka seuranta ja liiallinen työmäärä. Työn ja vapaa-ajan hankala yhteensovittaminen todettiin pandemian aiheuttaman etätyön suurimmaksi haasteeksi, jota edes työn autonomialla ei pyritty täysin ratkaisemaan. Toinen, työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä merkittävä haaste oli töiden lykkääminen. Taipumusta töiden lykkäämiseen pystyttiin kuitenkin vähentämään muuttamalla työn ominaisuuksia (Wang et al. 2021, 45).

Sosiaalinen tuen merkitys on noussut pandemian aikana entistä merkitykselliseksi. Riittävän sosiaalisen tuella oli merkitsevä epäsuora vaikutus työhyvinvointiin ja työn laatuun. Tämän lisäksi sen todettiin auttavan ratkaisemaan myös muita työn haasteita. Työn autonomian todettiin vähentävän etätyössä koettua yksinäisyyttä (Wang et al. 2021, 46).

1.4 Pro Gradun rakenne

Tässä työssä käsitellään seuraavaksi luvussa kaksi tiedon ja tietojohdamisen käsitteitä, sekä tietoperustaista näkemystä yrityksestä. Lisäksi kuvataan tietoprosesseja.

Luvussa kolme käydään läpi hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa. Luvussa pureudutaan hiljaisen tiedon rooliin asiantuntijatyössä, sekä kuvataan hiljaisen tiedon jakamisen, haltuunoton, luomisen, sisäistämisen ja hyödyntämisen prosesseja.

Neljännessä luvussa kuvataan etätyötä muutoksena. Luvussa avataan etätyön ja organisaatiomuutoksen käsitteitä, sekä käydään läpi etätyöhön siirtymisen edut ja haitat työntekijälle.

Luvussa viisi vedetään yhteen, mitä erityispiirteitä on hiljaisen tiedon jakamisella etätyössä. Luku kuusi kertoo, mikä on tutkimuksen strategia ja miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Seitsemännessä luvussa kuvaillaan tutkimuksen tulokset. Luvussa kahdeksan tutkimus vedetään yhteen johtopäätösten ja jatkotutkimusehdotusten avulla. Lisäksi tarjotaan kohdeorganisaatiolle toimenpide-ehdotuksia. Tutkimuksen lopussa on lisäksi lähdeluettelo, sekä tutkimuksen liitteet.

2 TIETO JA TIETOJOHTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi tämän työn kannalta tärkeitä taustateorioita tiedosta ja sen merkityksestä organisaatiolle. Luvussa käydään läpi käsitteet tiedosta, tietopääomasta, sekä yrityksen resurssipohjaisesta ja tietopohjaisesta käsityksestä.

2.1 Tiedon määritelmiä

Tietojohtamisen käsittelemiseksi on ensin tutustuttava tietoon. Tässä luvussa käsitellään tiedon määritelmiä. Määritelmässä keskitytään käsittelemään tietoa tietojohtamisen tutkimuksen näkökulmasta käsin, koska se palvelee tätä tutkimusta parhaiten. Organisaation tiedon luonteen tunnistaminen on tärkeää, kun yritetään lisätä ymmärrystä yrityksen organisaatiosta ja sen toimintatavoista (Foss 2005, 84).

Tiedon luonne on moninaista. Tietoa voi sen luonteen ja sen olemassaolon muodon perusteella luokitella hierarkiana, jolloin tieto luokitellaan kolmeen tasoon: dataan, informaatioon ja tietoon. Data on, ilman rajattua tulkinnallista kehystä, merkityksetöntä aineistoa. Informaatio on dataa, joka kommunikoidaan viestien tai dokumenttien avulla. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun informaatio rikastuu henkilön mielessä tehtävään ja tilanteeseen sovellettavaksi ja yksilölle merkitykselliseksi tiedoksi. Tieto on informaatiota syvempää ja laajempaa, yksilön kokemuksilla ja tulkinnalla rikastettua kontekstiin istuvaa informaatiota. (Davenport & Prusak 1998, 2–6). Bhattin (2001, 70) mukaan merkitys on se tekijä, joka muokkaa datan ja informaation tiedoksi. Tieto on informaatiovirrasta syntyvää ja se pohjautuu informaation käsittelijän uskomuksiin ja sitoutuneisuuksiin (Nonaka 1994, 15). Russell Ackoff (1999, 170–172) lisää tiedon hierarkiaan lisää portaita, joissa tiedosta johdetaan tietämys ja viisaus. Tietämys syntyy, kun tietoa suhteutetaan yksilön havaintoihin, kokemuksiin ja konteksteihin. Tietämyksen avulla voidaan vastata kysymykseen ”miten”. Viisaus on tiedon ylin taso, jossa kaikki alimmat hierarkian tasot yhdistyvät kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi. Viisaus on

pitkäaikaista, antaa kyvyn toimia tehokkaasti eri tilanteissa ja mahdollistaa kyvyn arvioida tulevaa. Viisaus perustuu yksilön arvoihin ja valintoihin.

Tieto voi olla yksilöiden tai yhteisöjen tietoa. Yksilö muodostaa ja omistaa tietonsa, kun yhteisöllinen tieto puolestaan muodostuu yhteistyössä, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 59). Kollektiivinen tieto voi muodostua, kun ryhmällä on yhteinen tietopohja datan ja informaation käsittelyyn (Alavi & Leidner 2001, 109).

Polanyin (1966) luoman ja laajasti käytetyn teorian mukaan tieto jakautuu eksplisiittiseen (explicit knowledge) ja hiljaiseen tietoon (tacit knowledge). Nonaka (1994, 16–17) ja Alavi & Leidner (2001, 110) jakavat myös tiedon kahteen pääluokkaan, eksplisiittiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Nonakan ja Takeuchin (1995, 59–60) mukaan hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi ja eksplisiittinen tieto hiljaiseksi jatkuvassa syklisessä vuorovaikutuksessa, ja ne esiintyvät samanaikaisesti ja toisiaan täydentävästi. Informaatio muuttuu yksilön tiedoksi ja henkilökohtaiseksi käsitykseksi informaation tietoisien käsittelyn avulla (Alavi & Leidner 2001, 109).

Eksplisiittinen tieto on Polanyin (1966) mukaan tietoa, joka pystytään ilmaisemaan ja jakamaan sanojen tai muiden symbolien avulla. Eksplisiittinen tieto on Polanyin (1966) mukaan myös järjellistä ja systemaattisesti käsiteltävässä muodossa. Nonaka et al. (1998, 42), sekä Nonaka & Takeuchi (1995, 59–61) tukevat tätä käsitystä määritellään, että tietoa voidaan tallentaa ja jakaa yksilöiden kesken systemaattisella tavalla puheen ja erilaisten symbolien avulla.

Polanyi (1966) määritteli, että ihmiset tietävät enemmän kuin osaavat kertoa. Tämä kyvyttömyys puheeseen tekee tiedosta hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on yksilökohtaista, kokemuksiin ja kontekstiin sidottua henkilökohtaista tietoa ja sitä on vaikea siirtää eteenpäin. Hiljainen tieto on myös tietämystä ja osaamista siitä, miten missäkin tilanteessa kannattaa toimia käsillä olevan tehtävän onnistumisen takaamiseksi. Hiljainen tieto siirtyy ja kehittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemällä ja kommunikoimalla. Polanyi käytti esimerkkinä pyörällä ajamisen osaamista. Yhden määritelmän mukaan toiminnan

lopputuloksessa on nähtävissä näkyvää tietoa ja hiljainen tieto ilmenee taitoina ja tekemisen tapoina matkalla lopputuloksen saavuttamiseksi (Dalkir 2011, 8). Taulukossa 1 Dalkir (2011, 10) kuvaa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon ominaisuuksia.

Taulukko 1. Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon ominaisuuksia (Dalkir 2011, 10).

EKSPLISIITTISEN JA HILJAISEN TIEDON OMINAISUUKSIA

HILJAINEN TIETO	EKSPLISIITTINEN TIETO
Kyky muuntua ja sopeutua odottamattomien tilanteiden mukaan.	Kyky levittäytyä ja olla saatavissa ja sovellettavissa koko organisaatiossa.
Asiantuntijuutta, tiedä miksi (<u>know why</u>), tiedä miten (<u>know how</u>), välitä miksi (<u>care why</u>).	Kyky opettaa ja harjoituttaa.
Kyky tehdä yhteistyötä, jakaa näkemyksiä ja vaikuttaa kulttuuriin.	Kyky organisoida, järjestää ja sanoittaa visio julistukseksi ja operatiiviseksi ohjeistoksi.
Valmentava ja mentoroiva tapa siirtää kokemuspohjaista tietoa henkilökohtaisesti ihmiseltä ihmiselle.	Kysy siirtää tietoa tuotteissa, palveluissa ja dokumentoiduissa prosesseissa.

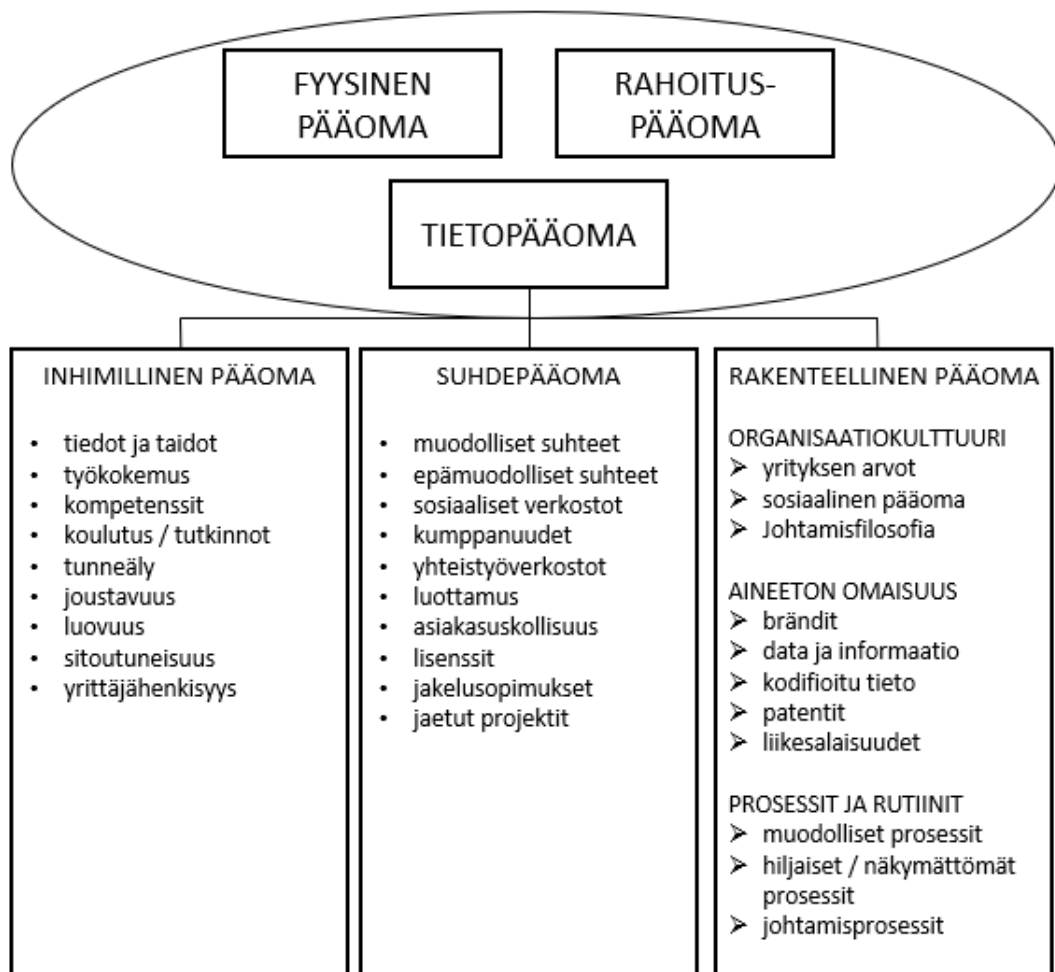
Peter Heisig (2009, 8) tutki 119 tietojohdamista käsittelevää tieteellistä artikkelia, joista 52 % käsitteli tietoa hiljaisena (sisäinen) ja eksplisiittisenä (ulkoinen). 29 % tutkimuksista määritteli tiedon organisaation tietopääomana, -resurssina tai varallisuutena. 20 % näki tiedon kolmiportaisena hierarkiana, jaettuna dataan, informaatioon ja tietoon. Pienin osa, 16 %, piti tietoa organisaatiolle tai yksilölle kuuluvana tietovarantona.

2.2 Tieto aineettomana pääomana

Tietopääomasta (Intellectual capital, IC) käytetään tutkimuskirjallisuudessa useita eri nimiä. Yleisimmin esiintyvät samaa tai melkein samaa tarkoittavat käsitteet aineeton pääoma (intangible assets), osaamispääoma (knowledge capital, knowledge assets) ja näkymättömät voimavarat (invisible assets). Tässä työssä käytetään termiä tietopääoma. Tietopääomaa käsitellään, koska yrityksen tietopääoman olemus ja rakenne on tärkeää ymmärtää osana tietojohdamisen ja tiedon jakamisen kokonaisuutta.

Tietopääoma on älykkäällä tekemisellä tuotettua organisaation pääomaa (Wiig, 1997, 400). Tietopääoma on olennainen, juurtunut tai upotettu osa yritystä ja se esiintyy ja tulee näkyväksi ihmisten välisessä tekemisessä (Edvinsson & Malone 1997; Sveiby 1997). Tietopääomatutkimuksessa on yleisesti todettu, että nykyisessä tietotaloudessa, suurin osa yritysten suorituskyvyn perustasta koostuu aineettomista, ei-fyysistä arvonalhteista, eli tietopääomista (Inkinen et al. 2017, 1160). Yrityksen tietopääoma on suurimmalla osalla eri toimialoja kriittistä yrityksen menestyksen kannalta. Tietopääoman johtaminen on tämän vuoksi muodostunut tärkeäksi tutkimusalaksi (Petty & Guthrie 2000, 161). Tutkimuksessa yrityksen tietopääoma on usein jaettu kolmeen eri luokkaan sen ilmenemismuodon mukaan; inhimilliseen tai yksilölliseen, rakenteelliseen ja suhde- / sosiaaliseen pääomaan.

Yrityksen fyysinen pääoma ja rahoituspääoma ja tietopääoma toimivat yhdessä ja ovat kukin olennaisia yrityksen kyvyssä luoda arvoa (Marr 2008, 5–7). Kuviossa 2 kuvataan Marrin (2008, 5) näkemystä yrityksen arvonaluontiin vaikuttavista yrityksen pääoman muodoista.



Kuvio 2. Yrityksen pääoman rakenne (mukaillen Marr 2008, 5).

Aineettomaan pääomaan kuuluvat osatekijät ovat aineettomia resursseja (Lönnqvist et al. 2005, 18). Marr (2005, 6–7) kuvaa yksittäisiä aineettomia resursseja (inhimillinen pääoma, suhdepääoma, rakenteellinen pääoma) seuraavasti.

Inhimillinen pääoma on organisaatioiden yksilöihin sitoutunutta taitoa, tietoa, kokemusta, ominaisuuksia ja asenteita, jotka auttavat yritystä menestymään. Inhimillinen pääoma poistuu samalla, kun henkilö poistuu organisaation palveluksesta. Suuri henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa saattaa merkitä, että organisaatio menettää tärkeää inhimillistä pääomaa.

Suhdepääoma sisältää kaiken suhdetoiminnan organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolisen henkilön tai organisaation kanssa. Näitä suhdetoiminnan osapuolia voi olla esim. asiakkaat, työntekijät, tavarantoimittajat,

liikekumppanit, lainsäätäjät, eturyhmät, yhteisöt, pankit ja sijoittajat. Suhteet jakautuvat muodollisiin ja epämuodollisiin. Muodollisia tai virallisia suhteita ovat esim. sopimusneuvottelut asiakkaiden tai tavarantoimittajien kanssa, kun taas keskustelu kahvitaulla tai vapaamuotoinen keskustelu on epämuodollinen tapaaminen. Epämuodollisten suhteiden tärkeys on kasvanut suureksi nykyaikaisessa liiketoiminnassa. Yrityksen suhdetoimintaan vaikuttavat yrityksen ja sen tuotteiden maine ja julkikuva kuuluvat myös suhdepääomaan.

Rakenteellinen pääoma kattaa laajasti yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä elementtejä. Rakenteelliseen pääomaan kuuluvat toiminnan prosessit, organisaation rakenne, käytänteet, informaatiokanavat, tietovarantojen sisältö, johtamiskäytänteet, yrityskulttuuri ja palkitsemisjärjestelmä. Rakenteellinen pääoma voi myös sisältää lailla suojeltuja aineettomia resursseja. Rakenteellinen pääoma myös voidaan jakaa kolmeen alaluokkaan, kulttuuriin, käytänteisiin eli rutiineihin ja tekijänoikeuksiin eli aineettomaan omaisuuteen.

2.3 Tietoperustainen näkemys yrityksestä (KBV)

Tietopohjainen näkemys yrityksestä (Knowledge-based view of the firm) on resurssipohjaisesta näkemyksestä (RBV) johdettu tulkinta, jossa tieto nostetaan esiin yrityksen tärkeimpänä resurssina, sekä ihmiset tiedon tärkeimpinä haltijoina ja luojina. Tietopohjaista näkemystä yrityksestä tekivät tunnetuksi mm. Davenport & Prusak (1998), Grant (1996) ja Nonaka (1994). Tietopohjaisessa näkemyksessä korostuu organisaation kyvykyys innovoida aktiivisesti uutta tietoa (Nonaka 1994, 32).

Tietopohjaisen näkemyksen taustalla oleva resurssipohjainen näkemys yrityksestä (RBV) näkee resurssit yrityksen tärkeimpänä kilpailukyvyen elementtinä. Yrityksellä on hallussaan vaihteleva määrä kilpailukyvyen määrittäviä resursseja, joista se kilpailee muiden yritysten kanssa. Yrityksen johdon tärkein tehtävä on käyttää ja yhdistellä yrityksen sisäisiä resursseja parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen menestyksen ja tulevaisuuden resurssien varmistamiseksi. (Grant 1996, 110).

Yrityksen pysyvää kilpailukykyä edistävät resurssit ovat ominaisuuksiltaan arvokkaita (valuable resources), harvinaisia (rare resources), vaikeasti jäljiteltävissä (imperfectly imitable resources), sekä hankalia korvata (substitutability). Näillä ominaisuuksilla varustettuja resursseja strategisesti yhdistelemällä, yritys pystyy saavuttamaan kestävästä kilpailuetua (Barney 1991, 105–111).

Grantin mukaan (1996, 112–120) yksilöt hallitsevat tietoa. Tiedon ollessa yrityksen tärkein resurssi, on johtamisen tärkeimpänä päämääränä luoda olosuhteet, joissa tiedon osasiin erikoistuneet yksilöt saadaan yhdistelemään tietoa yrityksen palveluiksi ja tuotteiksi. Organisaation on myös kehitettävä toimintatapoja, joilla tietoresursseja kehitetään niiden kilpailukyvyn varmistamiseksi myös tulevaisuudessa (Lönqvist et al. 2005, 99–101).

Tieto ja omien tietoresurssien tunteminen ja strateginen kehittäminen ovat yrityksen menestyksen avaintekijöitä. Yrityksellä on kolmenlaista tietoa; ydintietoa, kehittyntä tietoa ja innovatiivista tietoa. Ydintieto on vähimmäistietoa, jonka avulla yritys voi toimia rajatulla toimialalla. Kehittynyt tieto antaa yritykselle mahdollisuuden erilaistua kilpailijoista ja luomaan kilpailuedun. Innovatiivinen tieto on vahvaa ja kilpailijoiden tiedosta poikkeavaa, auttaen yritystä toimimaan alansa parhaana toimijana ja edelläkävijänä. (Zack 1999, 133–134, 142). Organisaation tietopääoman johtaminen keskittyy organisaation olemassa olevan tiedon ja sen toiminnallisen roolin tunnistamiseen, sekä uutta tietoa ja innovaatioita luovan tietoinfrastruktuurin ja tietoystävällisen kulttuurin luomiseen (Davenport & Prusak 1998, 45).

Tämä pro gradu -työ pohjautuu tietopohjaiselle näkemykselle yrityksestä ja käsittelee tietoa yrityksen pääomana.

2.4 Tietojohtaminen

Tässä luvussa käydään läpi tietojohtamisen (Knowledge Management, KM) käsitettä ja tutkimusta sekä se, mitä tietojohtamisella pyritään saavuttamaan. Tämän jälkeen käydään läpi tietojohtamisen prosesseja. Tietojohtamisen käsitteen

avaaminen on tärkeää, jotta ymmärretään tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle, sekä miten tiedon liikkuvuutta organisaatiossa pystytään edistämään johtamisella.

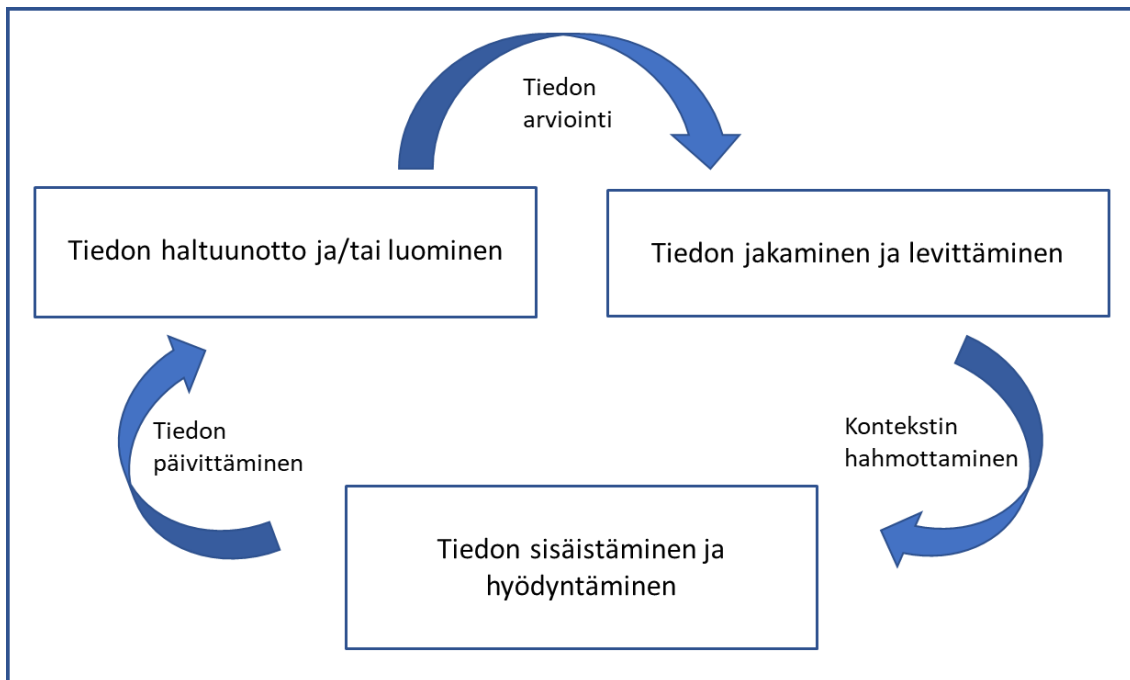
Organisaatioiden tietoresurssien kasvaessa, on haaste kokonaisvaltaisesti johtaa ja kohdistaa moniulotteisia tietoresursseja palvelemaan organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla (Heisig 2009, 16). Capeda-Carrion et al. (2017, 1) toteaa, että tietojohdamisessa organisaation tieto on sen tärkein resurssi. Tietoresurssit asuvat ihmisissä. Tietojohdaminen on johtamisen filosofia, organisaation toimintoja ja teknologisia menetelmiä (Andreeva & Kianto 2012, 617).

Aluksi informaatioteknologiaan ja tiedon tekniseen varastointiin liittyvä tietojohdamisen käsite syntyi 1980-luvun loppupuolella (Davenport et al. 1998, 43). Myös Alavi ja Leidner (2005) tutkivat tietojohdamisen järjestelmiä ja tiedon luonnetta ja taksonomiaa. Vuosien 1993–1998 välillä tietojohdamisen artikkelit käsittelivät pääasiassa organisaatioiden aineetonta pääomaa, sekä informaation säilömiseen ja jakamiseen liittyviä informaatioteknologian ratkaisuja. Sitten tietojohdamisen käsite on laajentunut ja käsittää yleisesti ne systemaattiset prosessit ja keinot, joilla yritetään hallita ja kehittää organisaation tiedon hankkimista, järjestämistä, hallintaa ja levittämistä tavoilla, joilla päästään jatkuvasti parempiin ja tietoresursseja tehokkaammin käyttäviin lopputuloksiin. (Dalkir 2011, 3; Inkinen 2016, 230–232).

2.5 Tietoprosessit

Alavin ja Leidnerin (2001, 113–114) mukaan tietojohdamisessa nousee esiin neljä perusprosessia; tiedon varastointi, siirtäminen, luominen ja hyödyntäminen. Nämä prosessit toimivat jatkuvana, toisiaan ruokkivana kehänä. Organisaatioiden tietotarpeet toimivat tietoprosessien perustana ja käynnistävänä voimana.

Dalkirin (2011, 53–54) luoma organisaation tietojohdamisen sykli kuviossa 3 sisältää tiedon haltuunoton ja/tai luomisen, tiedon jakamisen ja levittämisen, sekä tiedon sisäistämisen ja hyödyntämisen prosessit.



Kuvio 3. Tietojohdamisen sykli (mukailtu Dalkir, 2011, 54).

Dalkirin tietojohdamisen sykli käynnistyy tiedon haltuunotolla tai luomisella. Tässä prosessissa hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja eksplisiittinen tieto käsitellään organisaatiossa hyödynnettävään muotoon. Sen jälkeen, kun tieto on muokattu organisaatiossa hyödynnettävään muotoon, se arvioidaan ja sen olennaiset ja tarpeelliset osat voidaan jakaa ja levittää organisaatiolle. Tiedosta tulee osa organisaation tietopääomaa ja sen konteksti hahmotetaan osana organisaation kokonaisuutta. Lopulta organisaatio sisäistää tiedon soveltamalla ja hyödyntämällä hahmottamaansa tietoa käytännön tekemisessä (Dalkir 2011, 53–54).

Heisig (2009, 10) tunnisti tietojohdamisen tieteellisiä artikkeleita tutkiessaan kuusi tietoprosessia, jotka nousivat tutkituissa artikkeleissa toistuvasti esiin; tiedon jakaminen, tiedon luominen, tiedon hyödyntäminen, tiedon varastointi, tiedon tunnistaminen ja tiedon hankinta. Tiedon jakamista pidettiin yleisimmin tärkeänä tietoprosessina. Tätä mieltä oltiin 82 prosentissa tutkimuksia. Seuraavaksi tunnistetuimmat prosessit ovat suuruusjärjestyksessä tiedon tuottaminen (74 % tutkimuksista), tiedon hyödyntäminen (65 % tutkimuksista), tiedon varastointi (52 %), tiedon tunnistaminen (51 %) ja tiedon hankinta (37 %).

Andreeva & Kianto (2012, 2) toteavat tietoprosessien olevan organisaation sisäsyntyisiä toimintoja, jotka ovat olemassa myös ilman erityisiä johtamistoimia tai yrityksiä hallita niitä.

Tietoprosessien malleissa on samankaltaisuuksia, usein suurimmat erot perustuvat prosessien erilaiseen jaotteluun. Tässä työssä käsitellään seuraavaksi hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa, sekä siihen liittyviä tietoprosesseja aikaisemmin mainitun Dalkirin tietojohdamisen syklin määrittelyn mukaan (2011, 54). Prosessit käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisen, hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta, koska hiljainen tieto ja sen jakaminen ovat keskeisessä roolissa kaikissa tietojohdamisen syklin osissa. Tietosykli ei toimi ilman hiljaisen tiedon siirtymistä syklin eri osissa.

3 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA

Hiljaisen tiedon jakaminen ja hiljaisen tiedon kulku organisaation tietoprosesseissa ovat tämän työn keskeiset käsitteet, joita avataan tässä luvussa. Empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio. Tämän vuoksi luku aloitetaan käymällä läpi hiljaisen tiedon roolia asiantuntijatyössä. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään hiljaisen tiedon kulkua ja jakamista organisaatiossa.

3.1 Hiljainen tieto asiantuntijatyössä

Tutkimuksen kohteena oleva suuren kaupan alan yrityksen organisaatio koostuu pääasiassa asiantuntijatyötä tekevistä ihmisistä. Tämän vuoksi tarpeellista avata asiantuntijuuden ja tiedon suhdetta työssä.

Asiantuntijatyö on tietotyötä. Asiantuntija hallitsee oman osaamisalueensa asioita muita paremmin ja tuottaa luovasti palveluita, ohjeita ja neuvoja tahoille, jotka eivät hallitse asiantuntijan osaamisen sisältämää tietoa. Asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma on sitoutunut työntekijöihin, jolloin tiedon hallinta on vaikeaa ja henkilöstöjohtaminen tärkeää. Asiantuntijalla ei ole välttämätöntä olla tiettyä koulutusta tai tutkintoa ollakseen asiantuntija, vaan absoluuttinen asiantuntijuus erottaa asiantuntijan muista (Hovila & Okkonen 2005, 39–40). Taitava asiantuntija kykenee kokemansa ja oppimansa perusteella näkemään hienovaraisia syy- ja seuraussuhteita asioiden välillä ja ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti hänelle kertyneen hiljaisen tiedon ansiosta. Aloitteleva asiantuntija ei välttämättä pysty näkemään kuin ilmeisimmät asiayhteydet, eikä tämän vuoksi kykene yhtä tarkkaan ongelmanratkaisuun kuin kokeneempi tai joutuu tekemään enemmän töitä päästäkseen yhtä hyvään lopputulokseen. Kokemus ei kuitenkaan ole tae kehittyneelle asiantuntijuudelle, sillä asiantuntijuuteen vaikuttaa myös muita tekijöitä, kuten kognitiivinen kyvykkyys (Bradley et al. 2006, 77–79).

Asiantuntijatyö vaatii jatkuvaa uuden oppimista, vanhan tiedon muokkaamista ja uuden tiedon luomista. Työ on ulkopuolisen arvioinnin sijaan aktiivista tiedon

soveltamista ristiriitaisissa, ihmisten välisissä tilanteissa (Eräsaari 2006, 31–32, 39–40; Parviainen 2006, 10–11).

Asiantuntijatyö on useimmiten useiden eri alojen asiantuntijoiden kanssa tehtävää kollektiivista tiimityötä, jonka tavoitteena yhdistää eri alan asiantuntemus jatkuvasti paremmiksi lopputuloksiksi. Tiedon jakaminen ja yhteisen tiedon rakentaminen on välttämätöntä asiantuntijatyössä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. (Eriksson 2006, 125; Parviainen 2009, 156; Pyöriä 2006, 56).

Perinteinen autoritäärinen, ylhäältä alas -johtaminen ei ole tehokasta nykyaikaisessa, vaikeasti valvottavissa olevasta asiantuntijatyössä, jossa uuden tiedon luominen vaatii aikaa ja halukkuutta, sekä perustuu ajatukseen vapaaehtoisuudesta (Foss 2005, 93).

3.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen vahvistaa organisaation innovointia. Avoin tiedon jakaminen mahdollistaa parhaiden käytänteiden leviämisen ja resurssien tehokkaan käytön. Tietoa jaetaan organisaatiossa vertikaalisesti oman hierarkian sisällä, sekä horisontaalisesti eri osastojen välillä. Tietoa jaetaan myös organisaation ulkopuolelle (Andreeva & Kianto 2011, 1018–1019). Tiedon jakaminen on organisaation toiminnan kannalta olennaisen tietämyksen jakamista niin, että virheiden määrä toiminnassa vähenee, sekä osaamisen ja resurssien määrä organisaatiossa kasvaa (Lin 2007a, 457).

Tiedon jakaminen on haastavaa, koska tieto pitää pystyä jakamaan kohteisiin, jossa sitä tarvitaan ja pystytään käyttämään. Organisaatiot eivät kuitenkaan usein tiedä sitä, mitä tietävät, eikä tiedon sijaintia tiedetä. Organisaatiossa siirretään tietoa monilla tasoilla: tiedon jakamista yksilöiden välillä, yksilöiden ja tietovarantojen välillä, yksilöiden ja ryhmien välillä, ryhmien sisällä, sekä ryhmien ja organisaation välillä. Seuraavat viisi elementtiä vaikuttavat olennaisesti tiedon jakamisen onnistumiseen: (1) jaetun tiedon koettu arvo, (2) tiedon jakajan motivaatio ja halukkuus jakaa tietoa, (3) tiedonjakokanavien toimivuus ja olemassaolo, (4) tiedon

vastaanottajan motivaatio ja halukkuus vastaanottaa tietoa, (5) tiedon vastaanottajan kyky vastaanottaa ja omaksua tietoa. Tiedonjakokanavat voivat olla epävirallisia tai virallisia, henkilökohtaisia tai yleisiä. Epämuodollisia tiedonjakokanavia ovat mm. kahvipöytäkeskustelut ja suunnittelemattomat tapaamiset. Haasteena epämuodollisessa tiedonjaossa on tiedon muuttuminen kerrottaessa ja vastaanottaessa, sekä sen sopimattomuus tiedon jakamiseen suuressa organisaatiossa. Muodollisia tiedonjakokanavia ovat mm. opetustilaisuudet ja ohjatut tehdaskierrokset. Tietoa saadaan jaettua suuremmalle vastaanottajajoukko, mutta luovuus ja dialogi saattavat puuttua. Henkilökohtaiset tiedonjakokanavat, kuten mestari ja oppipoika -asetelma, saattavat toimia hyvin monimutkaista ja erikoistunutta tietoa siirrettäessä. Yleiset tiedonjakokanavat, kuten tietovarannot, voivat olla tehokkain tapa siirtää yleisesti erilaisiin konteksteihin sovellettavaa tietoa (Alavi & Leidner 2001, 119–121).

Tietojärjestelmiä voidaan käyttää tiedonjakamisen tukena laajentaen yksilön kykyä saavuttaa ihmisiä, sekä hankkia ja jakaa tietoa. Tällaisia tietojärjestelmiä voivat olla mm. epämuodolliset ja yleiset tietylle alalle vihkiytyneiden henkilöiden keskustelufoorumit, sekä yritysten muodolliset ja yleiset tietovarannot ja yhteystietojärjestelmät (Alavi & Leidner 2001, 119–121). Cabrera & Cabrera (2002, 704) mukaan tietojärjestelmät luovat mahdollisuuksia tehokkaaseen tiedon jakamiseen, mutta sen lisäksi tarvitaan tiedon jakamiseen kannustava ja velvoittava toimintaympäristö. Yksilötasolla tiedon jakamisen kustannukset saatetaan kokea korkeammiksi kuin tiedon jakamisesta saatava hyöty. Tiedon jakamiseen kannustavan toimintaympäristön elementtejä ovat avoimuuden ilmapiiri, kehitykseen ja koulutukseen sitoutuminen, tietoystävällinen kulttuuri, henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen, organisaation sitoutuneisuuden kasvattaminen, tiedon jakamisen hyötyjen korostaminen, prosessien ja työn sisältöjen muuttaminen tiedon jakamista suosivaksi, sekä tiedon jakamisesta palkitseminen.

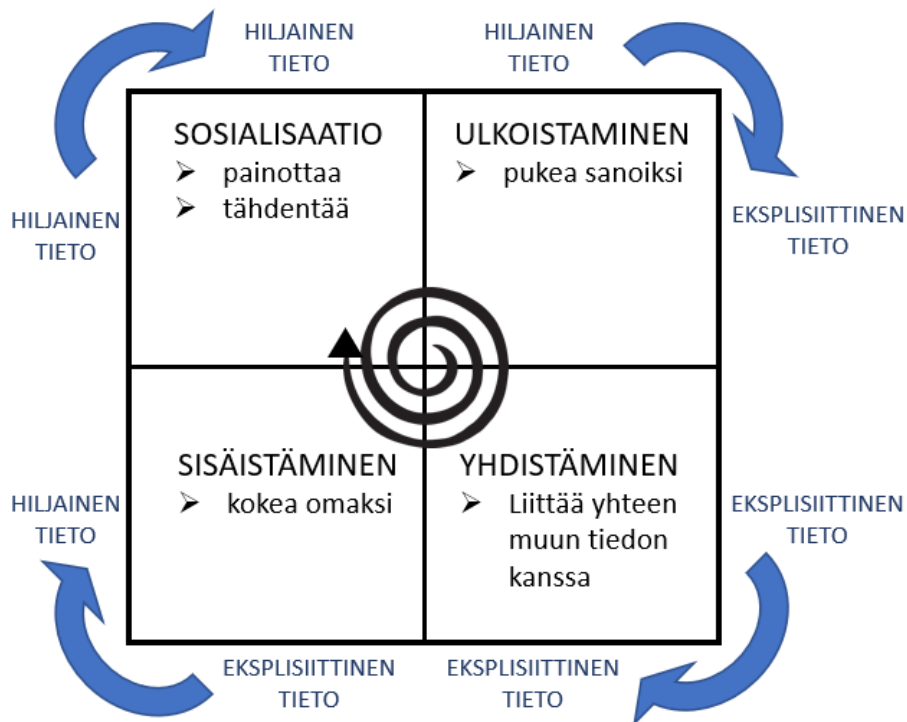
Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on yksilöiden halukkuus jakaa ja vastaanottaa hiljaista tietoa. Tiedon jakamisen halukkuuteen vaikuttaa välillisesti yksilön sitoutuminen organisaatioon ja luottamus työtovereihin (Lin 2007b, 411). Positiivinen asenne tiedon jakamista kohtaan johtaa hyviin tiedon jakamista

koskeviin aikomuksiin ja lopulta tiedon jakamista edistäviin tekoihin (Bock & Kim, 2002, 14).

Hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja ovat mm. tarinankerronta, metaforien ja analogioiden käyttö, tarkkailu, huomioiden tekeminen ja työharjoittelu (Choo 2000, 395–396).

Nonaka & Takeuchi (1995) loivat keskeinen uuden tiedon luomisen prosessia kuvaava SECI-mallin, joka kuvaa tiedon luomisen prosessia spiraalimaisessa prosessissa, jossa organisaation uusi tieto ja osaaminen lisääntyy. Prosessi koostuu toistuvista osista, joissa yksilön jakama hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi, ryhmälle tai organisaatiolle jaettavaksi tiedoksi, joka jälleen sisäistyy organisaation hiljaiseksi tiedoksi ja yhteisiksi käytänteiksi. Organisaatiot voivat hyödyntää mallia luodessaan käytänteitä uuden tiedon luomiseksi ja jakamiseksi. SECI-malli on dialektinen, ihmisten välinen jatkuva prosessi, jossa tieto siirtyy ja kehittyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Nonaka et al., 2000, 5–7).

SECI-prosessi (kuvio 4) sisältää neljä vaihetta, jossa organisaation tieto syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisessä kanssakäymisessä. Prosessin edetessä ja tiedon muuttaessa muotoaan sosiaalisessa kanssakäymisessä, tietoa syntyy enemmän ja sen laatu paranee. Tieto muuttaa muotoaan neljässä vaiheessa; sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen.



Kuvio 4. Tiedon luomisen SECI-malli (mukailtu Nonaka et al., 2000, 12).

Sosialisaatiossa yksilöiden välinen hiljainen tieto muuttuu dialogissa uudeksi hiljaiseksi tiedoksi yhteisiä kokemuksia jakamalla ja vertailemalla. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muunnetaan näkyväksi, eksplisiittiseksi tiedoksi, jolloin se voidaan jakaa tehokkaasti. Ulkoistamisessa muodostuvasta eksplisiittisestä tiedosta tulee organisaation uuden tiedon perusta. Ulkoistamisvaiheen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin hiljainen tieto osataan pukea sanoiksi. Yhdistämisessä uusi eksplisiittinen tieto yhdistyy olemassa olevaan tietoon muodostaen uusia, monipuolisia tietokokonaisuuksia. Uutta eksplisiittistä tietoa verrataan, yhdistetään ja editoidaan uuden eksplisiittisen tiedon muodostamiseksi. Tämän jälkeen uusi eksplisiittinen tieto jaetaan organisaatiolle erilaisten tiedonjaon välineiden avulla. Sisäistämässä eksplisiittinen tieto muuttuu uudeksi hiljaiseksi tiedoksi, kun yksilöt ymmärtävät ja oppivat eksplisiittisen tiedon, sekä soveltavat sitä omassa tekemisessään. Tämän jälkeen uuden tiedon luomisen spiraali voi taas alkaa alusta uudelleen (Nonaka et al., 2000, 9–10).

Tässä työssä keskitytään hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisön sisällä. Eksplisiittinen ja hiljaisen tiedon jakaminen ovat tutkimusten mukaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, jonka vuoksi seuraavaksi kuvataan lyhyesti myös eksplisiittinen tiedon jakamisen käsite.

Organisaatioiden eksplisiittinen tieto jakautuu objekti- ja sääntöpohjaiseen tietoon. Objektipohjainen tekninen tieto on tehty näkyväksi symbolein, kirjaimin ja numeroin tai se on sidottu fyysisiin esineisiin ja tallenteisiin. Objektipohjaista eksplisiittistä tietoa voidaan löytää esim. tuotteista, patenteista, kuvista, äänitteistä ja teknisistä piirustuksista. Sääntöpohjainen eksplisiittinen tieto on jaettavassa muodossaan kirjoitettuna sääntöinä ja ohjeina (Choo 2000, 395–396).

3.3 Tiedon haltuunotto ja / tai luominen

Organisaation tiedon hyödyntämisen ja kehittämisen edellytyksenä on sen hallussa olevan relevantin ja tarvittavan tiedon tunnistaminen. Tiedon tunnistamisen avulla organisaatio tulee tietoiseksi omista tietovarannoistaan ja voi alkaa järjestelmällisesti hyödyntämään omia tietovarantojaan, sekä tarvittaessa hankkimaan ja sisäistämään tietoa organisaation ulkopuolelta (Tow et al. 2015, 3–4).

Kognitiivinen sosiaalinen pääoma mahdollistaa ihmisten välisen yhteisymmärryksen syntymisen, jolloin sosiaalisessa kanssakäymisessä on helpompi löytää yhteinen kieli ja narratiivi. Sujuva kanssakäyminen puolestaan mahdollistaa toisen hallussa olevan tiedon tunnistamisen. Organisaatio tarvitsee tiedon tunnistamiselle suosiollisia kognitiivisia sääntöjä, eli kaikille yhteisiä sosiaalisia rakenteita ja kohtaamisen malleja, jotta muiden yksilöiden hallussa oleva tieto voidaan tunnistaa tehokkaasti (Ortiz et al. 2018, 1338).

Organisaation hallussa oleva tieto ilmenee monella tavalla, kuten kirjoitettuna dokumentteina, sähköisinä tietokantoina, dokumentoituina menettelytapoina ja prosesseina, sekä järjestelmiin koodattuna tietona. Organisaation hiljainen tieto on varastoituna sen ihmisiin. Organisaation tulee varmistaa, että sen hankkima, luoma

ja jakama tieto dokumentoidaan ja varastoidaan tavalla, joka säilyttää tiedon olennaisen sisällön tavalla, joka voidaan tehokkaasti välittää muille käytettäväksi. Muuten organisaatio saattaa vahingossa menettää hallussaan olevaa arvokasta tietoa tai menettää kilpailukykyään, innovatiivisuuttaan ja luovuuttaan (Andreeva & Kianto 2011, 1019).

Organisaation tietovarannot ovat organisaation ja sen yksilöiden hallussa olevaa tietopääomaa, jonka arvolla ja tiedon luomiseen tarvittavan työpanoksen välillä on epälineaarinen suhde. Tieto voi olla arvokasta organisaatiolle, vaikkei sitä ole aktiivisesti luotu ja tunnistettu. Tiedon tunnistamiseen vaikuttaa tiedon luonne ja sijainti organisaatiossa. Tiedon käsitteellistämisen mahdollisuudet vaihtelevat riippuen tiedon luonteesta, eli tietoa voi olla hankala tunnistaa selvänä erillisenä kokonaisuutena, vaikka se on arvokasta ja sitä voidaan käyttää hyödyksi. Abstraktien tietoon liittyvien käsitteiden konkreettinen, lokeroiva käsitteellistäminen saattaa hukata tiedon hyödyntämisen kannalta olennaisen informaation, eli tietoa voidaan tunnistaa, käsitteellistää ja kodifioida vaihtelevalla menestyksellä (Evans et al. 2014, 92).

Organisaatio voi hankkia uutta tietoa myös oman organisaationsa ulkopuolisista tietolähteistä. Organisaation ulkopuolisista pitää kyetä tunnistamaan ja löytämään organisaatiolle hyödyllinen ja kiinnostava tieto. Ulkoisia tietolähteitä, kuten asiakkaita, kilpailijoita, viranomaisia ja yhteistyöyrityksiä, hyödyntävät organisaatiot ovat keskimääräistä innovatiivisempia. Aktiivisesti ulkopuolista tietoa hakevilla organisaatioilla on itsellään kattava tietovaranto, jota ulkopuolinen tieto monipuolistaa. Ulkopuolinen tieto auttaa organisaatiota innovoinnissa tuomalla työntekijöille uusia ja erilaisia näkökulmia (Andreeva & Kianto 2011, 1019).

Tiedon hankkiminen organisaation ulkopuolelta edistää innovatiivisuutta. Tiedon tehokkaan hankkimisen varmistamiseksi organisaation on määritettävä tiedon hankkimisen strategia hankittavan tiedon luonteen ja sille luontaisen jakotavan mukaan. Ihmiskeskeisessä strategiassa hankittava tieto on ihmisiin sidoksissa olevaa ja tieto siirtyy ihmiseltä ihmiselle keskusteluissa, sosiaalisissa verkostoissa ja sosiaalisessa mediassa. Systeemikeskeisessä strategiassa hankittava tieto on kodifioituna digitaalisiin tietokantoihin, joihin on pääsy erilaisilla laitteilla. Molemmat strategiat voivat osoittautua oikeaksi tietoa hankkiessa, jolloin tärkeimmäksi

tehtäväksi muodostuu organisaation tiedon jakamiseen ja tiedon luonteeseen liittyvän toimintaympäristön ja -tapojen, sekä muiden alan toimijoiden tunnistaminen (Ngoc Thang & Anh Tuan 2020, 2–11).

Tiivis sosiaalinen kanssakäyminen yhteistyöverkostojen kanssa edistää arvokkaan tiedon hankkimista organisaation ulkopuolelta. Pitkäaikaisen yhteistyön rakentama yhteinen historia ja jaettu tapa toimia ja olla kanssakäymisessä parantaa mahdollisuuksia päästä käsiksi verkostossa olevaan tietoon. Yhteinen kulttuuri puolestaan mahdollistaa verkostossa toimivia ymmärtämään, mikä muille verkoston jäsenille on arvokasta tietoa. Korkea rakenteellisen sosiaalisen pääoman taso mahdollistaa pääsyn suhdeverkostoissa sijaitsevaan arvokkaaseen tietoon (Ortiz et al. 1338–1339).

Organisaatioon uusien toimintamallien ja ratkaisujen kehittämistä voidaan kutsua tiedon luomiseksi (Bhatt 2001, 71). Tiedon luominen on organisaation kykyä tuottaa uusia ideoita ja sovelluksia organisaation eri käyttökohteisiin, tuotteista ja teknologioista johdon käytänteisiin. Innovaatiota kutsutaan, onnistuneesti tai kaupallisessa mielessä kannattavasti, käyttöön otettua organisaatiossa luotua tietoa. Organisaatiossa luotu uusi tieto on perusta, josta onnistuneet innovaatiot kumpuavat (Andreeva & Kianto 2011, 1018).

Uutta tietoa luodessa organisaation olemassa olevaa tietoa korvataan ja uutta luodaan tunnistettuihin tiedon tarpeisiin perustuen. Uusi tieto voi olla hiljaista tai eksplisiittistä. Tieto muotoutuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja yksilöiden kognitiivisessa ajattelussa. Tiedon luomisen prosessia voidaan vahvistaa keskustelemalla ja ideoimalla tiedosta tietojärjestelmäpohjaisilla, yhteisöllisillä keskustelualustoilla. Vuorovaikutteisen yhteisön näkökulmat ja ideat auttavat jalostamaan tietoa pidemmälle, mihin yksilö pystyisi (Alavi & Leidner 2001, 116–118).

3.4 Tiedon sisäistäminen ja hyödyntäminen

Tiedon hyödyntämisellä tarkoitetaan olemassa olevan tiedon hyödyntämistä käytännön tekemisessä. Tiedon tehokas hyödyntäminen vaatii käsityksen siitä, milloin tieto on relevanttia käsiteltävissä olevan työn tekemiseen, eli sen avulla pystytään ratkaisemaan ongelmia, suunnittelemaan tuotteita ja palveluita, kehittämään käytänteitä jne. Tiedon käyttäminen uusissa käyttötilanteissa jalostaa tietoa ja mahdollistaa uusien käyttökohteiden löytämisen, sekä pienentää tiedon hankkimisen kustannuksia suhteessa saavutettuun hyötyyn. Tietoa pitää käyttää, jotta siitä tulee arvokasta. Tiedon hyödyntämistä voidaan edistää ihmisten valmennuksella, keskusteluilla, sekä helpottamalla uuden tiedon löytämistä tietojärjestelmien avulla (Jackson et al. 2005, 33).

Yrityksen tärkein tehtävä on mahdollistaa yksilöiden hallussa olevan erikoistuneen tiedon tehokas käyttö tuotteiden ja palveluiden kehityksessä. Tiedon tehokas käyttö on yrityksen tärkein kilpailuetu. Yrityksen johdon tärkein tehtävä on mahdollistaa yksilöiden tiedon tehokas integraatio yrityksen toimintaan. Tämä mahdollistetaan tekemällä yksilöiden hiljainen tieto koko organisaatiolle näkyväksi lisäämällä perinteiset organisaatorajat rikkovaa tiimityötä yrityksen eri osastojen välillä, sekä luomalla tiedon jakamista edistäviä rutiineja, ohjeita ja käytänteitä, sekä haastavia ongelmia ratkaisevia omavaraisia tiimejä. Itseohjautuvat tiimit koostetaan henkilöistä, joilla on riittävä tieto epävarmoissa ja monimutkaisissa olosuhteissa toimimiseen, ilman valmiita ohjeita tai rutiineja (Grant 1996, 120–121).

Organisaation rutiineilla tarkoitetaan työtehtävien, yhteistyön ja kommunikaation tapojen, sekä prosessikuvausten määrittämistä ja näkyväksi tekemistä. Rutiinien rakentamisella mahdollistetaan työntekijöiden tiedon hyödyntäminen ja integroiminen työhön ilman tarvetta selittää muille tekemistensä syitä, eli rutiinit antavat työlle kaikille tekijöille tutut raamit. Tietojärjestelmät mahdollistavat tiedon nopean hyödyntämisen kodifioimalla ja automatisoimalla rutiineja. Tiedon jakaminen ja muokattavaksi tekeminen organisaation tietojärjestelmissä mahdollistaa tiedon nopeamman hyödyntämisen ja tiedon jatkuvan kehittämisen, organisaation muiden osien kokemuksista oppimisen ja sosiaalisten verkostojen

laajentamisen. Organisaation muisti on laajemmin nähtävillä ja siitä voidaan oppia (Alavi & Leidner, 122).

Yritykselle tärkein, sille kilpailuetua tarjoava uniikki tieto on varastoituna hiljaisena tietona organisaation yksilöihin. Eksplisiittinen, dokumentteihin ja äänitteisiin varastoitu kodifioitu tieto on luonteensa vuoksi helposti kilpailijoiden kopioitavissa, eikä sen vuoksi tarjoa yritykselle pysyvää kilpailuetua (Jackson et al. 2005, 39–41).

Organisaation tieto voi olla varastoituna kodifioituna tietona, eli tietona, jonka informatiivinen sisältö ei muutu kirjoitettaessa. Tieto voi olla tallennettuna myös kapseloituna tai upotettuna tietona esineiden toiminnallisuuteen tai suunnitelmiin. Kapseloitu tieto voi olla myös patenteja, tuotteita, prototyyppejä, teknisiä piirustuksia ja koodinpätkiä ohjelmistoissa. Hiljainen tieto on organisaatiolle arvokkainta ja samalla vaikeinta tallentaa muiden käytettäväksi, koska hiljainen tieto menettää usein olennaisimmat elementtinsä, kun sitä yritetään tallentaa (Evans et al. 2014, 92–93).

Tieto on tallennettu organisaation jaettavaksi ja käytettäväksi organisatorisena muistina. Organisatorinen muisti sisältää yksilöiden hiljaisen tiedon lisäksi moniin eri paikkoihin, kuten dokumentteihin, tietojärjestelmiin, organisaatiokulttuuriin, prosesseihin, käytänteisiin ja rakenteisiin tallennettua tietoa. Organisatorinen muisti voidaan jakaa episodiseen ja semanttiseen muistiin. Episodinen muisti on tallennettu erityisten tilanteiden olosuhteiden konteksteihin, esim. minkälaisissa henkisissä ja fyysisissä olosuhteissa organisaatiolla on tapana tehdä suuria päätöksiään. Semanttinen organisaatiomuisti muodostuu eksplisiittisestä kirjoitetusta ja puhutusta tiedosta, joka on esim. tallennettu organisaation tietokantoihin. Organisatorinen muisti voi vaikuttaa tulevaan tekemiseen positiivisesti tai negatiivisesti riippuen siitä, miten organisaatio on muuttunut tiedon tallennusajankohdan jälkeen. Erilaisten sähköisten tietojärjestelmien käyttö mahdollistaa organisatorisen muistin laajentamisen ja tehokkaan käytön (Alavi & Leidner 2001, 118–119).

Tässä tietoa ja tietojohdamista käsittelevässä kokonaisuudessa käytiin läpi tiedon luonnetta, tiedon merkitystä organisaatiolla, sekä tietojohdamista ja sen hyötyjä organisaatiolle. Tietoprosesseja käsittelevässä osuudessa käsiteltiin sitä, miten

tieto esiintyy ja siirtyy organisaatiossa. Keskiössä tietoprosesseja tarkastellessa on hiljainen tieto ja sen jakaminen. Hiljaisen tiedon luonne ja sen jakaminen on keskeisessä roolissa myös tiedon löytämisessä, luomisessa, sisäistämisessä ja hyödyntämisessä.

4 ETÄTYÖ MUUTOKSENA ASiantuntijatyössä

COVID-19-virus aiheutti nopean ja suunnittelemattoman muutoksen työn tekemisessä, kun suomalaiset siirtyivät kertaheitolla toimistoista kotikonttoreille, silloin kun se oli mahdollista. Tällaisia töitä ovat etenkin asiantuntijoiden ja muiden tietotyötä tekevien työt, joissa teknologia mahdollistaa paikasta riippumattoman työn tekemisen. Tässä luvussa käydään läpi organisaatiomuutosta äkillisesti lisääntyneen etätyön valossa, etätyöhön liitettäviä etuja ja haittoja, kommunikaatiota ja hiljaisen tiedon jakamista etätyössä, sekä etätyöhön sopeutumista.

4.1 Etätyö

Tässä työssä käytetään käsitettä etätyö kattamaan käsitteet: hajautettu työ, etätyö, mobiili työ, e-työ, läsnätyö ja virtuaalinen työ. Etätyölle ei ole määritelty selkeitä ja yhteneväisiä käsitteitä, vaan kuvaukset ovat päällekkäisiä, monimuotoisia ja täsmentymättömiä (Ojala 2009, 101).

Etätyö on työtä, usein asiantuntijoiden tekemää tietotyötä, jota tehdään kokonaan tai osittain muualla kuin varsinaisella työpaikalla (Helle 2004, 45–47). Informaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut sen, että työn tekemisen fyysinen sijainti on muuttunut yhä vähemmän merkitseväksi. Kehittynyt teknologia mahdollistaa etätyön tekemisen missä ja milloin vain (Nakrošienė et al. 2019, 87).

4.2 Organisaatiomuutos

Viimeisen kahden vuoden aikana tapahtunut työn tekemisen merkittävä siirtyminen työpaikoilta etätyöpisteisiin on erittäin suuri muutos organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnassa. Tämän vuoksi seuraavassa käydään läpi organisaatiomuutoksen käsitettä.

Ajassamme tapahtuu jatkuvasti kasvava määrä yhä nopeampia muutoksia, kuin ihmisen historiassa on koskaan ennen koettu (Mannermaa 2008, 26). Organisaatiot kilpailevat dynaamisessa, jatkuvasti muuttuvassa rajattujen resurssien ympäristössä. Pärjätäkseen kilpailussa, organisaatioiden on muututtava jatkuvasti sisäisesti ja ulkoisesti. Organisaatiomuutokset ovat monimutkaisia prosesseja, jonka onnistumisen keskiössä ovat ihmiset (Scholz 2015, 19–20).

Organisaatiomuutos on monimuotoista ja siksi vaikeasti määriteltävä. Muutokset voivat koskea kaikkea organisaation toimintaa, rakenteista ja fyysisestä sijainnista erilaisten konseptien uudistamiseen. Muutoksessa punnitaan aina ihmisten johtamisen ja organisaation sisäisten näkemysten välistä suhdetta. Muutoksen laajuudella, kokonaisvaltaisuudella on merkitystä muutoksen vaikutuksiin. Muutokset saattavat olla vähäpätöisiä tai koko organisaation toimintaan vaikuttavia. Muutoksen läpivientiin käytetty aika vaikuttaa muutoksen kokemukseen organisaatiossa. Organisaatiomuutos aiheuttaa tunteita työntekijöissä siinä vaiheessa, kun muutos koetaan henkilökohtaisesti. Suuretkaan, ei henkilökohtaisesti vaikuttavat, muutokset eivät välttämättä herätä tunteita ihmisissä. Muutoksen aiheuttamat tunteet yksilössä voivat olla negatiivisia tai positiivisia, riippuen yksilön taustasta ja muutoksen vaikutuksista (Juuti & Virtanen 2009, 11, 16, 27–28, 118–119).

Organisaatiot ovat lähes jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva muutos rasittaa koko organisaatiota ja sen yksilöitä. Rasituksen aiheuttaa epätietoisuus tulevastakin, sekä pelko omasta kyvystä reagoida muutokseen. Yksilöiden organisaatiomuutoksen vuoksi kokema stressi aiheuttaa työmotivaation ja -moraalin laskua, työn laadun laskua, sairauspoissaolojen lisääntymistä, tapaturmia, huonoa sisäistä viestintää ja konflikteja (Vakola & Nikolaou 2005, 160–161). Organisaatiomuutos vaikuttaa organisaation toimintaan ja yksilöihin riippumatta organisaation koosta (Gilley et al. 2009, 76).

Muutosprosessit voidaan jakaa tarkkaan suunniteltuun, rationaaliseen prosessiin, sekä suunnittelemattomaan, reagoivaan muutosprosessiin. Rationaalisen prosessin jokainen vaihe on etukäteen tiedossa ja sen vaatimat resurssit ja riskipotentiaali on arvioitu etukäteen. Suunnittelematon muutosprosessi tapahtuu muutosta mukailleen, intuitiivisesti suunnitellen uskoen siihen, että tarkkaa

etukäteissuunnitelmaa muutoksesta on erittäin vaikeaa tai mahdoton tehdä (Juuti & Virtanen 2009, 27).

Organisaatiomuutos voidaan kuvata kolmella eri mallilla, eli siirtymämuutos, kehittävä muutos ja uudistava muutos. Siirtymämuutokset ovat pieniä muutoksia, esim. toimintatavoissa, käytetyissä teknologioissa tai henkilöstössä. Kehittävät muutokset ovat organisaation kehitystä edistävien ja kaikkiin vaikuttavien toimintafilosofioiden omaksumista. Uudistavat muutokset koskevat organisaatiokulttuurien ja toiminnan strategioiden muokkaamista. Muutos on tavoitteellista ja etenee askelittain kohti tavoiteltavaa päämäärää (Gilley et al. 2009, 76–77).

4.3 Etätyöhön siirtyminen muutoksena

Tässä kappaleessa käydään läpi etätyöhön siirtymistä organisaatiomuutoksen näkökulmasta ja yritetään vastata siihen, mikä työyhteisössä on muuttunut sen jälkeen, kun on siirrytty tekemään aikaisempaa enemmän etätöitä.

Kotona työskennellessään työntekijä on yhteydessä muuhun organisaatioon tietotekniikan ja viestintäteknologioiden avulla. Virtuaalisissa tiimeissä toimii eri organisaatioissa toimivia asiantuntijoita, jotka eivät tapaa toisiaan fyysisesti (Limburg & Jackson 2007, 148). Virtuaalisessa työssä työntekijät työskentelevät yhdessä niin, että vähintään yksi heistä työskentelee maantieteellisesti erillään tiimin muista jäsenistä (Pullan 2016, 3).

Virtuaaliset tiimit ja etätyö ovat vakiintuneina tapoja tehdä työtä (Bell & Kozlowski 2002, 14–15.) Liikkumisen ja kokoontumisen rajoitukset ovat lisänneet etätyön ja virtuaalisten tiimien käyttöä huomattavasti maaliskuun 2020 jälkeen (Waizenegger et al. 2020, 429).

Etätyö mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen (Kossek et al. 2006, 361–362). Joustava työn aikatauluttaminen, monipuolisen tiedon jakaminen ja mahdollisuus osallistaa oman organisaation ulkopuolisia henkilöitä työhön ovat etätyölle ominaisia (Coenen & Kok 2014, 573).

Työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja etätööhön sopeutumiseen vaikuttavat keskeisesti hänen esihenkilöltään ja työnantajaltaan saama luottamus, mahdollisuus päästä käsiksi kaikkiin työssä tarvittaviin järjestelmiin ja dokumentteihin, muun organisaation kanssa käytävän viestinnän toteutus, sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (Nakrošienė et al. 2019, 97).

Waizenegger et al. (2020, 431–435) tutki tietotyöläisten suoriutumista työstään heidän siirryttyään pakotettuun etätööhön COVID-19-viruksen aiheuttamien liikkumisrajoitusten vuoksi. Ne tietotyöläiset, jotka olivat tottuneet käyttämään digitaalisia tietotyön välineitä jo ennen koronaviruksen aiheuttamia liikkumisrajoituksia, kokivat selviytyvänsä työstä muuttuneessa toimintaympäristössä paremmin kuin ne, jotka eivät olleet tottuneet käyttämään digitaalisia työkaluja työssään. Työntekijöiden valmentaminen digitaalisten työkalujen käyttöön nopeutti työkalujen tehokkaan käytön omaksumista.

4.4 Etätöön edut työntekijälle

Kossek et al. (2006, 348) toteavat, että työntekijät, jotka kokivat voivansa joustavasti järjestää työnsä etänä ilman tiukkaa valvontaa ja ohjeistusta, tunsivat jaksavansa hyvin, pystyivät sovittamaan työn ja vapaa-ajan sujuvasti yhteen, sekä hautoivat vähän aikeita työpaikan vaihdosta.

Etätö mahdollistaa monipuolisen yhteistyön ja tiedon jakamisen ja parantaa työnteon tehokkuutta, sekä kehitettävien kokonaisuuksien laatua. Etätöön edut kuitenkin haihtuvat, jos fyysiset kohtaamiset jäävät kokonaan pois (Coenen & Kok 2014, 573).

Työn joustavuus, tuottavuuden kasvu, työn ja kodin välisen matkustamiseen käytetyn ajan ja matkakulujen väheneminen, sekä työn ja perheen yhteensovittaminen ovat etätöön etuja (Nakrošienė et al. 2019, 97).

Etätöössä työmatkoihin kuluu usein huomattavasti vähemmän aikaa kuin varsinaiselle työpaikalle töihin mennessä. Tämän koettiin lisäävän työnteon tehokkuutta. Työvälineitä ei myöskään tarvitse kuljettaa kodin ja työpaikan välillä,

jolloin työpiste on heti valmis töiden aloittamista varten. Työntekijät kokivat, että työn aikatauluttaminen omiin tarpeisiin sopivaksi toimii hyvin etätyössä. Kommunikaatio etätyössä on tehokasta, päämäärähakuista ja jäseneltyä (McNaughton et al. 2014, 120).

Kommunikointi on etätyössä harvemmin tapahtuvaa ja vähemmän spontaania kuin varsinaisella työpaikalla tehtävässä työssä, mutta se on samalla paremmin suunniteltua ja tehokasta. Keskusteluilla on usein ennalta määritelty aihe ja sattumanvaraiset keskustelut ovat harvinaisia. Työn ohjeistamisen koetaan tehostuneen, kun tarkentavien kysymysten esittäminen on aikaisempaa hankalampaa. Maantieteellisesti hajallaan eri paikoissa sijaitsevien tiimien sosiaalisen verkostoitumisen koetaan tehostuneen virtuaalisten yhteistyövälineiden käytön avulla. Tilanteessa, jossa kaikki tekevät pääosin etätyötä, normaalisti paljon kotona työtä tekevät henkilöt kokevat pääsevänsä paremmin osaksi tiimiä, koska kaikki kommunikaatio tapahtuu virtuaalisesti ja sitä on aikaisempaa enemmän (Waizenegger 2020, 435–436).

4.5 Etätyön haitat työntekijälle

Etätyössä on neljä haastetta, jotka saattavat olla työntekijän näkökulmasta haittoja tai positiivisia asioita, riippuen työn ominaisuuksista. Etätyössä viihtyminen ja onnistuminen on siis työyhteisöstä ja yksilön ominaisuuksista riippuvaista. Tunnistetut etätyön haasteet ovat työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, puutteellinen kommunikaatio, töiden lykkääminen, sekä yksinäisyys. Neljän työntekijän kokemukseen etätyöstä vaikuttavaa ominaisuutta ovat sosiaalinen tuki, työn autonomia, työn seuranta, sekä työn määrä (Wang et al. 2021,16). Henkilökohtaisista ominaisuuksista työntekijän itsekuri nousi etätyössä menestymisen kannalta merkitseväksi tekijäksi (Wang et al. 2021, 46).

Etätyön haittapuoliksi mainittiin ulkopuolisuuden tunne, työn suunnittelun vaikeutuminen, kommunikaation rajoittuminen virtuaalisille alustoille, työtilojen järjestäminen kotiin ja työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Kommunikaatio

muuttui aikaisempaa paremmin valmistelluksi ja suunnitellummaksi, mutta harvemmin tapahtuvaksi. Vaikka virtuaaliset työkalut mahdollistavat työn normaalin jatkumisen, kynnys toisten työn keskeyttämiseen kysymyksillä koetaan etätyössä korkeaksi ja spontaanit, matalan kynnyksen keskustelut vähenevät huomattavasti. Tiedon nopea, hetkessä tapahtuva jakaminen ja nopeasti tapahtuva työn koordinointi toisten kanssa vaikeutuu etätyössä. Suunnittelemattomat työpäivän lomassa tapahtuvat fyysiset kohtaamiset jäävät pois, kun työskennellään kotoa käsin. Virtuaalisilla alustoilla tapahtuvat neuvottelut koetaan uuvuttavammaksi kuin perinteiset, kasvokkain tapahtuvat kokoukset ja palaverit. Varsinkin yksin elävät kokevat etätyötä tehdessään yksinäisyyttä. Työpaikkojen tarjoamien fyysisten yhteistyön ympäristöjen puute asettaa esteitä tiedon jakamiselle ja oppimiselle, uhaten vähentää tiimien ongelmanratkaisu- ja innovointikykyä. Työtä johdetaan ja työn edistymistä käsitellään virtuaalisilla alustoilla tapahtuvissa kokouksissa. Virtuaalisten kokousten suuri määrä ja niiden vaatima keskittyminen vähensivät satunnaisten, työtä ja projekteja edistävien puheluiden soittamista (Waizenegger et al. 2020, 430–437).

Viestinnän rajoittuminen sähköisille alustoille ja tämän aiheuttama kommunikaation määrän väheneminen ja sisällön köyhtyminen, sosiaalinen eristäytyminen muista ja kasvotusten kohdattavien sosiaalisten kontaktien vähyys koetaan potentiaalisina etätyön haittoina (Martins et al. 2004, 812–819)

Itsenäinen työ, jossa päätöksiä pitää tehdä paljon yksin, yhdistettynä saadun tuen ja palautteen määrän vähyteen saattaa johtaa työntekijän uupumiseen etätyössä (Sardesemukh et al. 2012, 203).

McNaughton et al. (2014, 120–121) toteavat tutkimuksessaan etätyön haitaksi eristäytyneisyyden tunteen, koska etätyön keinoin tapahtuva kommunikointi työtovereiden kanssa ei ole yhtä rikasta kuin kasvokkain tapahtuva kommunikointi. Tämän lisäksi esimieheltä saatavan palautteen määrän koettiin olevan etätyössä vähäistä. Muita hankaluuksia etätyössä aiheuttavat tekniset ongelmat, sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen työpaikan ollessa samalla myös koti. Kotona tehtävä työ koettiin työstä pois ohjaaville houkutuksille alttiiksi ja tylsäksi. Toisaalta työ ujuttautuu helposti osaksi vapaa-aikaa. Muut perheenjäsenet keskeyttävät työtä ja työhön on vaikea keskittyä samalla tavalla kuin varsinaisella työpaikalla.

5 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Kuten aikaisemmin hiljaisen tiedon jakamista koskevassa kappaleessa todettiin, siirtyy hiljainen tieto ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Hiljainen tieto on yksilöön sitoutunutta, kokemuspohjaista osaamista, ymmärrystä ja informaatiota. Tiedon jakamisen halukkuuteen vaikuttaa yksilön positiivinen suhtautuminen tiedon jakamiseen, sitoutuminen organisaatioon ja luottamus työtovereihin (Lin 2007b; Bock & Kim 2002; Nonaka et al. 2000).

Hiljaisen tiedon siirtyessä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, työntekijöiden välinen kommunikaatio nousee tärkeään rooliin etätyössä tapahtuvassa hiljaisen tiedon jakamisessa. Hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä on hankalaa, koska ihmiset ovat erillään muista, työ on itsenäistä ja yhteinen näkemys ja tulkinta asioista on puutteellinen (Golden & Raghuram 2010, 1079).

Etätyössä organisaation kommunikointi tapahtuu pääsääntöisesti viestintäteknologian sovellusten avulla, esim. Microsoft Teams ja Zoom. Työkalut mahdollistavat töiden sujuvan hoitamisen ja päivittäisen kommunikoinnin. Suuri osa työntekijöistä, jotka eivät aikaisemmin olleet tottuneet käyttämään etätyöskentelyn mahdollistavia viestintäsovelluksia, joutuivat opettelemaan sovellusten käytön maaliskuun 2020 jälkeen, organisaatioiden siirryttyä pakotettuun etätyöhön (Waizenegger 2020, 429–430).

Pelkkä tiedon jakamisen mahdollistava teknologia ei tarkoita, että tietoa jaetaan virtuaalisissa tiimeissä, jossa ihmiset ovat maantieteellisesti erossa muista. Luottamus muihin ja tiedon jakamisen merkityksellisyyden tuntu ovat tärkeitä elementtejä etätyössä tapahtuvassa tiedon jakamisessa (Usoro et al. 2007, 200–202).

Teknologioihin pohjautuvassa viestintäympäristössä hiljaisen tiedon jakaminen on haasteellista. Monimutkaista ja henkilökohtaista asiaa kerrottaessa tai opetettaessa, tulisi pyrkiä viestimään henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tasolla, esim. keskustelemalla kasvotusten (Hill & Bartol 2018, 2).

Tietoa jaetaan, työtä johdetaan ja työn edistymistä käsitellään virtuaalisilla alustoilla tapahtuvissa kokouksissa (Waizenegger et al. 2020, 435–436).

Hiljainen tieto siirtyy yksilöiden välillä, joten henkilökohtaisen vuorovaikutukseen soveltuvat kanavat viestiä auttavat hiljaisen tiedon jakamisessa ihmisten välillä. Viestinnän keinoin edistetty vuorovaikutus mahdollistaa ihmisten välisen kommunikoinnin keskustelemalla, yhteisesti suunnittelemalla ja ongelmia ratkaisemalla, päätöksiä tekemällä, ihmissuhteita vaalimalla ja kannustamalla. Tiimien jäsenten välisessä yhteistyössä parhaiten vuorovaikutukseen sopivia ovat suullisen kahdenkeskisen viestinnän eri muodot kuten keskustelut ja palaverit. Virtuaaliset neuvottelutyökalut ja -puhelut ovat myös vuorovaikutuksen mahdollistavia, vaikka eivät olekaan yhtä tehokkaita kuin kasvokkaiset kohtaamiset. Sähköposti on vuorovaikutteisuudeltaan heikompi kuin muut edellä mainitut keinot. Heikoimpia vuorovaikutuksen välineitä ovat kirjalliset massajulkaisut, kuten lehdet, esitteet ja muistiot. (Humala 2007, 93–95).

Virtuaaliympäristössä vaikuttamisessa hienovaraisten sanattomien viestien ja eleiden välittäminen ovat vielä tärkeämmässä roolissa kuin kasvokkaisessa viestinnässä. Jotta virtuaalinen yhteistyö olisi sujuvaa, on kanssakäymiseen luotava kannustava ja positiivinen vire, sekä pystyttävä ratkaisemaan kommunikaation virhetulkintojen aiheuttamat ongelmatilanteet. Puutteellinen viestintä johtaa ideaalitulannetta huonompaan tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön (Darics 2020, 21–22).

Yhteenvedona tästä luvusta totean, että hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistajina etätyössä toimivat erilaiset yhteydenpitoon tarkoitetut teknologiset sovellukset. Hiljaisen tiedon jakamista etätyössä voidaan edistää vaalimalla ihmissuhteita ja henkilökohtaisia kontakteja, sekä kannustamalla tiedon jakamiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen esteitä ovat puutteellinen vuorovaikutus ja ihmisten maantieteellinen välimatka.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERÄÄMINEN

Tässä luvussa esitellään ensiksi tutkimuskohteena oleva organisaatio. Tämän jälkeen esitellään tutkimustapa ja perustellaan sen valinta. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen mittariston muodostuminen. Seuraavaksi kuvataan, miten aineisto on kerätty. Tässä luvussa käydään lisäksi läpi se, millä keinoilla tutkimusaineistoa on käsitelty ja valmisteltu aineiston analysointia varten. Lopuksi käydään läpi aineiston analysointimenetelmät, sekä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on kuvailla, miten lisääntynyt etätyö on vaikuttanut hiljaisen tiedon jakamiseen ja miten tutkittavan organisaation työntekijät ovat sopeutuneet etätyöhön.

6.1 Tutkimuskohde

Tutkittava yritys on suuri, kaupan alalla toimiva pörssiyritys. Yritys toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Tutkimuksen kohderyhmänä toimii yrityksen eri toimialoilla työskentelevät toimihenkilö-, asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä toimivat henkilöt. Tutkimuksen perusjoukko on laaja, n. 700 henkilö, jonka pohjalta potentiaalisen vastaajajoukon arvioitiin olevan kohtuullisen suuri.

6.2 Tutkimusstrategia ja menetelmät

Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, jonka aineistonkeruun menetelmäksi valittiin kyselylomake.

Kvantitatiivinen tutkimustapa mahdollistaa tehokkaan aineiston keruun laajalta vastaajajoukolta. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu aikaisemman tutkimuksen teorialle ja johtopäätöksille. Aikaisemmasta tutkimuksesta johdetaan tutkittavan

asian kannalta keskeisiä käsitteitä ja teoriaa. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on keskeistä hypoteesien esittäminen. Kvantitatiivinen tutkimus sopii ilmiöiden välisen yhteyden ja syyn ja seurauksen selvittämiseen. Tutkimuksessa kerättävän aineiston tulee olla tutkittavissa numeraalisesti. (Hirsjärvi et al. 2007, 136; Heikkilä 2014, 8).

6.3 Aineiston keräys

Kysely on toteutettu strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Kyselyssä käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa. Likertin järjestysasteikolla voidaan mitata mm. asiakastyytyväisyyteen liittyviä mielipiteitä ja asenteita, sekä muita henkilön kokemukseen pohjautuvia, eli laadullisia mielipiteitä (Vilkkä 2007, 49).

Kyselylomake julkaistiin Webropol-kyselytyökalulla. Kyselyn vastauslinkki julkaistiin kohdeorganisaation intranetissä, samalla julkaistiin myös tutkimuksen saatekirje. Kyselyyn vastaaminen oli anonymia. Tutkimusaineiston keräys tapahtui 14 – 22.6.2021.

Kyselytutkimuksella kerättyä aineistoa voidaan käyttää selittämään, kuvaamaan ja vertaamaan tutkimuskohteeksi valittua ilmiötä. Kyselytutkimuksessa tieto kerätään tyypillisesti standardoidusti, jossa kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Kyselytutkimuksen tuloksia voidaan tutkia tilastollisilla menetelmillä (Hirsjärvi et al. 2007, 130; Vehkalahti 2008, 13).

6.4 Mittarit

Tutkimuslomake koostuu taustatietokyselystä, sekä 26: sta hiljaisen tiedon jakamista ja 15: sta etätyöhön sopeutumista koskevista väittämistä. Kyselyn alun taustatietokyselyssä kysyttiin vastaajien demografisia ominaisuuksia, kuten sukupuoli, ikä, koulutus, työsuhteen kesto, asema organisaatiossa, sekä etätyöpäivien määrä ennen ja jälkeen Covid-19-viruksen aiheuttamia

etätyösuositusten muutoksia maaliskuun 2020 jälkeen. Hiljaisen tiedon mittarit kuvataan kappaleessa 6.4.2 ja etätyöhön sopeutumisen mittarit kappaleessa 6.4.3.

6.4.1 Taustatiedot

Kyselyn alun taustatietokyselyssä kysyttiin vastaajien demografisia ominaisuuksia, kuten sukupuoli, ikä, koulutus, työsuhteen kesto, asema organisaatiossa, sekä etätyöpäivien määrä ennen ja jälkeen Covid-19-viruksen aiheuttamia etätyösuositusten muutoksia maaliskuun 2020 jälkeen.

6.4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakamista koskevat väittämät perustuvat korealaiseen (Bock & Kim 2002, 16) ja taiwanilaiseen (Lin 2007b, 425–426) hiljaisen tiedon jakamista ja organisatorista luottamusta koskevaan tutkimukseen. Näissä tutkimuksissa käytettyjen hiljaisen tiedon jakamista koskevien väittämien suomennetut versiot julkaistiin Sosiaalinen pääoma ja luottamus -kurssin ryhmätyötä koskevissa materiaaleissa. Kurssin kyselyä ei ole käytetty kokonaisuudessaan, vaan kyselystä on poimittu tämän tutkimuksen mittarin kannalta olennaisia hiljaisen tiedon jakamista ja sen jakamishalukkuutta koskevia kysymyksiä. Hiljaisen tiedon jakamista koskevat väittämät olivat jo valmiiksi suomenkielisiä. Hiljaisen tiedon jakamista mitattiin samoilla väittämillä kahteen kertaan, tilannetta ennen etätyöhön siirtymistä ja muutosta etätyöhön siirtymisen jälkeen. Asteikko oli sama viisiportainen Likertin asteikko, mutta väittämien sanoitusta muutettiin kyselyihin sopivaksi. Ajankohdallisella jaolla pyritään hahmottamaan vastaajien kokema muutos kysytyissä asioissa. Vastaajilta pyritään selvittämään heidän arvioonsa perustuva käsitys heidän itsensä ja työorganisaationsa hiljaisen tiedon jakamisesta ja jakamishalukkuudesta.

6.4.3 Etätyöhön sopeutuminen

Tutkimuksen etätyöhön sopeutumiseen liittyvät väittämät koskivat etätyötä, sekä sen hyötyjä ja haittoja koskevaan tutkimuskirjallisuuteen. Väittämäkokonaisuuden on koostanut tämän työn tekijä. Etätyöhön sopeutumiseen liittyvät mittarit ja niihin liittyvä taustatutkimus on käyty läpi taulukossa 2.

Taulukko 2. Kyselyn etätyöhön sopeutumista koskevien väitteiden teoria.

		Etätyöhön sopeutuminen, väittämien teoriatausta	Weizenegger et al. 2020	Nakrošėnė et al. 2019	Sardesmukh et al. 2012	Kossek et al. 2006	Coenen & Kok 2014	McNaughton et al. 2014	Darics 2020	Hill & Bartol 2018	Martins et al. 2004	Golden & Ragruha 2010	Humala 2007	Usoro 2007	Bell & Kowliowski 2002	Wang et al. 2021
Etätyöhön sopeutuminen	1. Koen pystyväni suoriutumaan työstäni etätyössä yhtä hyvin kuin ennen etätyöhön siirtymistä.		X		X											X
	2. Viihdyn työssäni yhtä hyvin kuin ennen lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä.		X	X	X											
	3. Koen sopeutuneeni hyvin lisääntyneeseen etätyöhön.		X	X	X											
	4. Pystyn yhdistämään työn ja vapaa-ajan sujuvasti.			X		X		X								X
	5. Työni on itsenäistä.						X	X								X
	6. Jaksan työssäni hyvin.		X		X	X										
Vuorovaikutus etätyössä	7. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa hoituu etätyössä hyvin.					X	X	X	X	X						X
	8. Vuorovaikutus muiden työhön liittyvien ihmisten kanssa hoituu etätyössä hyvin.		X				X			X	X					X
	9. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on etätyössä riittävä.			X				X								X
	10. Pystyn etätyöpalaverissa kommunikoimaan asiaini yhtä hyvin kuin perinteisissä, kasvokkain tapahtumissa palaverissa.						X	X			X	X				
	11. Minulla on työssäni mahdollisuus hoitaa epämuodollisia sosiaalisia suhteita työkavereideni kanssa, vaikka emme tapaa työpaikalla.		X					X					X			
Etätyön puitteet	12. Minulla on tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot työni hoitamiseen etätyönä.		X										X		X	
	13. Osaan käyttää etätyössä käytettäviä työvälineitä ja ohjelmistoja hyvin.		X				X									
	14. Etätyöpisteeni ergonomia on hyvä.		X													
	15. Saan tarvittaessa tukea ja koulutusta työtehtävieni			X												

Taulukossa on listattuna kyselyssä käytetyt etätyöhön sopeutumista koskevat väittämät, sekä niihin liittyvä, tämän työn teoriaosuudessa käsitelty tutkimustieto. Tässä mittarissa käytetyt, etätyötä koskevat 15 väittämää, on muodostettu taulukossa esitetyissä, etätyön ominaisuuksia ja vaatimuksia käsittelevien

tutkimusten teemoista. Ne eivät ole kenenkään yksittäisen tutkijan esittämiä väittämiä. Weizeneggerin (2020) ja Wang et al. (2021) tutkimukset toimivat kyselyn perustana. Tämän tutkimuksen tekijä muodosti väittämät tätä tutkimusta varten, niitä ei ole käytetty aikaisemmassa tutkimuksessa. Mittari koostui kuudesta etätyöhön sopeutumista koskevasta väittäimestä (Coenen & Kok 2014; Kossek et al. 2006; McNaughton et al. 2014; Nakrosiené et al. 2019; Sardesmukh et al. 2012; Wang et al. 2021; Weizenegger et al. 2020), viidestä etätyössä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta (Coenen & Kok 2014; Darics 2020; Golden & Ragruha 2010; Hill & Bartol 2018; Humala 2007; Martins et al. 2004; McNaughton et al. 2014; Nakrosiené et al. 2019; Wang et al. 2021; Weizenegger et al. 2020) ja neljästä työnteen puitteita koskevasta väittäimestä (Bell & Kowlowski 2002; Humala 2007; McNaughton et al. 2014; Sardesmukh et al. 2012; Usoro 2007; Wang et al. 2021; Weizenegger et al. 2020).

6.5 Aineiston analysointimenetelmät

Tutkimuksen strukturoidulla kyselylomakkeella kerättyä aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin käyttämällä avuksi SPSS (versio 26) -ohjelmistoa. Kyselyn vastauksista saatu aineisto syötettiin SPSS-ohjelmaan, jonka jälkeen aineistoa käytiin huolellisesti läpi mahdollisten vääristymien tai virheiden löytämiseksi. Tämän jälkeen aineistosta luotiin havaintomatriisi aineiston käsittelyn ja analysoinnin mahdollistamiseksi. Aineistosta huomattiin puuttuvan havaintoarvoja, jotka sitten lisättiin. Puuttuvien arvojen lisäystä käsitellään luvussa 6.6.

Seuraavaksi havaintomatriisiin syötettyjen väittämien tuloksista muodostettiin kolme summamuuttujaa, joiden reliabiliteetti testattiin Cronbachin alfa -mittaria. Tutkimuksessa käytettyjen summamuuttujien muodostamista käsitellään luvussa 6.7. Lopulta tilastollinen aineisto tarkastettiin uudestaan.

Tämän jälkeen aineiston mahdollisia analyysitapoja selvitettiin testaamalla, onko aineiston jakauma normaali. Aineiston normaalijakauma testattiin Kolmogorov-Smirnovin testillä. Testin tueksi muodostettiin kuvaajia, joista tutkimuksen aineiston

jakauman muotoa päästiin tarkastelemaan visuaalisesti ja vertaamaan tutkimuksen jakaumaa normaalijakauman kuvaajaan. Testin tuloksena ja visuaalisia kuvaajia tarkastelemalla havaittiin, ettei tutkimuksen aineisto ole normaalijakautunut. Aineisto ei ole normaalijakautunut, joten tutkimuksessa päätettiin käyttää ei-parametrisia testejä.

Aineistosta esitettiin seuraavaksi kuvaileva analyysi, joka aloitettiin selittävien muuttujien frekvenssianalyysillä, jotta vastaajista saadaan kokonaiskuva. Kuvailevat analyysit ovat luonteeltaan kuvailevia, eivät selittäviä. Kuvaileva tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitä, kuka, millainen, missä ja milloin? Kuvailevassa tutkimuksessa on tärkeää, että tulokset ovat luotettavia, tarkkoja ja yleistettäviä, minkä vuoksi tutkimus vaatii laajan aineiston (Heikkilä 2014, 10). Tutkimuksessa tarkastellaan toteavasti muuttujien välisiä suhteita, mutta ei yritetä määrittää ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita.

Taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, koulutus, asema organisaatiossa, työsuhteen kesto, työpäivien määrä ennen 3/2020, työpäivien määrä 6/2021) eroja vastauksissa kolmen väittämäkokonaisuuden yksittäisissä väittämissä tutkittiin Kruskal-Wallis-testin avulla. Testissä jokaisesta taustamuuttujasta tehdään väittämäkohtainen nollahypoteesi, esimerkiksi: "Väittämän 1. vastausten jakauma on sama kaikissa ikäryhmissä". Jokaisen väittämän, jonka nollahypoteesi hylätään, vastausfrekvenssit kuvataan vastaajakategorioittain. Jos nollahypoteesi hyväksyttiin, vastausten jakauma on yleisen frekvenssijakauman mukainen. Testissä esiin nousevat hylätyt väittämäkohtaiset nollahypoteesit auttavat vastaajaryhmien välisten erojen löytämisessä. Nollahypoteesi hylätään, kun p-arvo on alle 0,50.

Tutkimuksen seuraava askel oli summamuuttujien välinen vertailu ei-parametrisen Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokertoimen luottamusväliksi määritettiin 95 % ja merkitsevyyden tasoksi 0,05 ($\alpha = 0,05$). Mittauksen p-arvon ollessa pienempi kuin 0,05, korrelaatiota voidaan pitää tilastollisesti merkitsevänä.

Aineiston analyysin avulla on tarkoitus kuvailla mahdollisimman kattavasti kerättyä aineistoa ja aineistosta löytyviä korrelaatioita mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan luomiseksi organisaation eri toimijoiden näkemyksestä etätöihin,

hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa ja etätyön vaikutuksesta hiljaisen tiedon jakamiseen.

6.6 Puuttuvien havaintojen täydentäminen

Kyselyyn vastasi 108 vastaajaa. Datamatriisista puuttui useiden väittämien kohdalla yksittäisiä tai muutamia vastauksia. Taustatiedoista puuttui kaksi arvoa kohdasta, jossa pyydettiin vastaajaa arvioimaan työviikon keskimääräisten etätyöpäivien lukumäärän. Muissa kysymyksissä puuttuvia vastauksia oli 0-3 kpl, (N=105–108). Puuttuvat vastaukset olivat jakautuneet sattumanvaraisesti eri vastaajien kesken ja matriisia silmämääräisesti tarkasteltaessa näyttää siltä, että puuttuvan vastauksen syynä on inhimillinen virhe tai haluttomuus vastata yksittäisen kysymyksen kohtaan.

Metsämuuronen (2000, 20) suosittelee puuttuvan havaintoarvon korvaamista muuttujan keskiarvolla, jonka mukaan tutkimuksessa toimittiin. Puuttuvat havaintoarvot korvattiin kokonaisluvuilla, jollaisia tutkimuksen yksittäiset havaintoarvot ovat.

Puuttuvien havaintojen täydentäminen kuvataan tarkemmin liitteessä 1.

6.7 Summamuuttujien muodostaminen

Tässä alaluvussa käydään läpi summamuuttujien muodostamista, sekä arvioidaan, miten luotettavia valitut mittarit ovat.

Faktorianalyysi toimii hyvin summamuuttujien muodostuksen apuna tutkimuksissa, jossa vastaajien määrä on suuri. Jotta faktorianalyysi on luotettava, vastaajia tulisi olla vähintään 100 ja vähintään viisi kertaa niin paljon kuin muuttujia (Hair et al. 1998 98). Tässä tutkimuksessa vastaajia on 108 ja muuttujia 41, jolloin muuttujia on selkeästi liikaa suhteessa vastaajien lukumäärään. Tämän vuoksi faktorianalyysia

ei tehty, vaan summamuuttajat muodostettiin pohjautuen aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyihin kokonaisuuksiin ja tutkijan näkemykseen.

Aineiston käsittelyn helpottamiseksi vastauksista koostettiin kolme summamuuttujaa, jotka ovat: hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa, muutos hiljaisen tiedon jakamisessa työyhteisössä etätyöhön siirtymisen jälkeen, sekä etätyöhön sopeutuminen. Summamuuttajat muodostuvat jo kyselyssä selkeästi kolmesta eri kysymyskokonaisuuksista, joista oli luonnollista muodostaa omat summamuuttujansa. Kuten aikaisemmin on mainittu, hiljaisen tiedon jakamista koskevat väitekokonaisuudet perustuvat (Bock & Kim 2002) ja (Lin 2007b) hiljaisen tiedon jakamista koskeviin tutkimuksiin. Toinen summamuuttuja koostuu samasta väittämäkokonaisuudesta kuin ensimmäinen summamuuttuja, ainoana erona väittämien näkökulman muuttuminen käsittelemään lisääntyneeseen etätyöhön siirtymiseen jälkeistä aikaa. Tämän lisäksi etätyöhön sopeutumiseen viittaavat väitteet on koottu omaksi summamuuttujakseen (Taulukko 3)

Taulukko 3. Summamuuttajat ja väittämien lukumäärä.

Summamuuttuja	Summamuuttujaan kuuluvien yksittäisten väittämien lukumäärä
Hiljaisen tiedon jakaminen	13
Muutos hiljaisen tiedon jakamisessa lisääntyneessä etätyössä	13
Etätyöhön sopeutuminen	13

Varmistaakseni suunniteltujen summamuuttujien reliabiliteetti, testattiin summamuuttajat etukäteen käyttämällä Cronbachin alfa -testiä.

Cronbachin alfa mittaa tutkimuksen mittareiden sisäistä yhtenäisyyttä (konsistenssi). Mittari perustuu kyselyn muuttujien lukumäärään, sekä niiden väliseen korrelaatioon. Alfa-arvo voi saada arvoja välillä 0 ja 1. Mitä suurempi arvo saadaan, sitä luotettavampi mittari on. Yleisesti hyväksytty alaraja mittarin alfa-arvolle on 0,6 (Metsämuuronen 2000, 32–37).

Ensimmäinen summamuuttuja koostui 13: sta hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa koskevasta väittämästä. Cronbachin alfa tälle kokonaisuudelle on 0,816, joten suunniteltua summamuuttujaa voidaan pitää luotettavana. Yhteenveto summamuuttujien alfasta löytyy liitteestä 2.

Toinen summamuuttuja, jossa mitattiin työntekijöiden kokemusta etätyöhön siirtymisen aiheuttamasta muutoksesta hiljaisen tiedon jakamisessa, koostui myös 13: sta väittämästä. Cronbachin alfa tälle summamuuttujalle on 0,941, jolloin mittareiden konsistenssia voidaan pitää hyvänä.

Kolmas summamuuttuja koostuu lisääntyneeseen etätyöhön sopeutumista koskevista väittämistä, joita on 15 kpl. Jos summamuuttuja muodostetaan kaikista etätyöhön sopeutumiseen liittyvistä väittämistä, Cronbachin alfa tälle summamuuttujalle on 0,928, joka kertoo hyvästä konsistenssista.

Halusin kuitenkin vielä tarkastaa kolmannen summamuuttujan reliabiliteettia tarkemmin tarkastelemalla muuttujien välistä keskinäistä korrelaatiota (Taulukko 4). Tarkastelusta nousee esiin kaksi muuttujaa, kohdat viisi ja 14, jotka laskevat Cronbachin alfa -kerrointa ja joiden yhteiskorrelaatio on matala. Summamuuttujan konsistenssin parantamiseksi koostin uuden summamuuttujan, josta poistettiin summamuuttujan Cronbachin alfan arvoa laskevat kohdat viisi ja 14.

Taulukko 4. Yksittäisten väittämien vaikutus etätyöhön sopeutuminen - summamuuttujaan. Poistetut väittämät merkitty punaisella.

VÄITTÄMÄ	Summamuuttujan Cronbachin alfa ilman väittämää
1. Koen pystyväni suoriutumaan työstäni etätyössä yhtä hyvin kuin ennen etätyöhön siirtymistä.	.923
2. Viihdyn työssäni yhtä hyvin kuin ennen lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä.	.920
3. Koen sopeutuneeni hyvin lisääntyneeseen etätyöhön.	.921
4. Pystyn yhdistämään työn ja vapaa-ajan sujuvasti.	.923
5. Työni on itsenäistä.	.929

6. Jaksan työssäni hyvin.	.921
7. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa hoituu etätyössä hyvin.	.918
8. Vuorovaikutus muiden työhön liittyvien ihmisten kanssa hoituu etätyössä hyvin.	.921
9. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on etätyössä riittävää.	.923
10. Pystyn etätyöpalavereissa kommunikoimaan asiaini yhtä hyvin kuin perinteisissä, kasvokkain tapahtumissa palavereissa.	.919
11. Minulla on työssäni mahdollisuus hoitaa epämuodollisia sosiaalisia suhteita työkavereideni kanssa, vaikka emme tapaa työpaikalla.	.922
12. Minulla on tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot työni hoitamiseen etätyönä.	.926
13. Osaan käyttää etätyössä käytettäviä työvälineitä ja ohjelmistoja hyvin.	.928
14. Etätyöpisteeni ergonomia on hyvä.	.931
15. Saan tarvittaessa tukea ja koulutusta työtehtävieni hoitamiseen.	.923

Tämä jälkeen kolmannen summamuuttujan Cronbachin alfa -kertoimen arvoksi muodostui 0,933, joka kertoo hyvästä konsistenssista (Taulukko 5). Kahden muuttujan poiston jälkeen summamuuttujan reliabiliteetti parani.

Taulukko 5. Summamuuttujien Cronbachin alfa.

Summamuuttuja	Summamuuttujan kuuluvien yksittäisten väittämien lukumäärä n	Summamuuttujan Cronbachin alfa α
Hiljaisen tiedon jakaminen	13	0,816
Muutos hiljaisen tiedon jakamisessa lisääntyneessä etätyössä	13	0,941
Etätyöhön sopeutuminen	13	0,933

6.8 Aineiston normaalijakautuneisuus

Aineiston muuttujien normaalijakautuneisuutta testattiin Kolmogorov-Smirnovin testillä. Normaalijakautuneisuuden testaus tehtiin kolmelle aikaisemmin muodostetulle summamuuttujalle, jotka ovat hiljaisen tiedon jakaminen, muutos hiljaisen tiedon jakamisessa lisääntyneessä etätyössä, sekä etätyöhön sopeutuminen. Testissä verrataan tutkimuksen vastausten jakauman muotoa normaalijakauman muotoon. Kolmogorov-Smirnovin testin nollahypoteesi on, että tutkimuksen muuttujien jakauma noudattaa on normaalisti jakautunut. Jos testin normaalijakauman merkitsevyyden raja-arvona pidetään lukua 0,05. Jos testin merkitsevyys on suurempi kuin 0,05, katsotaan jakauman olevan normaali. Mitä pienempi merkitsevyyden taso on, sitä todennäköisemmin testin kyselyn vastausten jakauma ei ole normaali.

Normaalijakautuneisuuden testauksen tuloksena huomattiin, ettei tutkimuksen aineisto ole normaalijakauman mukainen. Lukujen lisäksi aineiston jakautuneisuutta tarkasteltiin myös visuaalisesti. Visuaaliset histogrammit vahvistivat lukuarvoista saadun tuloksen. Kolmogorov-Smirnovin testin tulokset, sekä visuaaliset kuvaajat löytyvät liitteestä 3. Tutkimuksen aineisto ei ole normaalijakautunut, mikä sulki aineiston analyysimenetelmistä ulos parametriset menetelmät.

6.9 Tutkimuksen ja mittareiden reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Reliabiliteetti ja validiteetti määrittävät kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden. Reliabiliteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimuksen voi toistaa ja onko mittari johdonmukainen. Johdonmukainen mittari on sellainen, jonka avulla voidaan saada samankaltaisia tuloksia aina uudelleen mittauksen toistuesssa. (Metsämuuronen 2003, 100).

Tutkimuksen validiteetin tutkiminen voidaan jakaa ulkoisen ja sisäisen validiteetin kokonaisuuksiin. Tutkimuksen sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä asiaa, jota sen on tarkoitus mitata. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa

vielä kolmeen osaan, eli sisältö-, rakenne- ja kriteerivaliditeettiin. Arvioidessa tutkimuksen sisältövaliditeettia, punnitaan tutkimukseen valittujen menetelmien ja lähestymistavan sopivuutta tutkittavaksi valitun ilmiön onnistuneeseen mittaukseen ja kuvailuun. Tutkijan valitsema tapa lähestyä tutkittavaa aihetta saattaa osoittautua tutkittavaan aiheeseen sopimattomaksi. Mittarit saattavat mitata väärä asioita, tutkimuslomakkeen kysymykset saatetaan käsittää toisella tavalla kuin niitä muodostettaessa on ajateltu. Ulkoinen validiteetti kuvaa tutkimuksen yleistä toimivuutta kuvaamaan tutkittua ilmiötä erilaisissa tilanteissa (Metsämuuronen 2003, 86).

Tässä tutkimuksessa käytetyt mittareiden reliabiliteettia testattiin mittarin konsistenssia mittaavalla Cronbachin alfalla. Cronbachin alfa ja summamuuttujien muodostamisesta enemmän luvussa 6.7. Summamuuttujat todettiin Cronbachin alfan avulla konsistenssiltaan riittäviksi voidakseen tulla käytetyksi tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa vastaajien suhtautuminen kyselyyn. Välinpitämättömyys kyselyä kohtaan saattaa johtaa kyselystä saatavien tulosten vääristymiseen (Hirsjärvi et al. 2016, 195). Tämän tutkimuksen kysely toteutettiin kesäkuussa 2021, jolloin osa organisaation henkilöstöstä oli jo aloittanut kesälomansa tai oli juuri aloittamassa lomaansa. Kohdeorganisaatio oli tämän lisäksi kysynyt tämän tutkimuksen kyselyn sisällön kaltaisia asioita työntekijöiltään jo aikaisemmin tätä kyselyä edeltävän vuoden aikana. Tämän tutkimuksen kyselyn samankaltaisuus on saattanut vaikuttaa vastaajien asenteeseen kyselyä kohtaan, mikä saattoi vaikuttaa tutkimuksen kyselyn tuloksiin ja vastausprosenttiin. Kyselyn toteuttamistapa oli anonyymi internet-kysely, jolla pyrittiin varmistamaan vastausten rehellisyys. Kyselyyn pyrittiin näin luomaan olosuhteet, joissa vastaajat voivat vastata rehellisesti oman mielipiteensä, ilman painetta vastata yleisesti hyväksytyyn näkemyksen tai organisaation virallisen linjan mukaan.

Tutkimuslomakkeen sisältövaliditeetti on kaksijakoinen. Kyselyn kohdeorganisaation nykytilaa kuvaavat väittämät pohjautuvat aikaisemmin tutkimuksessa käytettyihin kysymyksiin, joten niiden voidaan olettaa olevan valideja. Väittämiä muokattiin hieman paremmin kohdeorganisaation kontekstiin sopivaksi. Tutkimuksessa kysyttiin myös vastaajien näkemystä hiljaisen tiedon jakamisen

muutokseen organisaatiossa lisääntyneeseen etätyöhön siirtymisen jälkeen. Muutoksen kysyminen saattaa olla ongelmallista, koska vastaajien etätyön määrä on yksilöllinen, jolloin kokemus etätyöhön siirtymisestä ei ole yhtenäinen ja työnteon olosuhteen kyselyhetkellä yksilölliset. Etätyöhön sopeutumisen mittarit perustuvat tutkimuksen tekijän omaan, melko mittavaan kirjallisuuskatsaukseen, jossa on pystytty huomioimaan myös Covid 19-pandemian aiheuttama lisääntynyttä etätyötä koskevaa tutkimusta.

Tutkimuksen suunnittelu, teoriapohjan muodostaminen ja tulosten analysointi on ollut järjestelmällistä ja suunnitelmallista, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tämä tutkimuksen tarkoituksena on kuvata organisaation henkilöstön kokemusta hiljaisen tiedon jakamisesta organisaatiossaan, lisääntyneeseen etätyöhön sopeutumista, sekä lisääntyneen etätyön aiheuttamaa muutosta hiljaisen tiedon jakamisessa. Tutkimuksessa pyritään luomaan tilannekuva organisaatiosta, työnteon ympäristön historiallisessa muutostilanteessa. Tämän lisäksi pyritään palvelemaan kohdeorganisaatiota tuomalla tietoa etätyön ja hiljaisen tiedon jakamisen suhteesta. Tätä kokonaisuutta vastaan peilaten tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat riittävän vahvalla tasolla.

7 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa kerätty aineisto ja analyysien tulokset.

Aineistoa kuvailu aloitetaan ensin vastaajien taustatietojen kuvailulla. Demografisten tietojen lisäksi vastaajilta kysyttiin etätyöpäivien määrä ennen ja jälkeen 3/2020.

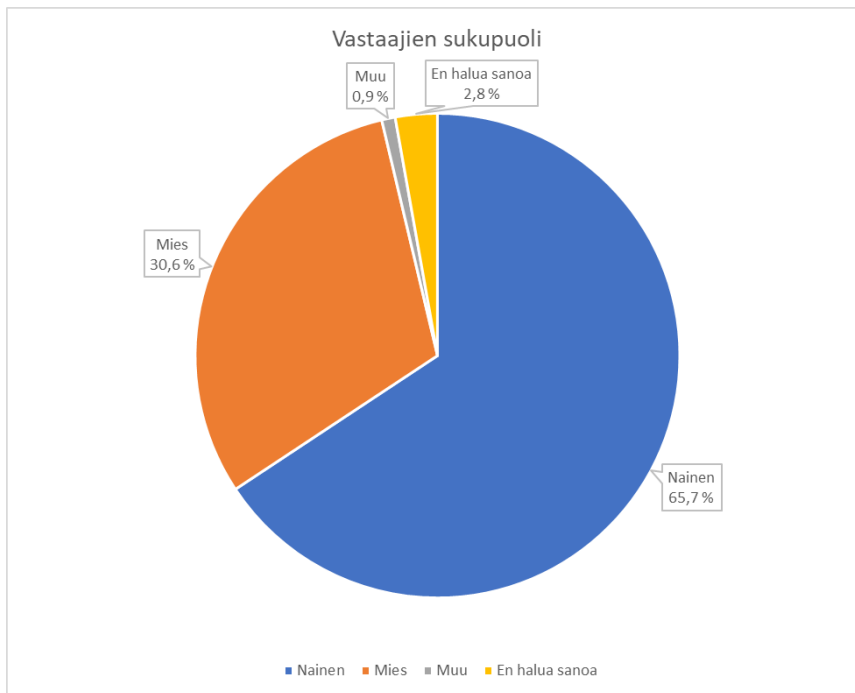
Seuraavat kolme alalukua kuvaavat hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa, kokemusta hiljaisen tiedon jakamisen muutoksesta etätyössä, sekä etätyöhön sopeutumista.

Tämän jälkeen summamuuttujia käsitellään Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla ja kuvataan aineistosta esiin nousevia korrelaatioita vertaamalla kolmea summamuuttujaa toisiinsa.

7.1 Taustamuuttujien kuvailu

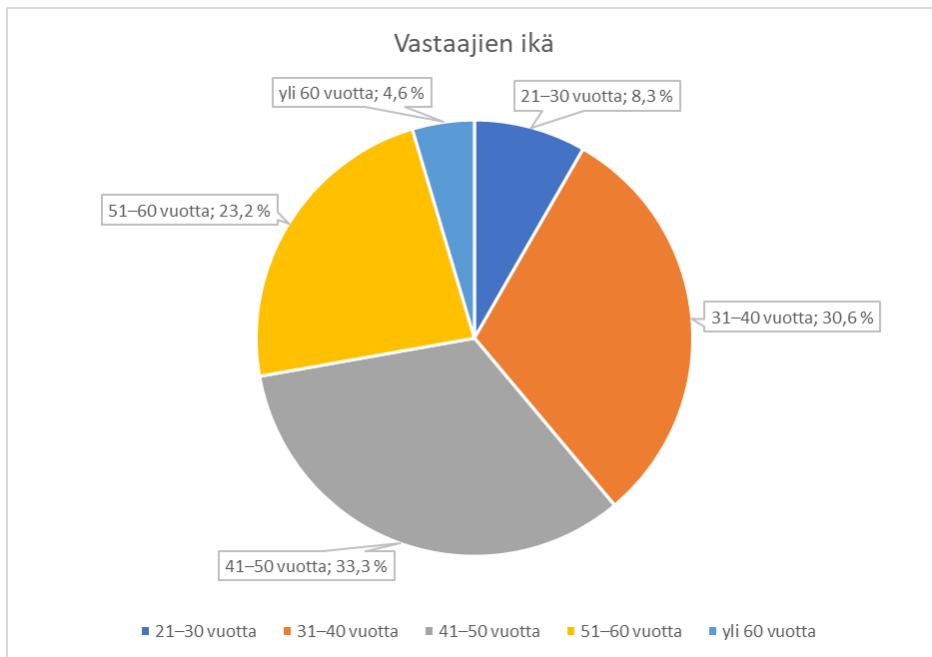
Deskriptiivisissä tuloksissa käydään läpi vastaajien jakauma sukupuoleen, ikään, koulutukseen, työsuhteen kestoon, asemaan organisaatiossa, keskimääräisten etätyöpäivien määrään ennen 3/2020, sekä etätyöpäivien määrään 6/2021 liittyvissä taustatiedoissa.

Tutkimuksen kyselyyn vastasi 108 vastaajaa, joista 65,7 prosenttia oli naisia ja 30,6 prosenttia miehiä, muunsukupuolisia 0,9 prosenttia. Sukupuoltaan ei halunnut ilmoittaa 2,8 prosenttia vastaajista (Kuvio 5).



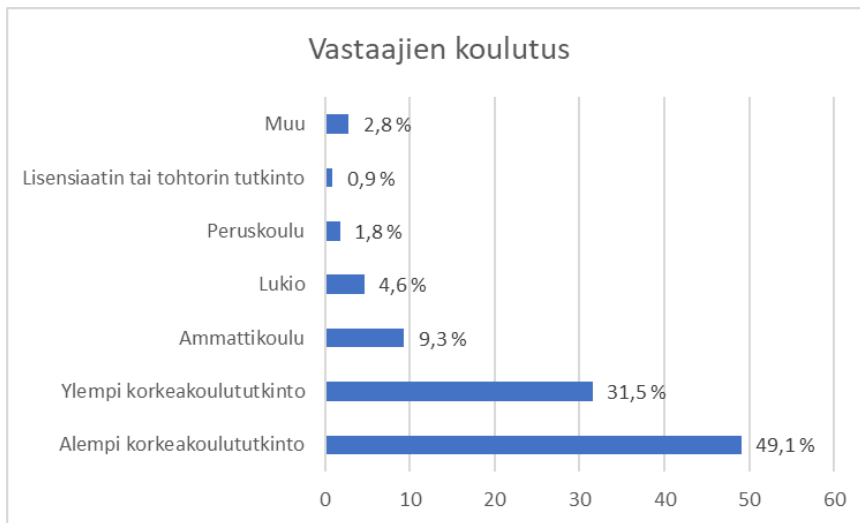
Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma.

Vastaajien ikäjakauma (Kuvio 6) on painottunut yli 30-vuotiaisiin henkilöihin. 41–50-vuotiaiden osuus oli 33,3 prosenttia, 31–40-vuotiaiden 30,6 prosenttia ja 51–60-vuotiaiden 23,2 prosenttia. 21–30-vuotiaiden osuus oli 8,3 prosenttia ja yli 60-vuotiaiden 4,6 prosenttia (Kuvio 8). Alle 20-vuotiaita ei vastaajissa ollut lainkaan. Vastaajien iän painottuminen yli 31 ja 60 vuoden välille saattaa olla seurausta vastaajien asiantuntija- ja esimiestehtäviin painottuvista toimenkuvista.



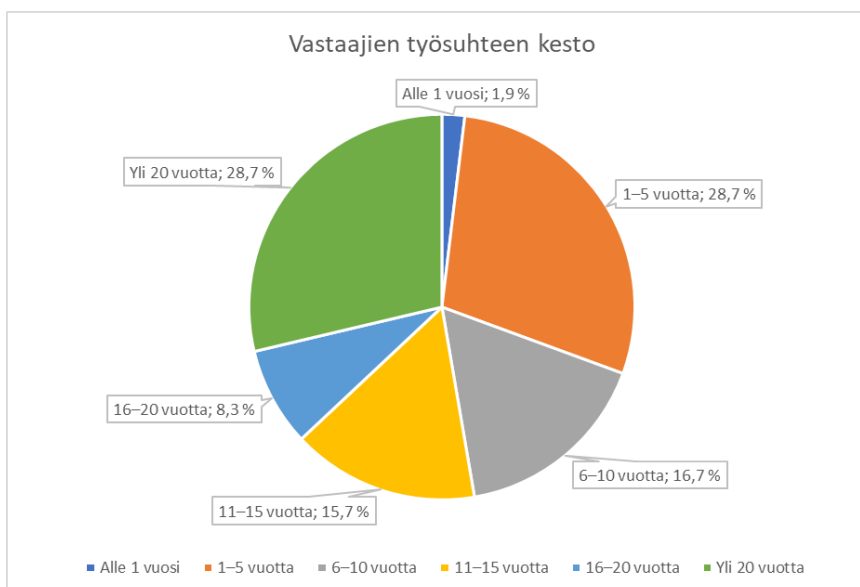
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.

Vastaajien koulutus (Kuvio 7) oli pääasiassa alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita oli vastaajista 49,1 prosenttia ja ylempään korkeakoulututkinnon 31,5 prosenttia. Muiden koulutusten osuus oli huomattavasti pienempi. Ammattikoulututkinnon oli suorittanut 9,3 prosenttia, ylioppilastutkinnon 4,6 prosenttia ja peruskoulun 1,8 prosenttia. Licensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneita oli 0,9 prosenttia ja muun kuin edellä mainittujen koulutusten suorittaneita 2,8 prosenttia. Korkeakoulutettujen suuri osuus ei ollut yllätys, kun huomioidaan tutkitun organisaation työtehtävien luonne.



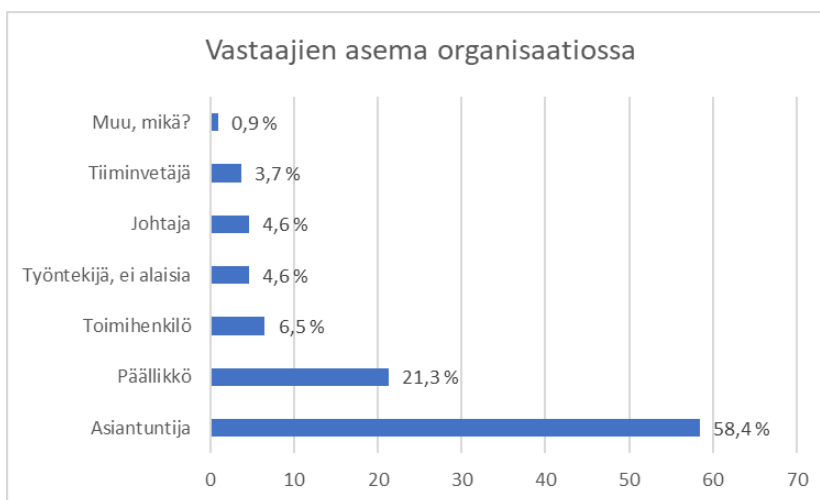
Kuvio 7. Vastaajien koulutus.

Työsuhteen kesto -kysymyksen vastauksissa nousi esiin kaksi suurta ryhmää. Vastaajia, joiden työsuhde oli kestänyt 1–5 vuotta oli 28,7 prosenttia. Saman verran oli vastaajia, joiden työsuhde oli kestänyt yli 20 vuotta. 6–10 vuotta työsuhteessa olleita oli 16,7 prosenttia ja 11–15 vuotta kohdeorganisaatiossa töissä olleita oli 15,7 prosenttia. Henkilöitä, joiden työsuhde oli kestänyt 16–20 vuotta oli 8,3 prosenttia ja alle vuoden 1,9 prosenttia (Kuvio 8).



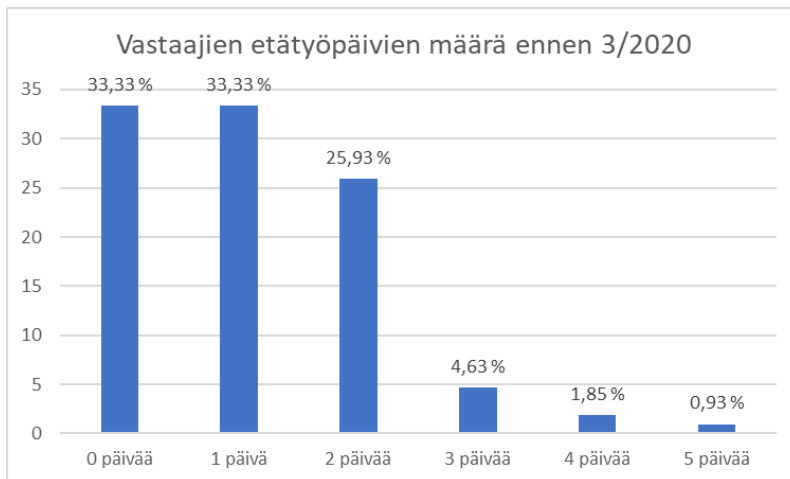
Kuvio 8. Vastaajien työsuhteen kesto.

Kyselyyn vastanneiden asema organisaatiossa painottui asiantuntijatehtäviin, joissa 58,4 prosenttia vastaajista työskenteli. Esimiestehtävissä työskentelevien osuus oli myös suuri. Päällikkötehtävissä työskenteli 21,3 prosenttia, johtajina 4,6 prosenttia ja tiimin vetäjinä 3,7 prosenttia vastaajista. Toimihenkilöiden osuus vastaajista oli 6,5 prosenttia ja työntekijöiden 4,6 prosenttia. Näiden ryhmien ulkopuolella koki työskentelevänsä yksi vastaaja, eli 0,9 prosenttia vastaajista (Kuvio 9). Tässä tutkimuksessa tutkitaan hiljaisen tiedon jakamista etätyössä ja vastaajien asema organisaatiossa sopii lähtökohtaisesti hyvin tämän asian tutkimiseen, koska asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma on sitoutunut työntekijöihin ja tämän tiedon hallinta on haastavaa. (Hovila & Okkonen 2005, 39–40).



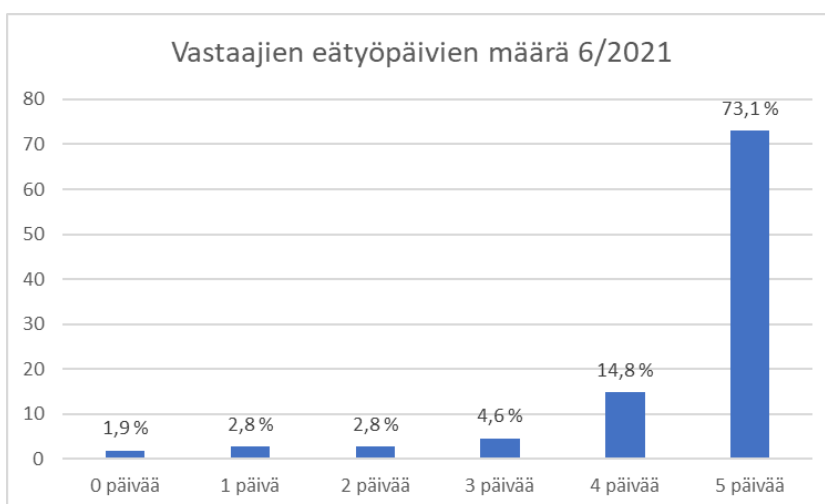
Kuvio 9. Vastaajien asema organisaatiossa.

Keskimääräisten etätyöpäivien määrä ennen Covid 19-pandemian vuoksi lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä 3/2020 oli suurimmalla osalla vastaajista keskimäärin nolla päivää (33,3 prosenttia) tai yhden päivän (33,3 prosenttia) viikossa. Kaksi päivää viikossa etätöitä teki 25,93 prosenttia vastaajista. Kolme (4,63 prosenttia), neljä (1,85 prosenttia) tai viisi päivää (0,93 prosenttia) etätöitä tehneitä oli yhteensä vain 7,01 prosenttia vastaajista (Kuvio 10). Suurin osa töistä tehtiin siis fyysisesti varsinaisella työpaikalla.



Kuvio 10. Etätyöpäivien määrä, ennen 3/2020.

Keskimääräisten etätyöpäivien määrä kyselyn tekohetkellä (6/2021) oli muuttunut selkeästi tilanteesta verrattuna tilanteeseen ennen 3/2020. 73,1 prosenttia vastaajista teki keskimäärin kaikki työpäivänsä etänä, Viisi päivää etänä tekevien osuuden ollessa 14,8 prosenttia. Kolme päivää etätöitä tekeviä oli 4,6 prosenttia, kaksi päivää tekeviä 2,8 prosenttia ja yhden etätyöpäivän tekeviä 1,9 prosenttia (Kuvio 11).



Kuvio 11. Etätyöpäivien määrä 6/2021.

7.2. Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa

Taustatietojen jälkeen vastaajilta kysyttiin mielipidettä hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviin väitteisiin (Kuvio 12). Tästä väitekokonaisuudesta muodostettiin myös yksi kolmesta summamuuttujasta. Väittämissä käytettiin Likertin asteikkoa välillä 1–5, vastausvaihtoehtojen ollessa 1 = ”täysin eri mieltä”, 2 = ”jokseenkin eri mieltä”, 3 = ”ei samaa eikä eri mieltä”, 4 = ”jonkin verran samaa mieltä”, 5 = ”täysin samaa mieltä”. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mikä on hiljaisen tiedon jakamisen tila organisaatioissa, joissa työntekijät työskentelevät. Vastaajien organisaatiot koostuvat kohdeyrityksen eri liiketoimintayksiköistä ja osastoista. Yhteenvetona vastaajat olivat pääsääntöisesti samaa mieltä väitteiden kanssa, joten hiljaisen tiedon jakaminen heidän organisaatioissaan oli kokonaisuutena hyvällä tasolla.

Väittämissä yhdestä neljään kysyttiin vastaajan käsitystä hänen omasta hiljaisen tiedon jakamisestaan. Vastaajat kokivat oman halukkuutensa hiljaisen tiedon jakamiseen olevan korkea, keskiarvojen ollessa välillä 4,2–4,5 ja moodin ollessa kolmessa vastauksessa viisi ja yhdessä neljä.

Kysyttäessä vastaajien näkemystä muun organisaation hiljaisen tiedon jakamisesta väittämissä viidestä kahdeksaan, vastausten keskiarvo putosi ollen 3,5–4,2. Vastaajat siis kokivat, että työyhteisön muiden jäsenten hiljaisen tiedon jakaminen on vähäisempää kuin heidän itsensä. Vastausten moodin ollessa kaikissa vastauksissa neljä.

Väittämissä 9–12 vastaajat kuvasivat jälleen omia näkemyksiään ja omaa toimintaansa suhteessa hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvään toimintaan. Vastaajat kokivat väitteiden kuvaavan hyvin heidän toimintaansa ja näkemyksiään, keskiarvon ollessa 4,5–4,7. Väittämässä 13 kysyttiin vastaajien halukkuutta kertoa muille organisaation kannalta merkittäviä huhuja. Väittämän vastausten keskiarvo oli 3,6. Tämän väitteen matalahko keskiarvo saattaa kuvata vastaajien suhtautumista huhujen kertomiseen.



Kuvio 12. Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa -osion vastausten keskiarvot.

7.2.1 Vastaajaryhmien väliset erot vastauksissa

Tässä kuvataan kyselyn hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa -väittämäkokonaisuudesta löytyviä taustamuuttujakohtaisia eroja (Taulukko 6). Tämän jälkeen kuvataan taulukon väittämien taustamuuttujakohtainen vastausten jakauma.

Taulukko 6. Hylätyt hiljaisen tiedon jakamista koskevat väittämäkohtaiset nollahypoteesit.

	Nollahypoteesi	p	Päätös
Väittämä 1	Väittämän 1. "Jaan työhön liittyviä omia ideoitani yksikkömme jäsenten kanssa" vastausten jakauma on sama kaikissa ikäryhmissä.	.009	Hylkää nollahypoteesi
Väittämä 1	Väittämän 1. "Jaan työhön liittyviä omia ideoitani yksikkömme jäsenten kanssa" vastausten jakauma on sama, riippumatta työsuhteen kestosta.	.010	Hylkää nollahypoteesi

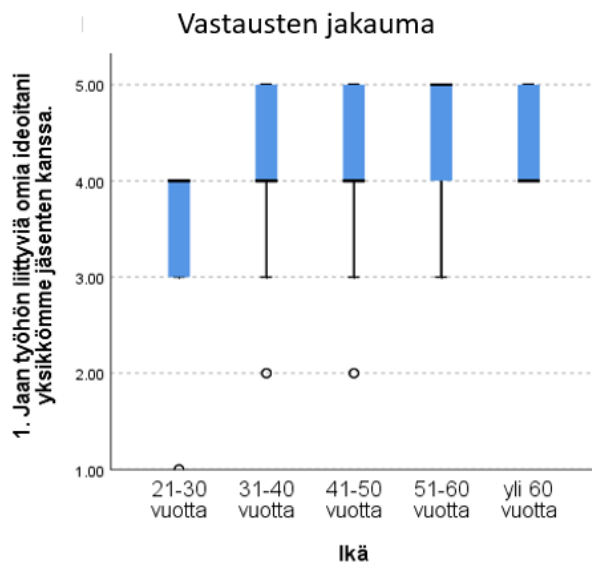
Väittäjä 3	Väittämän 3. ”Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos katson että siitä on yksiköllemme hyötyä vastausten jakauma on sama kaikissa ikäryhmissä.	.009	Hylkää nollahypoteesi
------------	--	------	-----------------------

Väittämän numero yksi vastaajakohtaisia eroja löytyy, kun tarkastellaan vastaajien eri ikäryhmiä, sekä heidän työsuhteensa kestoa. Kruskal-Wallis-testin taulukosta 7 löytyvän parivertailun mukaan nuorin ikäryhmä, eli 21–30-vuotiaat vastasivat väitteeseen numero yksi tilastollisesti merkittävästi eri lailla kuin muut ikäryhmät. Parivertailussa merkitsevä p-arvo on alle 0,50. Parivertailuja ei tämän jälkeen kuvata taulukkona, niiden tulokset käydään läpi tekstissä.

Taulukko 7. Ikäluokkien parivertailu, väittäjä 1.

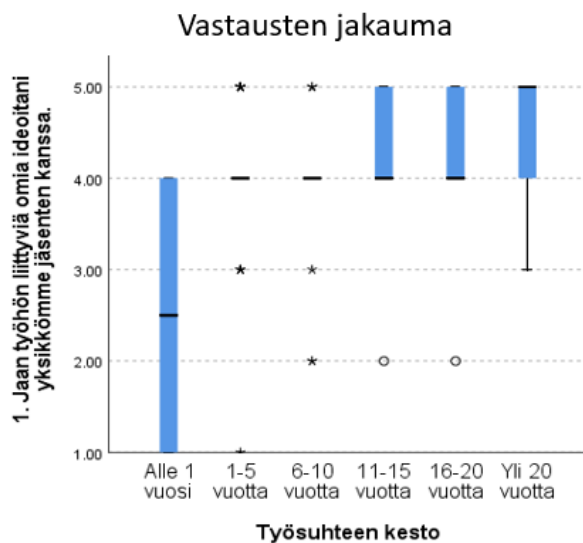
Vertailtavat ikäluokat	p-arvo
21–30 vuotta - 31–40 vuotta	.031
21–30 vuotta - 41–50 vuotta	.017
21–30 vuotta - yli 60 vuotta	.040
21–30 vuotta - 51–60 vuotta	.000
31–40 vuotta - 51–60 vuotta	.031

Kuvio 13 esittää boxplot-kuvaajana ikäryhmien vastausten erot. 21–30-vuotiaiden ikäryhmä koki jakavansa omaan työhönsä liittyviä ideoitaan yksikkönsä jäsenten kanssa keskimäärin vähemmän kuin muut ikäryhmät. Myös 31–40-vuotiaat kokivat tilastollisesti merkittävästi jakavansa omia ideoitaan vähemmän oman yksikkönsä kanssa verrattuna 51–60-vuotiaiden ikäryhmään.



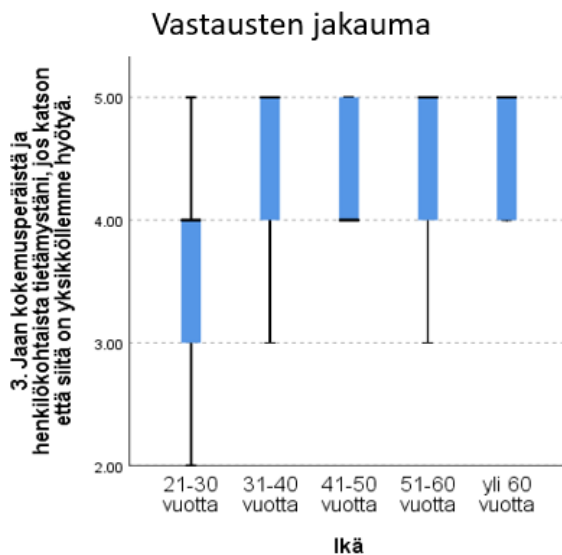
Kuvio 13. Ideoiden jakaminen ikäryhmittäin.

Vastaajien työsuhteen kesto vaikutti omien ideoiden jakamishalukkuuteen oman yksikön jäsenten kanssa niin, että työuran ollessa alle vuoden, yhdestä viiteen vuotta ja kuudesta kymmeneen vuotta, on vastausten keskiarvo erilainen kuin jos työura on kestänyt yli 20 vuotta. Kuviossa 14 nähdään, että vastaajat, joilla oli yli 20 vuotta kestänyt työsuhte, jakoivat työhön liittyviä ideoitansa enemmän kuin vastaajat, joiden työsuhte oli kestänyt yhdestä kymmeneen vuotta.



Kuvio 14. Ideoiden jakaminen työsuhteen keston mukaan.

Väittämässä kolme 21–30-vuotiaiden ikäluokka koki jakavansa kokemuseräistä henkilökohtaista tietämystään vähemmän kuin muut ikäryhmät, kuten kuviosta 15 voidaan nähdä.



Kuvio 15. Kokemuseräisen tietämyksen jakaminen ikäryhmittäin.

7.3 Muutos hiljaisen tiedon jakamisessa lisääntyneessä etätyössä

Seuraavaksi käydään läpi hiljaisen tiedon jakamisen muutosta etätyössä koskevat väittämät, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämät lisääntyneeseen etätyöhön siirtymisen jälkeen (Kuvio 16). Väittämässä käytettiin Likertin asteikkoa välillä 1–5, vastausvaihtoehtojen ollessa 1 = ”vähentynyt selvästi”, 2 = ”vähentynyt jonkin verran”, 3 = ”ennallaan”, 4 = ”lisääntynyt jonkin verran”, 5 = ”lisääntynyt selvästi”. Väittämien vastausten moodeja tarkastellessa voidaan yleistää, että hiljaisen tiedon jakamisen tilanne oli pääsääntöisesti ennallaan, koska yleisin vastausten moodi oli kolme. Väittämien vastausten keskiarvoja tarkastellessa huomataan, ettei suuria muutoksia ole suuntaan tai toiseen.

Väittämässä yhdestä neljään kysyttiin vastaajan käsitystä muutoksesta hänen omassa hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvissä toimissa. Vastaajat kokivat väitettyjen asioiden pysyneen pääasiassa ennallaan. Väittämässä numero yksi vastausten

moodi oli kaksi, joten useimmin vastaajat jakoivat työhön liittyviä omia ideoitaan muiden kanssa jonkin verran vähemmän kuin ennen etätyöhön siirtymistä. Vastausten keskiarvot ensimmäisessä neljässä väittämässä vaihtelevat välillä 2,8–3,2.

Väittämissä 5–8, jotka koskivat muutosta muun organisaation hiljaisen tiedon jakamisessa, vastausten keskiarvo on 2,7–3,0. Muiden kuin itse vastaajan hiljaisen tiedon jakamisen koettiin siis pysyneen melkein ennallaan. Kaikkien neljän väittämän vastausten moodi on 3.

Väittämien 9–13 vastauksissa vastaajat kuvasivat jälleen etätyöhön siirtymisen aiheuttamaa muutosta omissa näkemyksissään ja omassa hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvässä toiminnassaan. Vastausten keskiarvot ovat 2,9–3,8, Muiden vastausten keskiarvon ollessa lähellä kolmea, väittämän numero yhdeksän vastausten keskiarvo on 3,8. Väittämä ”Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä” on tämän osion vastauksissa kaikkein korkeimman keskiarvon saanut väittämä. Hiljaisen tiedon jakamisen merkityksellisyys omassa työssä koettiin etätyöhön siirtymisen jälkeen jonkin verran tärkeämmäksi kuin aikaisemmin. Kaikkien väittämien vastausten moodi on kolme.



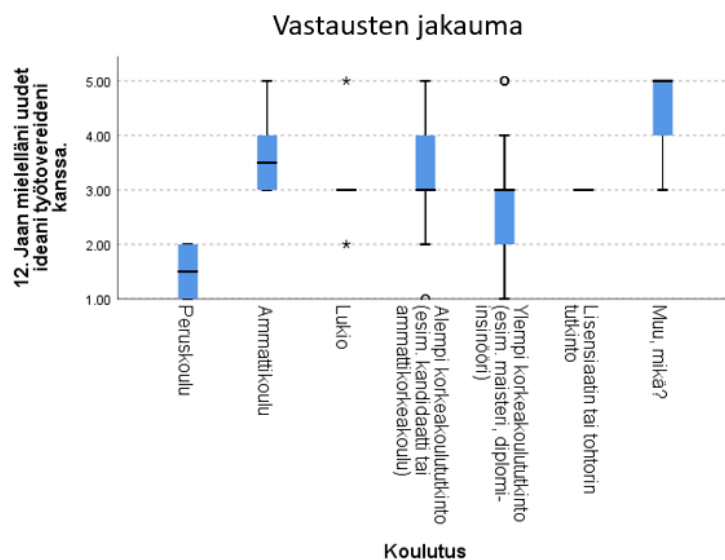
Kuvio 16. Koettu muutos hiljaisen tiedon jakamisessa -osion vastausten keskiarvot.

7.3.1 Vastaajaryhmien väliset erot vastauksissa

Tässä kuvataan vastaajien kokema muutos hiljaisen tiedon jakamisessa etätyöhön siirtymisen jälkeen. Kruskal-Wallis-testin avulla esiin nousevat hylätyt väittämäkohtaiset nollahypoteesit on kuvattu taulukossa 8. Tämän jälkeen kuvataan taulukon väittämien taustamuuttujakohtainen vastausten jakauma.

Taulukko 8. Hylätyt hiljaisen tiedon jakamisen muutosta koskevat väittämäkohtaiset nollahypoteesit.

	Nollahypoteesi	p	Päätös
Väittäjä 12	Väittämän 12. "Jaan mielelläni uudet ideani työtovereideni kanssa" vastausten jakauma on sama kaikilla koulutustasoilla.	.033	Hylkää nollahypoteesi



Kuvio 17. Muutos uusien ideoiden jakamisessa koulutuksen mukaan.

Väittämässä 12 vastaajien koulutustausta vaikutti koettuun muutokseen halussa jakaa uudet ideat työtovereiden kanssa. Kuviossa 17 vastausten jakaumasta voi nähdä, että peruskoulun käyneiden halukkuus jakaa uusia ideoita oli vähentynyt selvästi etätyöhön siirtymisen jälkeen. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden halukkuus jakaa uusia ideoita oli vähentynyt jonkin verran. Pienen

ryhmän ”muu” halukkuus jakaa uusia ideoita oli lisääntynyt selvästi. Myös ammattikoulun käyneiden halukkuus jakaa uusia ideoita oli lisääntynyt jonkin verran.

7.4 Etätyöhön sopeutuminen

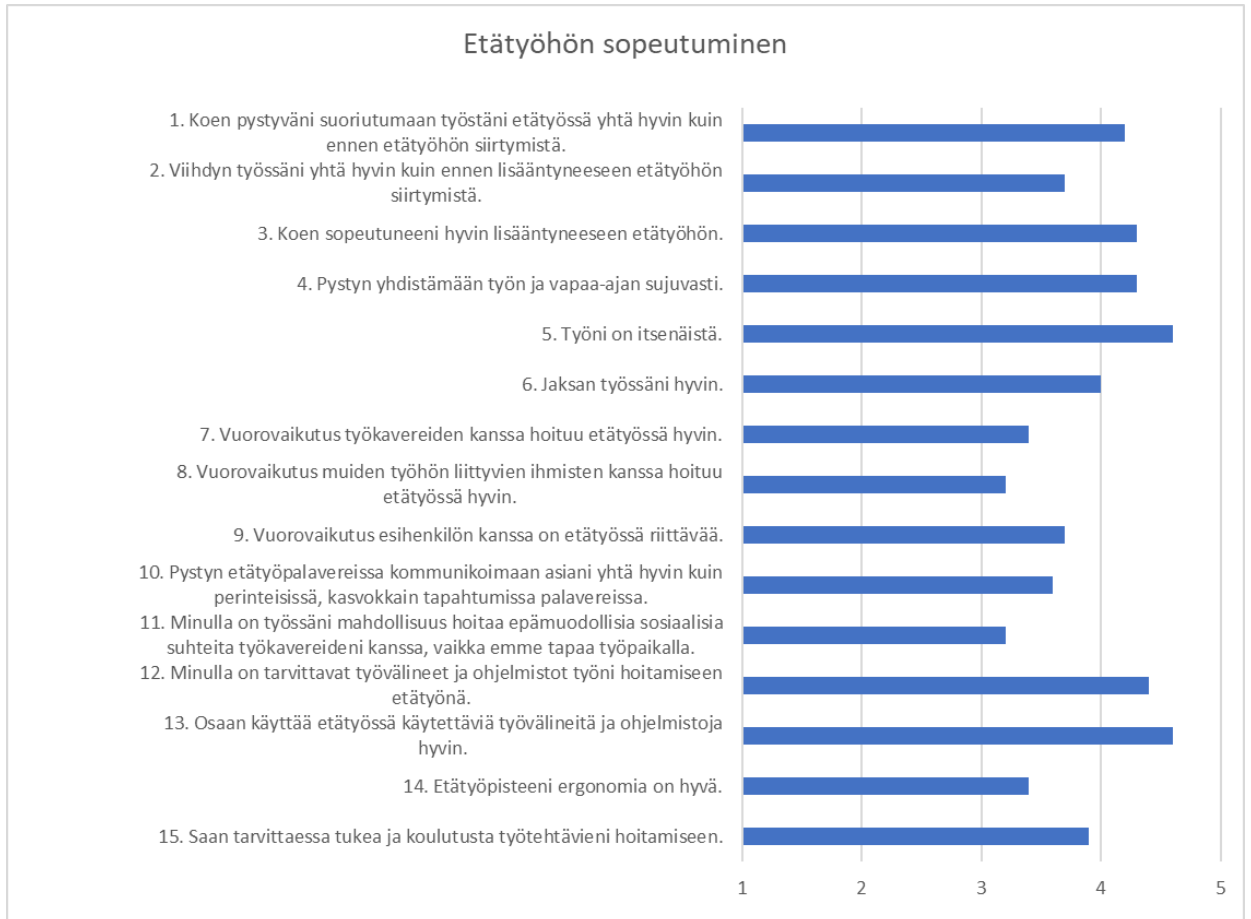
Tässä käsiteltävät 15 väittämää muodostavat kolmannen tässä työssä käytetyn summamuuttujan (Kuvio 18). Lopullisesta summamuuttujasta on poistettu kaksi väittämää. Väittämät yhdestä kuuteen liittyvät suoraan henkilön kokemuksiin etätyöhön sopeutumisesta, seuraavat väittämät seitsemästä yhteentoista koskevat työyhteisön kanssa käytävän vuorovaikutuksen toimivuutta ja viestinnän rikkautta. Väittämät 12–15 käsittelevät etätyössä onnistumisen teknisiä edellytyksiä, kuten teknologian toimivuutta ja ergonomiaa. Väittämissä käytettiin Likertin asteikkoa välillä 1–5, vastausvaihtoehtojen ollessa 1 = ”täysin eri mieltä”, 2 = ”jokseenkin eri mieltä”, 3 = ”ei samaa eikä eri mieltä”, 4 = ”jonkin verran samaa mieltä”, 5 = ”täysin samaa mieltä”.

Väittämissä yhdestä kuuteen vastausten keskiarvot vaihtelevat välillä 3,7–4,6, joten vastaajat kokevat sopeutuneensa etätyöhön hyvin. Tätä tukee myös vastausten moodi, joka on kaikkien väittämien kohdalla 5. Huomioitavaa on, että väittämän kaksi ”Viihdyn työssäni yhtä hyvin kuin ennen lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä” kohdalla jonkin verran eri mieltä on 26,4 % vastanneista.

Kanssakäymistä ja kommunikaatiota koskevassa osuudessa, väittämät seitsemästä yhteentoista, vastauksissa tuli enemmän hajontaa ja osion keskiarvot ovat muuta etätyötä koskevaa kokonaisuutta matalammat. Väittämien vastausten keskiarvot vaihtelevat välillä 3,2–3,7. Moodit vaihtelevat kahden ja viiden välillä. Vastaajien osuus, joiden mielestä viestintä ja kommunikaatio onnistuu etätyössä huonommin kuin lähityössä, on huomattavan suuri (n. 24–40 %).

Etätyön teknisiä edellytyksiä ja ergonomiaa koskevissa väittämissä vastaajat olivat kokeneet etätyön tekemisen puitteet hyväiksi, vastausten keskiarvojen ollessa välillä 3,4–4,6. Heikoimman keskiarvon saanut väittämä koski etätyöpisteen ergonomiaa,

jonka 34,9 % vastaajista koki olevan hieman tai merkittävän epäergonominen. Kaikkien tämän osion väittämien vastausten moodi on kuitenkin 5.



Kuvio 18. Etätyöhön sopeutuminen -osion vastausten keskiarvot.

7.4.1 Eri vastaajaryhmien tilastolliset erot vastauksissa

Tässä kuvataan kyselyn etätyöhön sopeutuminen -väittämäkokonaisuudesta löytyviä taustamuuttujakohtaisia eroja. Kruskal-Wallis-testin avulla esiin nousseet hylätyt väittämäkohtaiset nollahypoteesit on kuvattu taulukossa 9. Tämän jälkeen kuvataan taulukon väittämien taustamuuttujakohtainen vastausten jakauma.

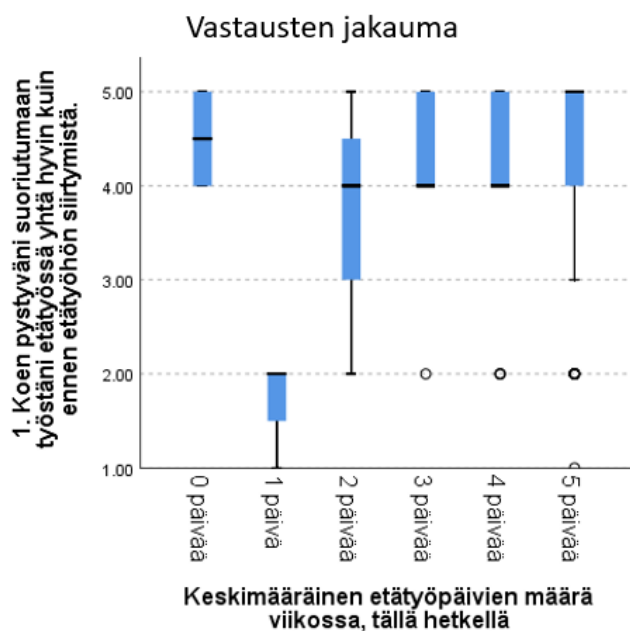
Taulukko 9. Etätyöhön sopeutumista koskevat hylätyt nollahypoteesit.

	Nollahypoteesi	p	Päätös
Väittäjä 1	Väittämän 1 "Koen pystyväni suoriutumaan työstäni etätyössä yhtä hyvin kuin ennen etätyöhön siirtymistä" vastausten jakauma on sama riippumatta keskimääräisten etätyöpäivien määrästä 6/2021.	.035	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 2	Väittämän 2 "Viihdyn työssäni yhtä hyvin kuin ennen lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä" vastausten jakauma on sama riippumatta keskimääräisten etätyöpäivien määrästä 6/2021.	.007	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 3	Väittämän 3. "Koen sopeutuneeni hyvin lisääntyneeseen etätyöhön". vastausten jakauma on sama riippumatta keskimääräisten etätyöpäivien määrästä 6/2021.	.001	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 5	Väittämän 5. "Työni on itsenäistä" vastausten jakauma on sama, riippumatta asemasta organisaatiossa.	.009	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 5	Väittämän 5. "Työni on itsenäistä" vastausten jakauma on sama, riippumatta työsuhteen kestosta.	.040	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 5	Väittämän 5. "Työni on itsenäistä" vastausten jakauma on sama kaikissa ikäluokissa.	.026	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 5	Väittämän 5. "Työni on itsenäistä" vastausten jakauma on sama riippumatta keskimääräisten etätyöpäivien määrästä 6/2021.	.025	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 6	Väittämän 6. "Jaksan työssäni hyvin" vastausten jakauma on sama riippumatta keskimääräisten etätyöpäivien määrästä 6/2021.	.013	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 8	Väittämän 8. "Vuorovaikutus muiden työhön liittyvien ihmisten kanssa hoituu etätyössä hyvin" vastausten jakauma on sama, riippumatta vastaajan sukupuolesta.	.045	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 10	Väittämän 10. "Pystyn etätyöpalavereissa kommunikoimaan asiani yhtä hyvin kuin perinteisissä, kasvokkain tapahtumissa palavereissa" vastausten jakauma on sama, riippumatta vastaajan sukupuolesta.	.025	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 12	Väittämän 12. "Minulla on tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot työni hoitamiseen etätyönä" vastausten jakauma on sama, riippumatta vastaajan sukupuolesta.	.019	Hylkää nollahypoteesi
Väittäjä 12	Väittämän 12. "Minulla on tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot työni hoitamiseen etätyönä" vastausten jakauma on sama riippumatta keskimääräisten etätyöpäivien määrästä 6/2021.	.008	Hylkää nollahypoteesi

Väittämä 13	Väittämän 13. "Osaan käyttää etätyössä käytettäviä työvälineitä ja ohjelmistoja hyvin" vastausten jakauma on sama riippumatta keskimääräisten etätyöpäivien määrästä 6/2021.	.044	Hylkää nollahypoteesi
-------------	--	------	-----------------------

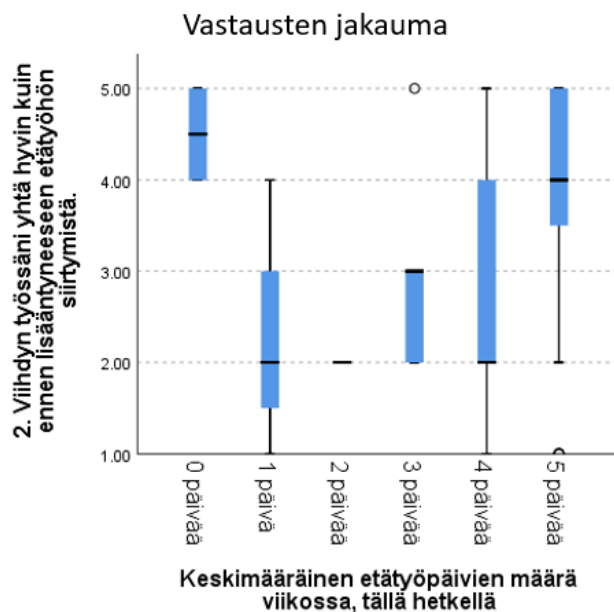
Etätyöhön sopeutumista koskevassa väittämäkokonaisuudessa oli kahta aikaisempaa väittämäkokonaisuutta enemmän eroja vastaajien välillä. Tässä kuvataan etätyöhön sopeutuminen -väittämäkokonaisuudesta löytyviä taustamuuttujakohtaisia eroja. Vastaajien etätyöpäivien määrä kesäkuussa 2021 oli yleisin eroja vastaajien välillä muodostava taustamuuttuja.

Väittämässä numero yksi (Kuvio 19), keskimäärin yhden etätyöpäivän viikossa tehneet olivat jokseenkin eri mieltä kyvystään suoriutua työstään yhtä hyvin kuin ennen etätyöhön siirtymistä. Viisi päivää etätöitä tehneet kokivat suoriutuvansa työstään yhtä hyvin kuin ennen etätyöhön siirtymistä, myös loput vastaajat kokivat keskimäärin suoriutuvansa työstään yhtä hyvin kuin ennen etätyöhön siirtymistä.



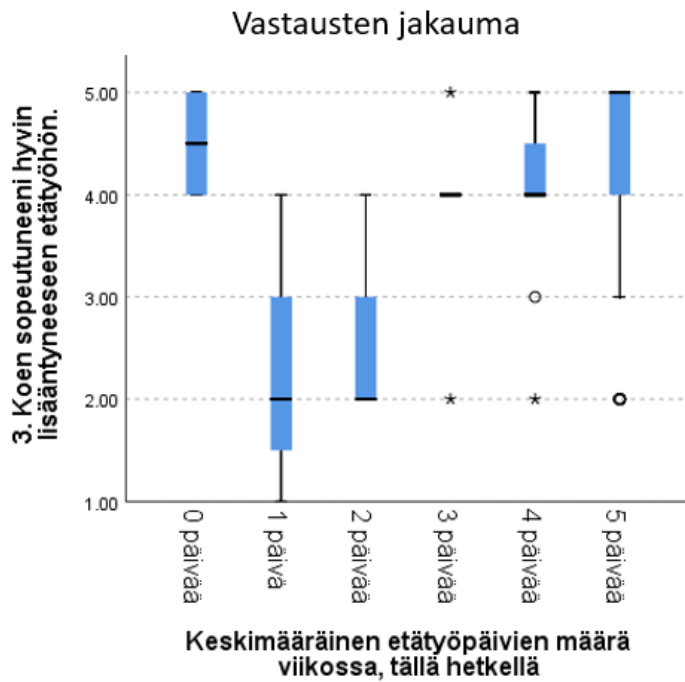
Kuvio 19. Etätyössä suoriutuminen ja etätyöpäivien määrä viikossa 6/2021.

Väittämässä numero kaksi (Kuvio 20), jossa kysyttiin vastaajien työssä viihtymistä etätöihin siirtymisen jälkeen, tilastollisesti merkittävästi eri lailla vastasivat kaksi, sekä kolme etätyöpäivää viikossa tekevät suhteessa viisi päivää viikossa tekeviin vastaajiin. Parhaiten työssään viihtyivät nolla ja viisi päivää etätöitä tehneet työntekijät. Kaksi ja kolme päivää viikossa etätöitä tehneiden viihtyvyys oli hieman laskenut verrattuna aikaan ennen lisääntynyttä etätöitä ja neljä päivää etätöitä tehneiden vastausten hajonta oli kaikkein suurinta.



Kuvio 20. Työssä viihtyminen ja etätyöpäivien määrä viikossa 6/2021.

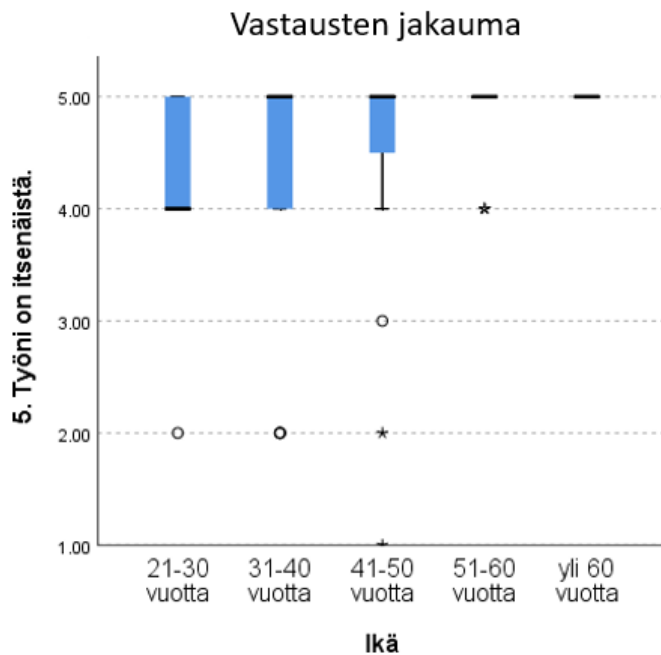
Kyselyn väittämässä numero kolme (Kuvio 21) kysyttiin vastaajien mielipidettä väitteeseen ”Koen sopeutuneeni hyvin lisääntyneeseen etätöihin”. Tilastollisesti merkittäviä eroja vastauksissa löytyi viisi päivää etätöitä tekevien vastauksista verrattuna, yhden, kaksi ja neljä etätyöpäivää tekevien vastauksiin. Nolla ja viisi etätyöpäivää tehneet vastaajat kokivat sopeutuneensa etätöihin parhaiten, suurimman osan vastaajista ollessa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän sisällöstä. Yhden tai kaksi etätyöpäivää tehneet vastaajat kokivat olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja kokivat sopeutuneensa lisääntyneeseen etätöihin muita vastaajia huonommin.



Kuvio 21. Etätyöhön sopeutuminen ja etätyöpäivien määrä viikossa 6/2021.

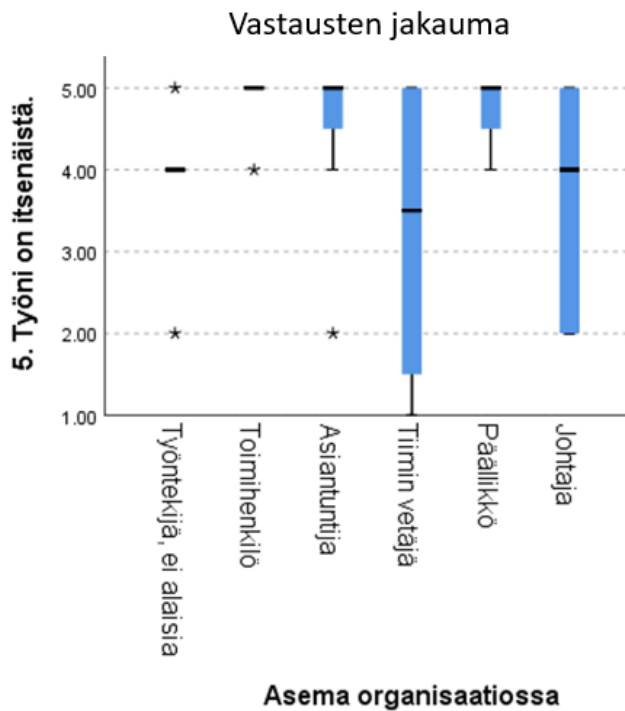
”Työni on itsenäistä” -väittämän kohdalla tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi useissa eri selittävässä taustamuuttujissa, eli ikäryhmissä, asemassa organisaatiossa, työsuhteen kestossa ja etätyöpäivien määrässä 5/2021.

Kuviossa 22 kuvattuja ikäryhmäkohtaisia eroja vastauksissa löytyi kahden nuorimman ikäluokan (21–30, 31–40) vastauksissa suhteessa kahden vanhimman ikäluokan (51–60, yli 60) vastauksiin. Kaikki ikäluokat kokevat työnsä itsenäiseksi, mutta kahden nuorimman ikäluokan vastauksissa on enemmän vaihtelua kuin kahden vanhimman, joissa kaikki vastaajat kokevat vahvasti työnsä olevan itsenäistä.



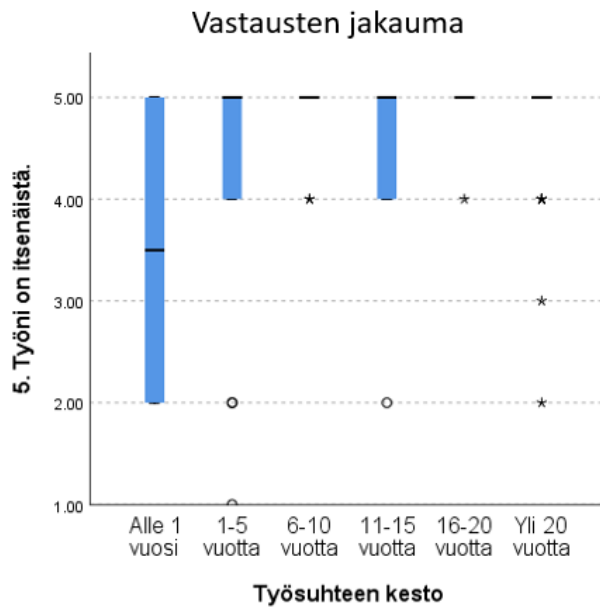
Kuvio 22. Työn itsenäisyys eri ikäluokissa.

Vastaajan asema organisaatiossa vaikutti vastaajan kokemukseen työnsä itsenäisyydestä (Kuvio 23). Vastaajaryhmien parivertailussa tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi työntekijäryhmän, sekä toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja päälliköiden välillä. Toisaalta johtajien vastaukset olivat merkittävästi erilaisia kuin asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden. Esimiesvastuu näyttää vastausten perusteella vähentäneen tuntemusta oman työn itsenäisyydestä, mutta väittämästä ”Työni on itsenäistä” oltiin silti keskimäärin jokseenkin tai täysin samaa mieltä.



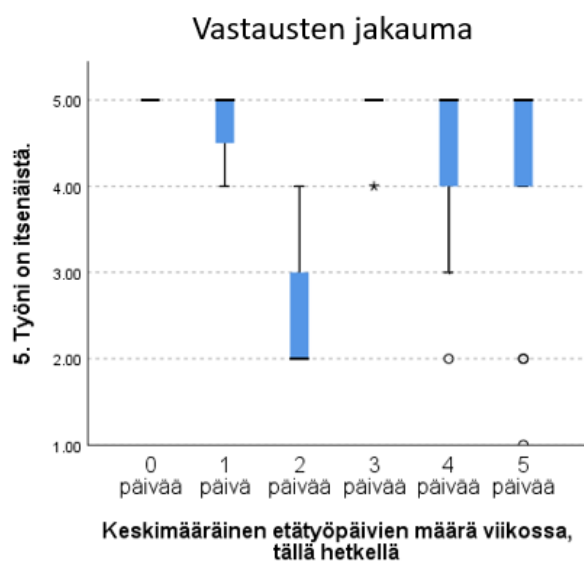
Kuvio 23. Työn itsenäisyys ja asema organisaatiossa.

Kuviossa 24 kuvatun vastausjakauman mukaan työsuhteen kesto vaikutti vastauksiin työn itsenäisyydestä niin, että alle 1 vuoden töissä olleet kokivat työnsä vähemmän itsenäiseksi kuin pidempään työsuhteessa olleet vastaajat. Alle yhden vuoden työsuhteessa olleiden vastausten hajonta oli suurta ja keskiarvoisesti he eivät olleet samaa, eikä eri mieltä väittämästä. 11–15 vuotta työsuhteessa olleiden vastauksissa oli hieman enemmän hajontaa kuin 6–10 vuotta työsuhteessa olleilla.



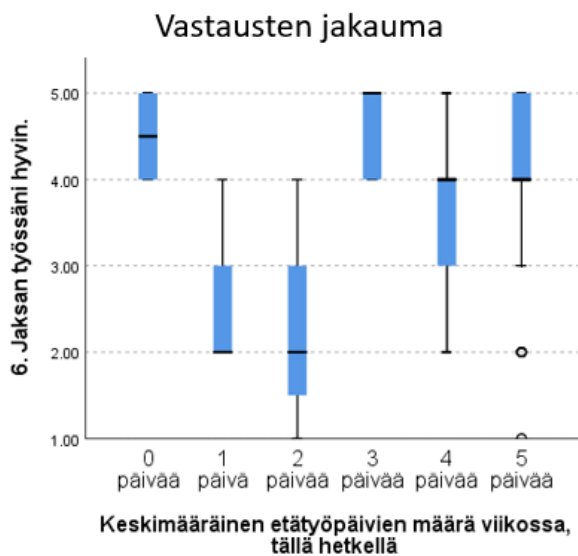
Kuvio 24. Työn itsenäisyys ja työsuhteen kesto.

Etätyöpäivien määrä kesäkuussa 2021 vaikutti tuntemukseen työn itsenäisyydestä niin, että kaksi päivää etätyötä viikossa tehneet kokivat työnsä vähemmän itsenäiseksi kuin muut vastaajaryhmät, ollen jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi etätyöpäivää viikossa tekevien määrä oli tosin vain kolme kappaletta, joten suuresta ryhmästä ei ollut kyse. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 25.



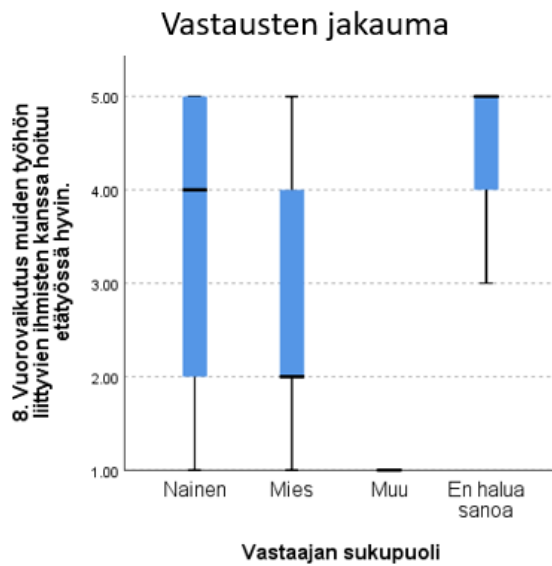
Kuvio 25. Työn itsenäisyys ja etätyöpäivien määrä 6/2021.

Yhden ja kaksi etätyöpäivää viikossa työtä tekevät henkilöt kokivat jaksavansa työssä muita vastaajia heikommin, ollen jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa (Kuvio 26). Parhaiten työssään tunsivat jaksavansa keskimäärin nolla, kolme ja viisi etätyöpäivää viikossa tekevät vastaajat. Läsnätyötä tekevät, eli nolla etätyöpäivää tekevät jaksoivat työssään hyvin.



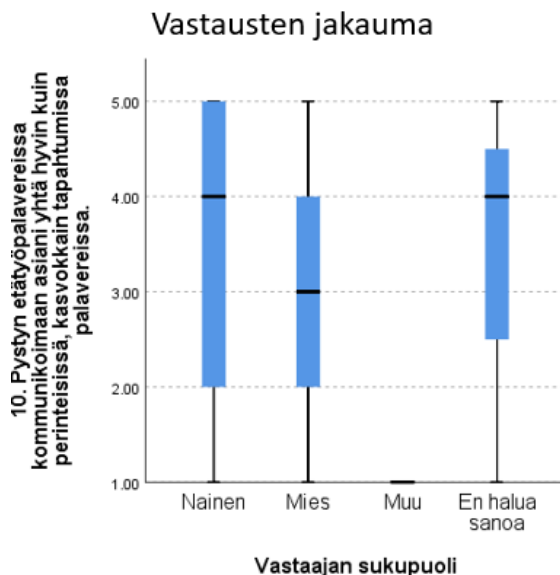
Kuvio 26. Työssä jaksaminen ja etätyöpäivien määrä 6/2021.

Väittämässä kahdeksan (Kuvio 27) selvitettiin vastaajien kokemusta siitä, miten hyvin he pystyvät ylläpitämään vuorovaikutusta muiden, kuin oman organisaationsa lähimpien työkavereiden kanssa lisääntyneessä etätyössä. Miehet kokivat, että vuorovaikutus etätyössä ei suju hyvin, kun taas naiset kokivat keskimäärin vuorovaikutuksen onnistuvan hyvin. Pienet vastaajaryhmät ”muu” ja ”en halua sanoa” vastasivat väittämään hyvin eri lailla. Ryhmä ”muu” oli väittämästä täysin eri mieltä ja ”en halua sanoa” täysin samaa mieltä.



Kuvio 27. Vuorovaikutus etätöissä ja vastaajan sukupuoli.

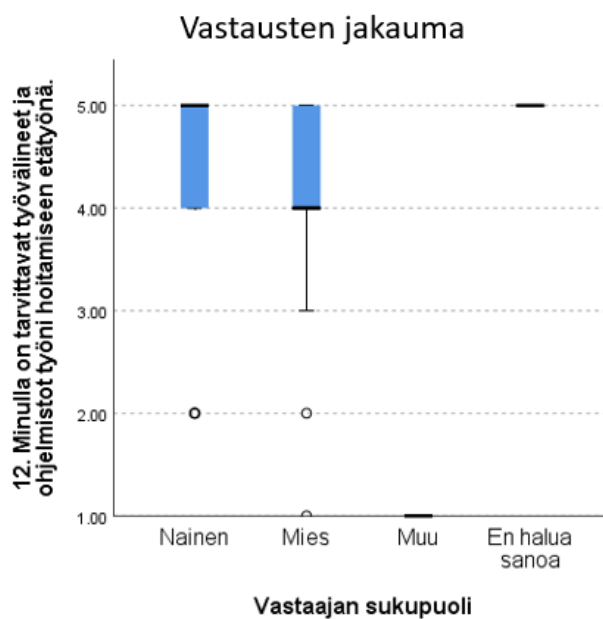
Väittämässä 10 (Kuvio 28) naisten ja miesten vastaukset poikkesivat tilastollisesti merkittävästi. Molemmissa ryhmissä vastausten hajonta oli suurta. Naiset kokivat pystyvänsä kommunikoidaan asiansa etätöpalavereissa paremmin kuin miehet, ollen jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Miehet eivät olleet samaa, eivätkä eri mieltä. Molempien vastaajaryhmien vastauksissa oli melko paljon hajontaa.



Kuvio 28. Etätöpalavereissa kommunikointi ja vastaajan sukupuoli.

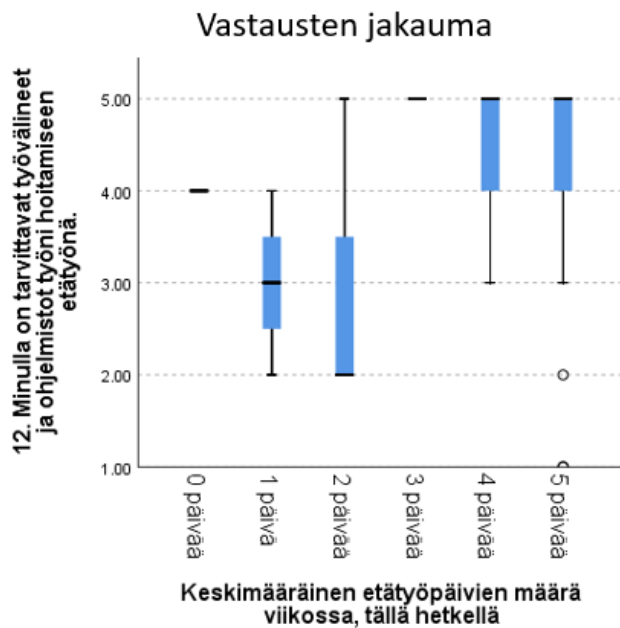
Väittämässä 12 (Kuvio 29) kysyttiin vastaajien näkemystä siihen, oliko heillä tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot työnsä hoitamiseen etätöinä. Vastaajat olivat

väittämän kanssa keskimääräisesti samaa mieltä, mutta miesten ja naisten vastauksien välillä oli tilastollisesti merkittävä ero. Naiset kokivat, että heillä on etätyössä tarvittavat työvälineet. Miehetkin kokivat etätyövälineiden olevan hyvät, mutta vastausten keskiarvo on matalampi kuin naisilla. Pieni vastaajaryhmä ”muu” ei kokenut, että työvälineet etätyön hoitamiseen olivat kunnossa.



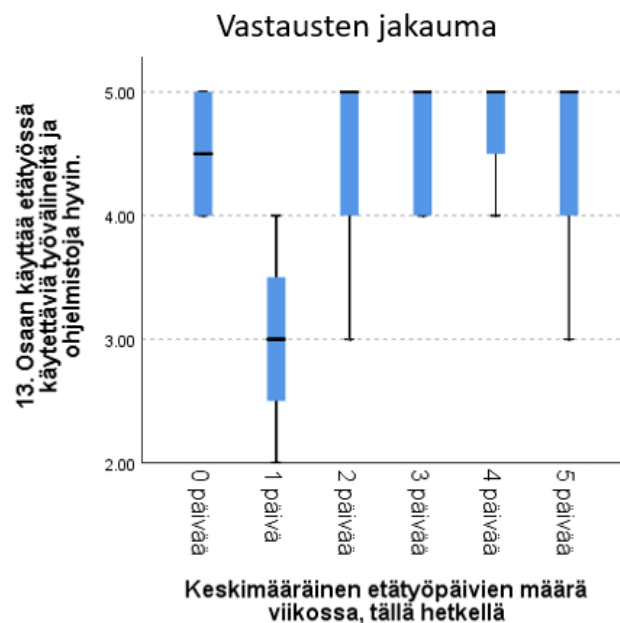
Kuvio 29. Etätyön työvälineet ja vastaajan sukupuoli.

Samaan väittämään 12 löytyy myös eroja, kun tarkastellaan vastaajien etätyöpäivien määrää kesäkuussa 2021. (Kuvio 30). Huonoimmat välineet etätyön hoitoon oli kaksi etätyöpäivää tekevillä vastaajilla. Yhden etätyöpäivän tekevät eivät olleet samaa tai eri mieltä työvälineidensä riittävydestä etätyön tekemiseen. Kolme tai useamman etätyöpäivän tekevillä työvälineet ja ohjelmistot etätyön tekemiseen olivat kunnossa.



Kuvio 30. Etätyön työvälineet ja etätyöpäivien määrä 6/2021.

Etätyössä tarvittavia työvälineitä ja ohjelmistoja osattiin käyttää keskimäärin hyvin (Kuvio 31). Tästä poikkeuksen tekevät yhden etätyöpäivän viikossa tekevät vastaajat, joiden näkemys poikkeaa muista.



Kuvio 31. Työvälineiden käytön osaaminen ja etätyöpäivien määrä 6/2021.

7.5 Summamuuttujien välinen korrelaatio

Tämän työn kolme summamuuttujaa perustuu kyselyn muuttujakohtaisiin väittämiin. Summamuuttujien välisiä riippuvuuksia tarkastellaan Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla (Taulukko 10). Riippuvuuksien tarkastelulla pyritään kuvaamaan aineistosta esiin nousevia yhteyksiä. Yhteydet kuvaavat ilmiöiden välistä korrelaatiota, mutta ne eivät kuvaa muuttujien välisestä kausaliteetista.

Taulukko 10. Summamuuttujien Spearmanin korrelaatiokertoimet.

Summamuuttuja		Etätyöhön sopeutuminen	Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa	Koettu muutos hiljaisen tiedon jakamisessa etätyössä
Etätyöhön sopeutuminen	Korrelaatiokerroin	1.000	.184	.599
	p-arvo (2-suuntainen)	.	.057	.000
Hiljaisen tiedon jakaminen	Korrelaatiokerroin	.184	1.000	.241
	p-arvo (2-suuntainen)	.057	.	.012
Hiljaisen tiedon jakamisen muutos etätyössä	Korrelaatiokerroin	.599	.241	1.000
	p-arvo (2-suuntainen)	.000	.012	.

Summamuuttujien "Etätyöhön sopeutumisen" ja "Koettu muutos hiljaisen tiedon jakamisessa etätyössä" välillä on tilastollisesti merkitsevä, kohtalaisen voimakas positiivinen korrelaatio. Vastaajat kokivat keskimäärin, että organisaatiossa jaetaan hiljaista tietoa (ka 4,24), ettei hiljaisen tiedon jakamisessa ollut tapahtunut muutosta etätyöhön siirtymisen jälkeen (ka 3,01) ja että etätöissä viihdytään melko hyvin (ka 3,88). Vastaajat, jotka kokevat sopeutuneensa etätyöhön hyvin kokevat myös hiljaisen tiedon jakamisen lisääntyneen etätyöhön siirtymisen jälkeen. "Hiljaisen tiedon jakaminen" ja "Koettu muutos hiljaisen tiedon jakamisessa etätyössä" -summamuuttujilla on myös tilastollisesti merkitsevä, mutta heikko positiivinen korrelaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat, jotka kokevat, että organisaatiossa jaetaan hiljaista tietoa, kokevat hiljaisen tiedon jakamisen lisääntyneen etätyöhön siirtymisen jälkeen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätökset. Tämän Pro gradu - tutkielman kantavana teemana olivat hiljaisen tiedon rooli organisaatiossa ja hiljaisen tiedon jakaminen, sekä etätyöhön sopeutuminen.

Johtopäätöksissä vedetään yhteen tämän tutkimuksen tulokset, sekä vastataan tämän Pro Gradu -työn tutkimusongelmaan ja alatutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli:

- *Miten lisääntynyt etätyö vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa?*

Alatutkimuskysymykset olivat:

- *Missä määrin etätyöhön sopeutuminen vaikuttaa työntekijän kokemaan muutokseen hiljaisen tiedon jakamisessa etätyöhön siirtymisen jälkeen?*
- *Missä määrin työntekijän etätyöpäivien määrä vaikuttaa kokemukseen hiljaisen tiedon jakamisen muutoksesta lisääntyneessä etätyössä?*
- *Missä määrin työntekijän taustatiedot, kuten sukupuoli, ikä, koulutus ja asema organisaatiossa vaikuttavat etätyöhön sopeutumiseen?*

Tutkimuksen perusolettama oli, että tutkittavan organisaation työntekijöiden etätyön määrä oli lisääntynyt koronapandemian aiheuttamien rajoitusten seurauksena. Tämä perusolettama pystyttiin osoittamaan todeksi kyselyn tuloksissa. Ennen koronapandemiaa viisi etätyöpäivää viikossa tekeviä oli 0,93 % vastaajista, kun taas kesäkuussa 2021 viisi päivää etätyötä tekeviä oli 73,10 %.

8.1 Alatutkimuskysymykset

Etätyöhön sopeutumiseen ja vastaajien kokemukseen hiljaisen tiedon jakamisen muutoksesta lisääntyneessä etätyössä -alatutkimuskysymykseen löytyi vahva tilastollinen positiivinen korrelaatio. Vastaajat, jotka kokivat sopeutuneensa

etätyöhön, kokivat myös hiljaisen tiedon jakamisen etätyöhön siirtymisen jälkeen lisääntyneen. Tämä tulos tukee aikaisempaa tutkimustietoa, jossa todetaan, että etätyöhön sopeutumiseen vaikuttavat molemminpuolinen luottamus työnantajan ja työntekijän välillä, työntekijän digitaalisen tietotyön välineiden käytön osaaminen, sekä työn ja vapaa-ajan sujuva yhteensovittaminen (Nakrošienė et al. 2019; Waizenegger et al. 2020).

Etätyöhön sopeutumisessa löytyi eroja eri vastaajaryhmien välillä. Etätyöhön sopeutumista koskevissa kysymyksissä paljon tai ei yhtään etätöitä tekevät työntekijät kokivat sopeutuneensa parhaiten etätyöhön. Neljä ja viisi päivää etätöitä viikossa tehneet kokivat etätyöhön sopeutumiseen liittyvät väittämät positiivisemmin kuin yksi ja kaksi etätyöpäivää viikossa tekevät. Yhden tai kaksi etätyöpäivää viikossa tehneitä oli lukumääräisesti vähän ja tutkimuksesta ei käy ilmi, tekevätkö nämä henkilöt vähemmän etätöitä, koska eivät ole sopeutuneet etätöihin yhtä hyvin kuin muut vastaajat. Vastavuoroisesti ei myöskään käy ilmi, onko huonompaan etätyöhön sopeutumiseen syynä vähäinen etätyöpäivien määrä. Läsnätyössä jatkaneet sopeutuivat muutokseen hyvin. Muutamassa etätyön kommunikointia ja viestintää koskevissa väittämissä miehet vastasivat merkittävästi negatiivisemmin väittämiin kuin naiset. Naiset pystyivät viestimään ja kommunikoimaan etätyössä miehiä paremmin. Alle 30-vuotiaat ja vasta vähän aikaa työssä olleet kokivat myös sopeutuneensa lisääntyneeseen etätyöhön muita huonommin. Näitä vastaajia oli tosin vain muutama.

Etätyöpäivien määrä ei vaikuttanut vastaajien kokemukseen hiljaisen tiedon jakamisen muutoksesta lisääntyneessä etätyössä.

Yksilöön sitoutunut ja kokemuspohjainen hiljainen tieto siirtyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Hiljaisen tiedon jakamisen halukkuuteen vaikuttaa yksilön suhtautuminen tiedon jakamiseen, sekä työtovereita ja organisaatiota kohtaan koettu luottamus ja sitoutuminen. Etätyössä hiljainen tieto siirtyy erilaisten viestintäteknologioiden avulla. Virtuaaliset neuvottelutyökalut ovat vuorovaikutukseltaan heikompia kuin kasvokkaiset keskustelut ja hiljaisen tiedon jakaminen haastavampaa. (Golden & Raghuram 2010; Darics 2020; Humala 2007; Lin 2007b; Bock & Kim 2002; Nonaka et al. 2000; Usoro et al. 2007). Tässä tutkimuksessa tehdyssä kyselyssä vastaajat kokivat hiljaisen tiedon jakamisen

organisaatiossa pysyneen keskimäärin samalla tasolla kuin ennen lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä. Hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys omassa työssä koettiin suuremmaksi kuin ennen lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä. Vastaajat kokivat, että organisaatiossa jaetaan hiljaista tietoa. Ottaen huomioon tässä tutkimuksessa mainitut haasteet hiljaisen tiedon jakamiseen etätyössä, tätä tulosta voidaan pitää organisaation kannalta hyvänä. Luottamus ja sitoutumien työtovereihin, alaisiin, ja organisaatioon ovat oleellisia perusteita niin etätyöhön sopeutumiseen kuin hiljaisen tiedon jakamiseen. Näin ollen, tutkitussa organisaatiossa nämä perusteet lienevät hyvällä tasolla.

8.2 Päättökysymys

Vastaus päättökysymykseen on, että lisääntynyt etätyö ei vaikuttanut hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa.

Etätyöhön sopeutuminen vaikuttaa kokemukseen hiljaisen tiedon jakamisen muutoksesta lisääntyneessä etätyössä. Hyvin etätyöhön sopeutuneet vastaajat kokivat, että hiljaista tietoa jaetaan etätyöhön siirtymisen jälkeen organisaatiossa paremmin, kuin huonosti etätyöhön sopeutuneet vastaajat kokivat jaettavan.

8.3 Toimenpidesuositukset kohdeorganisaatiolle

Coenen & Kok (2014) totesivat, että etätyö mahdollistaa monipuolisen yhteistyön ja parantaa työnteon tehokkuutta, jos siihen on yhdistetty fyysisiä kohtaamisia. Kohdeorganisaation etätyöhön sopeutuminen on hyvällä tasolla, mutta muutamien henkilöstöryhmien sopeutuminen on muita heikompaa. Hyvä etätyöhön sopeutuminen edistää hiljaisen tiedon jakamista, joten on varmistettava, että kaikkien työntekijöiden etätyöhön sopeutumisen edellytykset varmistetaan. Tässä tutkimuksessa tällaisia, esiin nousseita ryhmiä ovat miehet, sekä vasta lyhyen ajan töissä olleet, nuoret henkilöt.

Vaikuttaisi siltä, ettei etätyö itsessään huononna hiljaisen tiedon jakamista, mutta kaikkien henkilöiden persoonallisten erojen huomioimiseksi, sekä epämuodollisten suhteiden muodostumisen vahvistamiseksi, fyysisten kohtaamisten mahdollistaminen on myös tärkeää.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Etätyöhön sopeutumisen ja hiljaisen tiedon jakamisen suhdetta ei liiemmästi ole tutkittu. Etätyöhön sopeutumista ja sen vaikutusta työntekoon ja työntekijän hyvinvointiin on yleisellä tasolla tutkittu paljon, mutta hienojakoisempi tutkimus erilaisilla aloilla ja erilaisilla taustoilla olevilla työntekijöillä on vähäistä. Äkillinen, globaali etätyön lisääntyminen luo uusia mahdollisuuksia aiheen tarkempaan tutkimiseen. Kansainvälinen vertailu eri maiden organisaatioiden kyvystä sopeutua yllättävästi kasvaneeseen etätyön määrään olisi mielenkiintoista tutkia, koska maiden demografiset erot ovat suuria.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla, miten fyysisten kohtaamisten luonne muuttuu, kun työntekijät näkevät vähemmän toisiaan ja miten organisaatiot rakentavat fyysisten tapaamisten puitteita? Miten fyysisten kohtaamisten avulla varmistetaan hiljaisen tiedon prosessien kannalta tärkeä ihmisten kohtaaminen ja kanssakäyminen? Millä tavoin harvenevat fyysiset kohtaamiset suunnitellaan kasvattamaan tiedon jakamisen kannalta olennaisia luottamusta ja työtovereihin ja organisaatioon sitoutumista?

Kolmas kokonaisuus, joka kaipaisi mielestäni lisätutkimusta on se, miten teknologiset kommunikaation ja viestinnän sovellukset ovat kehittyneet covid-19-epidemian seurauksena ja miten se on vaikuttanut hiljaisen tiedon jakamiseen.

LÄHDELUETTELO

Ackoff, R. L. (1999) *Ackoff's Best*. New York, John Wiley & Sons.

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, 107–136.

Andreeva, T. & Kianto, A. (2011) Knowledge processes, knowledge-intensity, and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15, 6, 1016–1034.

Andreeva, T. & Kianto, A. (2012) Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16, 4, 617–636.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99–120.

Bell, B. S. and Kozlowski, S. W. J. (2002) A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership, *Group & Organization Management*, 27, 1, 14–49.

Bhatt, G.D. (2001) Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5, 68–75.

Bock, G. W. & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15, 14–21.

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., van Zoonen, W. (2020) Etätyö Suomessa koronapandemian aikana. [viitattu 21.5.2022]. FutuRemote. Saatavilla: <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>.

- Bradley, J. H., Ravi, P. & Seeman, E. (2006) Analyzing the structure of expert knowledge. *Information & Management*, 43, 77–91.
- Cabrera, A. and Cabrera, E. F. (2002) Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23, 5, 687–710.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodriguez, A.L, Leal-Millan, A. (2017) Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23, 1–7.
- Choo, C. W. (2000) Working with knowledge: How information professionals help organizations manage what they know. *Library Management*, 21, 8, 395–403.
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014) Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 4, 564–576.
- Dalkir, K. (2011) *Knowledge Management in Theory and Practice*. Massachusetts: MIT Press.
- Darics, E. (2020) E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57, 1, 3–29.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. Beers, M. S. (1998) Successful Knowledge Management Project. *Sloan Management Review*, 39, 2, 43–57.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: how organizations know what they know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, NY.
- Eriksson, M. (2006) Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: University Press, 115–152.

- Eräsaari, R. (2006) *Objektiivisuus, asiantuntijat ja instituutiot*. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). Tampere: University Press. *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: University Press, 19–54.
- Evans, M.M., Dalkir, K. & Bidian, C. (2014) A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model: *EJKM, Electronic Journal of Knowledge Management*, 12, 2, 91–104.
- Foss, N. (2005) *Strategy, economic organization and the knowledge economy, The Coordination of firms and resources*, Oxford University Press, Oxford.
- Gilley, A., Gilley, J.W. & McMillan H.S. (2009) Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21, 4, 75–94.
- Golden, T. D. & Raghuram, S. (2010) Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 8, 1061–1085.
- Grant, R. M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., (1998) *Multivariate Data Analysis*, 5th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Helle, M. 2004 *Etätyö*. Helsinki: Edita Publishing.
- Heikkilä, T. (2014) *Kvantitatiivinen tutkimus*. Saatavilla <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Heisig, P. (2009) Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13, 4, 4–31.
- Hill, S. N., & Bartol, K. M. (2018) Five ways to improve communication in virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 60, 1, 1–5.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016) Tutki ja kirjoita. 21.p. Porvoo: Bookwell.
- Hovila, H. & Okkonen, J. (2005) Asiantuntijatyön suorituskyky. Tampere. Cityoffset.
- Humala, I. (2007) Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Inkinen, H. (2016) Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20, 2, 230–257.
- Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M., Ritala, P. (2017) Structure of intellectual capital an international comparison. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30, 5, 1160-1183.
- Jackson, S.E, Chuang, C.-H., Harden, E.E., Jiang, Y. (2006) Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 27–70.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) Organisaatiomuutos. Keuruu. Otava
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006) Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 2, 347–367.
- Limburg, D.& Jackson, P. (2007) New technology, work, and employment, 2007, 22, 2, 146–167.
- Lin, C-P. (2007a) To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*, 36, 3, 457–475.
- Lin, C-P. (2007b) To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 4, 411–428.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-Palvelut Oy. Tampere.
- Mannermaa, M. (2008) Jokuveli-elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Juva: WSOY Pro.

Marr, B. (2008) *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital. Management Accounting Guideline (MAG)*. The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

Martins, L. L. et al. (2004) *Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?* *Journal of management*, 30, 6, 805–835.

Metsämuuronen, J. (2003) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. International Methelp Ky. Helsinki.

Metsämuuronen, J. (2000) *SPSS aloittelevan tutkijan käytössä*. Metodologia–sarja 5. Viro.

McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D., & Wilson, N. (2014) "Home is at work and work is at home": telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work*, 48, 1, 117–126.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019) Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40, 1, 87–101.

Ngoc Thang, N., & Anh Tuan, P. (2020) Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, 7, 1, 1786314–.

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14–37.

Nonaka, I. & Toyama, R., Konno, N. (2000) SECI, Ba, and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34.

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

Ojala, S. (2009) Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? *Työelämän Tutkimus – Arbetslivsforskning*, 7, 2, 93–104.

- Ortiz, B., Donate, M., & Guadamillas, F. (2018) Inter-organizational social capital as an antecedent of a firm's knowledge identification capability and external knowledge acquisition. *Journal of Knowledge Management*, 22, 1332–1357.
- Parviainen, J. (2006) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: University Press, 155–187.
- Petty, R. & Guthrie, J. (2000) Intellectual capital literature review – measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 2, 155–176.
- Polanyi, M. (1966). *Tacit Knowledge*. Garden City, New York: Doubleday.
- Pullan, P. (2016) *Virtual leadership: practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams*. London, England: Kogan Page.
- Pyöriä, P. (2006) Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press. Sivut 55–81.
- Sardeshmukh, S., Sharma D. & Golden T.D. (2012) Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New technology, work, and employment*, 27, 3, 193–207.
- Scholz, T. M. (2015) The human role within organizational change: A complex system perspective. In *Change Management and the Human Factor*, 19-31. Springer International Publishing.
- Sveiby, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tow, W., Venable, J. & Dell, P. (2015) Developing theory of knowledge identification effectiveness in knowledge management. *PACIS 2015 Proceedings*. 85.
- Usoro, A., Sharratt, M. W., Tsui, E., & Shekhar, S. (2007) Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 3, 199–212.

- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005) Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27, 2, 160–174.
- Vehkalahti, K. (2008) *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- Vilka, H. (2007) *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Wang, Bin & Liu, Yukun & Qian, Jing & Parker, S. (2021) Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020) An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19, *European Journal of Information Systems*, 29, 4, 429–442.
- Wiig, K. M. (1997) Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1, 1, 6–14.
- Zack, M. H. (1999) Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41, 3, 125–145.

Uusi (N)	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Uusi keskiarvo	2,79	2,84	2,99	3,19	2,72	2,74	2,9	3,05	3,81

Muutos halukkuudessa jakaa hiljaista tietoa lisääntyneeseen etätöihin siirtymisen jälkeen -osion vanhat ja uudet keskiarvot niiden väittämien osalta, joista puuttui havaintoarvo.

Halukkuus jakaa hiljaista tietoa, muutos	K11.1	K11.2	K11.3	K11.4
(N)	106	107	105	106
Keskiarvo	3,11	3,16	3,12	2,91
Lisätty arvo	3	3	3	3
Uusi (N)	108	108	108	108
Uusi keskiarvo	3,11	3,16	3,12	2,91

Etätöihin sopeutuminen -osion vanhat ja uudet keskiarvot niiden väittämien osalta, joista puuttui havaintoarvo.

Etätöihin sopeutuminen	K12.1	K12.2	K12.3	K12.4	K12.5	K12.6	K12.7
(N)	107	106	107	107	107	107	107
Keskiarvo	4,2	3,66	4,28	4,26	4,56	4,01	3,38
Lisätty arvo	4	4	4	4	5	4	3
Uusi (N)	108	108	108	108	108	108	108
Uusi keskiarvo	4,19	3,67	4,28	4,26	4,56	4,01	3,38

Etätöihin sopeutuminen	K12.8	K12.9	K12.10	K12.11	K12.12	K12.13	K12.14	K12.15
(N)	107	107	107	107	105	106	107	107
Keskiarvo	3,25	3,72	3,62	3,18	4,45	4,63	3,38	3,88
Lisätty arvo	3	4	4	3	4	5	3	4
Uusi (N)	108	108	108	108	108	108	108	108
Uusi keskiarvo	3,24	3,72	3,62	3,18	4,44	4,64	3,38	3,88

LIITE 2: Summamuuttujien Cronbachin alfa, ennen korjausta, sivut 98–103.

Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa, Cronbachin alfa

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Jaan työhön liittyviä omia ideoitani yksikköme jäsenten kanssa.	50,9722	28,962	,550	,796
2. Jaan mielelläni omaa kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni muille yksikköme jäsenille.	50,7593	28,783	,580	,793
3. Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos katson että siitä on yksiköllemme hyötyä.	50,6667	29,458	,629	,792
4. Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos työtoverini tai esihenkilöni osoittaa kiinnostusta kuulla mitä minulla on sanottavana.	50,4907	31,243	,451	,805
5. Muut yksikköme jäsenet jakavat työhön liittyviä ideoitaan meidän muiden kanssa.	51,6204	27,733	,572	,793
6. Muut yksikköme jäsenet jakavat mielellään kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään meille muille.	51,4537	26,194	,668	,783
7. Muut yksikköme jäsenet jakavat kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos katsovat että siitä on yksiköllemme hyötyä.	51,1759	27,062	,634	,787

8. Muut yksikköme jäsenet jakavat kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos työtoveri tai esihenkilö osoittaa kiinnostusta kuulla mitä hänellä on sanottavana.	50,9074	29,019	,498	,800
9. Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä.	50,5833	31,180	,385	,809
1. Teen pyydetessä yhteistyötä ja annan työtovereideni seurata työskentelyäni, jotta he voivat oppia työstäni.	50,4537	32,437	,293	,814
2. Jaan mielelläni työtovereilleni oppimiani työhön liittyviä käytännön konsteja ja käytäntöjä, sekä työhön että organisaation toimintaan liittyviä näkemyksiäni.	50,4907	31,168	,462	,805
3. Jaan mielelläni uudet ideani työtovereideni kanssa.	50,5926	30,823	,501	,802
4. Kerron työkavereilleni organisaatioomme liittyviä huhuja, mikäli ne ovat merkittäviä.	51,5000	34,308	-,072	,855

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,816	13

**Koettu muutos hiljaisen tiedon jakamisessa etätööhön siirtymisen jälkeen –
Cronbachin alfa**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Jaan työhön liittyviä omia ideoitani yksikköemme jäsenten kanssa.	36,5370	80,270	,839	,933
2. Jaan mielelläni omaa kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni muille yksikköemme jäsenille.	36,4815	80,888	,834	,933
3. Jaan kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos katson että siitä on yksiköllemme hyötyä.	36,3333	82,318	,832	,934
4. Jaan kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos työtoverini tai esihenkilöni osoittaa kiinnostusta kuulla mitä minulla on sanottavana.	36,1296	83,946	,768	,936
5. Muut yksikköemme jäsenet jakavat työhön liittyviä ideoitaan meidän muiden kanssa.	36,6019	82,279	,780	,935
6. Muut yksikköemme jäsenet jakavat mielellään kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystään meille muille.	36,5833	83,909	,744	,936
7. Muut yksikköemme jäsenet jakavat kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos katsovat että siitä on yksiköllemme hyötyä.	36,4259	84,527	,775	,936

8. Muut yksikköme jäsenet jakavat kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos työtoveri tai esihenkilö osoittaa kiinnostusta kuulla mitä hänellä on sanottavana.	36,2778	85,548	,694	,938
9. Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä.	35,5185	89,616	,391	,947
1. Teen pyydetessä yhteistyötä ja annan työtovereideni seurata työskentelyäni, jotta he voivat oppia työstäni.	36,2130	82,898	,740	,936
2. Jaan mielelläni työtovereilleni oppimiani työhön liittyviä käytännön konsteja ja käytäntöjä sekä työhön että organisaation toimintaan liittyviä näkemyksiäni.	36,1667	82,570	,753	,936
3. Jaan mielelläni uudet ideani työtovereideni kanssa.	36,2037	82,575	,756	,936
4. Kerron työkavereilleni organisaatioomme liittyviä huhuja, mikäli ne ovat merkittäviä.	36,4167	88,619	,474	,944

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	13

Etätyöhön sopeutuminen – Cronbachin alfa

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Koen pystyväni suoriutumaan työstäni etätyössä yhtä hyvin kuin ennen etätyöhön siirtymistä.	54,2500	137,853	,669	,923
2. Viihdyn työssäni yhtä hyvin kuin ennen lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä.	54,7778	131,445	,758	,920
3. Koen sopeutuneeni hyvin lisääntyneeseen etätyöhön.	54,1667	138,458	,767	,921
4. Pystyn yhdistämään työn ja vapaa-ajan sujuvasti.	54,1852	139,685	,665	,923
5. Työni on itsenäistä.	53,8796	148,537	,405	,929
6. Jaksan työssäni hyvin.	54,4352	136,099	,751	,921
7. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa hoituu etätyössä hyvin.	55,0648	129,837	,806	,918
8. Vuorovaikutus muiden työhön liittyvien ihmisten kanssa hoituu etätyössä hyvin.	55,2037	132,500	,718	,921
9. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on etätyössä riittävä.	54,7222	135,997	,668	,923
10. Pystyn etätyöpalavereissa kommunikoimaan asiani yhtä hyvin kuin perinteisissä, kasvokkain tapahtumissa palavereissa.	54,8241	130,464	,780	,919

11. Minulla on työssäni mahdollisuus hoitaa epämuodollisia sosiaalisia suhteita työkavereideni kanssa, vaikka emme tapaa työpaikalla.	55,2685	133,768	,695	,922
12. Minulla on tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot työni hoitamiseen etätyönä.	54,0093	144,121	,576	,926
13. Osaan käyttää etätyössä käytettäviä työvälineitä ja ohjelmistoja hyvin.	53,8056	149,186	,535	,928
14. Etätyöpisteeni ergonomia on hyvä.	55,0648	139,426	,450	,931
15. Saan tarvittaessa tukea ja koulutusta työtehtävieni hoitamiseen.	54,5648	137,295	,674	,923

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	15

LIITE 3: Summamuuttujien normaalijakauman testaus, Kolmogorov-Smirnov-testi ja histogrammit.

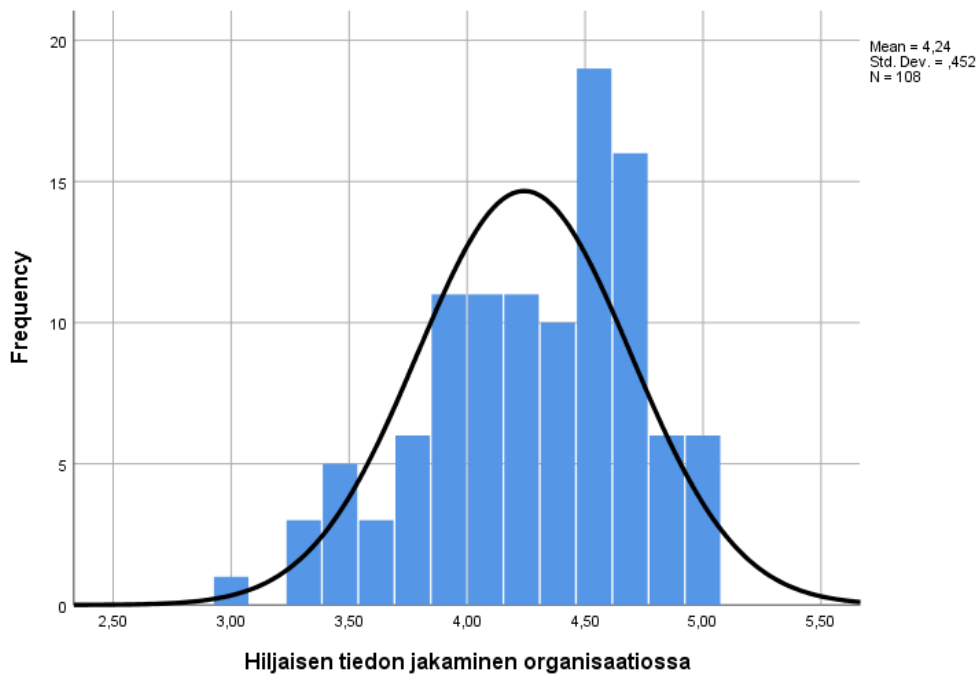
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

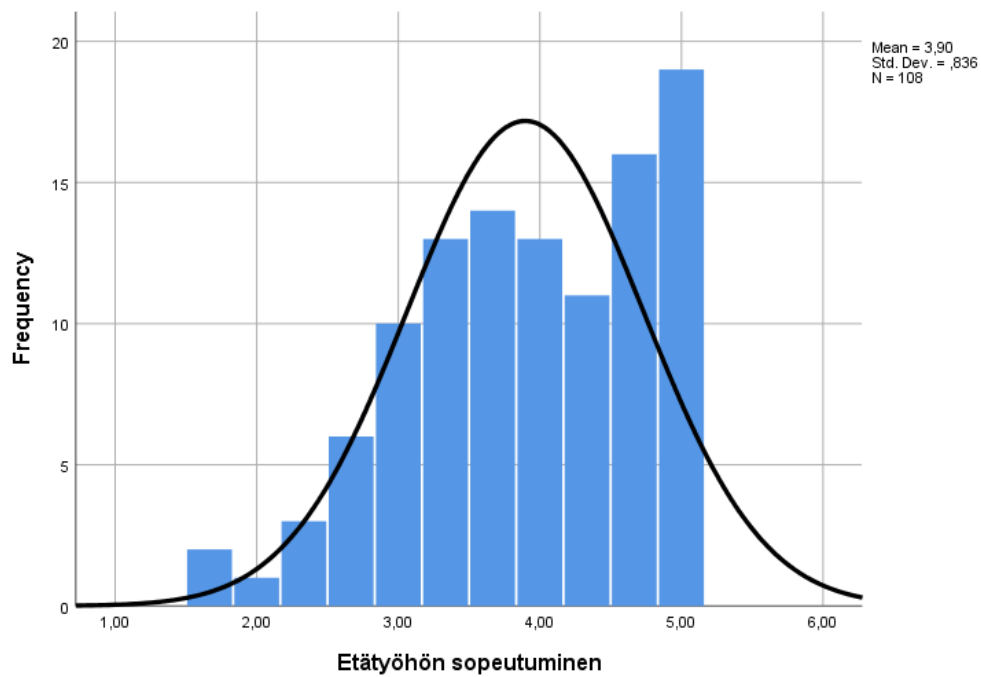
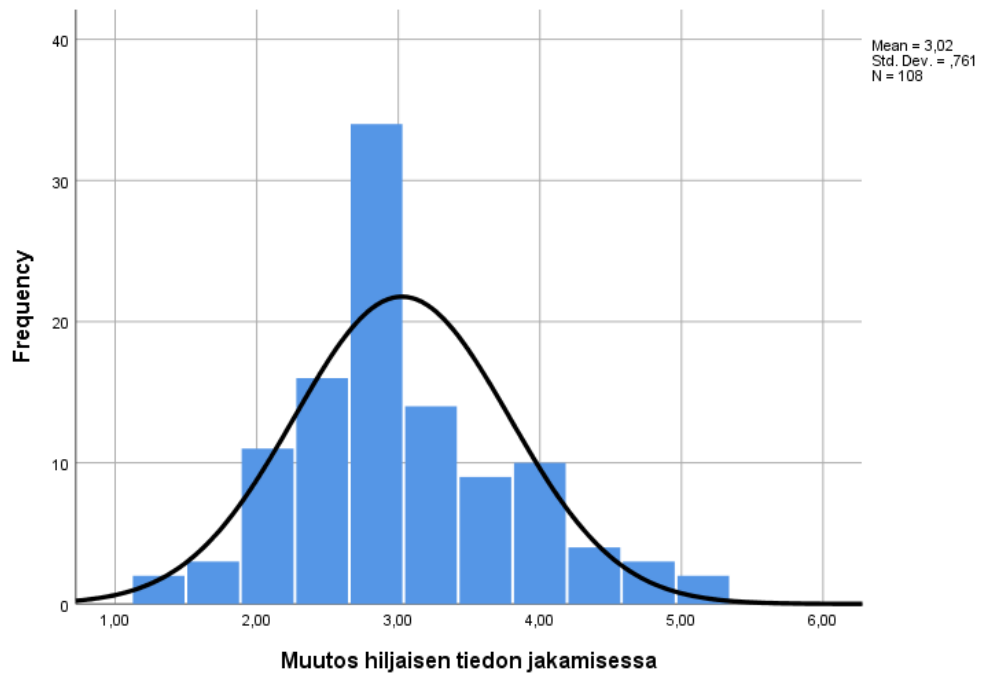
		Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa	Muutos hiljaisen tiedon jakamisessa	Etätööhön sopeutuminen
N		108	108	108
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,2415	3,0249	3,8963
	Std. Deviation	,45203	,76120	,83587
Most Extreme Differences	Absolute	,122	,146	,107
	Positive	,048	,146	,093
	Negative	-,122	-,067	-,107
Test Statistic		,122	,146	,107
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,004 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.





LIITE 4: Kyselyn saatekirje.

KYSELY HILJAISEN TIEDON JAKAMISESTA ETÄTYÖSSÄ

Hyvä vastaanottaja,

Pyydän sinua vastaamaan oheiseen kyselyyn ja osaltasi auttamaan minua valmistumaan. Tutkimukseen vastaaminen kestää muutaman minuutin. Toivottavasti löydät päivästäsi sopivan hetken tutkimukseen vastaamiseen. Vastaamaan pääset sähköpostin lopusta löytyvästä linkistä.

Kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyn tulokset raportoidaan LUT-yliopiston tietojohtamisen ja johtajuuden opintoihin sisältyvässä pro gradu -työssäni. Tutkimus on anonyymi, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin.

Tutkin pro gradu -työssäni etätyössä tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamisen ja etätyöhön sopeutumisen välistä yhteyttä. Tiedot tutkimusta varten kerätään asiantuntija- ja esimiestyötä tekeviltä työntekijöiltä.

Vastaathan kyselyyn kahden viikon kuluessa, kuitenkin viimeistään 29.6.2021 mennessä.

Lämmin kiitos avustasi ja hyvää kesää!

Terveisin,

Kari Montonen, kauppatieteiden ylioppilas

Vastaan mielelläni mahdollisiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin

LIITE 5: Kyselylomakkeen kysymykset, sivut 108–111.

Kysely

KYSELYN TAUSTATIEDOT

VALITSE MIELESTÄSI SOPIVIN VAIHTOEHTO.

1. Vastaajan sukupuoli

- Nainen
 Mies
 Muu
 En halua sanoa

2. Ikä

- Alle 20 vuotta
 21-30 vuotta
 31-40 vuotta
 41-50 vuotta
 51-60 vuotta
 yli 60 vuotta

3. Koulutus

- Peruskoulu
 Ammattikoulu
 Lukio
 Alempi korkeakoulututkinto (esim. kandidaatti tai ammattikorkeakoulu)
 Ylempi korkeakoulututkinto (esim. maisteri, diplomi-insinööri)
 Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto
 Muu, mikä?

4. Työsuhteen kesto

- Alle 1 vuosi
 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-15 vuotta
 16-20 vuotta
 Yli 20 vuotta

5. Asema organisaatiossa

- Työntekijä, ei alaisia
 Toimihenkilö
 Asiantuntija
 Tiimin vetäjä
 Päällikkö
 Johtaja
 Muu, mikä?

6. Keskimääräinen etätyöpäivien määrä viikossa, ennen 3/2020

- 0 päivää
 1 päivää
 2 päivää
 3 päivää
 4 päivää
 5 päivää

7. Keskimääräinen etätyöpäivien määrä viikossa, tällä hetkellä

- 0 päivää
 1 päivää
 2 päivää
 3 päivää
 4 päivää
 5 päivää

Kysely

AJATTELE SITÄ YKSIKKÖÄ, JOSSA PÄÄSÄÄNTÖISESTI TYÖSKENTELET JA ARVIOI SEURAAVAT VÄITTÄMÄT.**HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN**

8. Arvioi seuraavat hiljaisen tiedon jakamista koskevat väittämät asteikolla:

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jonkin verran samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
1. Jaan työhön liittyviä omia ideoitani yksikkömme jäsenten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jaan mielelläni omaa kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni muille yksikkömme jäsenille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos katson että siitä on yksikköllemme hyötyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos työtoverini tai esihenkilöni osoittaa kiinnostusta kuulla mitä minulla on sanottavana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Muut yksikkömme jäsenet jakavat työhön liittyviä ideoitaan meidän muiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Muut yksikkömme jäsenet jakavat mielellään kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään meille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Muut yksikkömme jäsenet jakavat kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos katsovat että siitä on yksikköllemme hyötyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Muut yksikkömme jäsenet jakavat kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos työtoveri tai esihenkilö osoittaa kiinnostusta kuulla mitä hänellä on sanottavana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HALUKKUUS JAKAA HILJAISTA TIETOA

9. Arvioi seuraavat hiljaisen tiedon jakamisen halukkuutta koskevat väittämät asteikolla:

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jonkin verran samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
1. Teen pyydetessä yhteistyötä ja annan työtovereideni seurata työskentelyäni, jotta he voivat oppia työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jaan mielelläni työtovereilleni oppimiani työhön liittyviä käytännön konsteja ja käytäntöjä, sekä työhön että organisaation toimintaan liittyviä näkemyksiäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jaan mielelläni uudet ideani työtovereideni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kerron työtovereilleni organisaatioomme liittyviä huhuja, mikäli ne ovat merkittäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Previous

Next

Kysely

POHDI SEURAAVASSA ETÄTYÖHÖN SIIRTYMISTÄ JA SEN JÄLKEISTÄ TYÖTÄ. VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN KOKEMUKSESI JA NÄKEMYKSESI MUKAAN.

HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ETÄTYÖSSÄ

10. Vertaa aikaan ennen etätyöhön siirtymistä. Arvioi kukin hiljaisen tiedon jakamista etätyössä koskeva väittämä asteikolla:

1 = vähentynyt selvästi, 2 = vähentynyt jonkin verran, 3 = ennallaan,
4 = lisääntynyt jonkin verran, 5 = lisääntynyt selvästi

	1 vähentynyt selvästi	2 vähentynyt jonkin verran	3 ennallaan	4 lisääntynyt jonkin verran	5 lisääntynyt selvästi
1. Jaan työhön liittyviä omia ideoitani yksikköme jäsenen kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jaan mielelläni omaa kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni muille yksikköme jäsenille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jaan kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos katson että siitä on yksikköllemme hyötyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jaan kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos työtoverini tai esihenkilöni osoittaa kiinnostusta kuulla mitä minulla on sanottavana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Muut yksikköme jäsenet jakavat työhön liittyviä ideoitani meidän muiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Muut yksikköme jäsenet jakavat mielellään kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni meille muille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Muut yksikköme jäsenet jakavat kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos katsovat että siitä on yksikköllemme hyötyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Muut yksikköme jäsenet jakavat kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos työtoveri tai esihenkilöni osoittaa kiinnostusta kuulla mitä hänellä on sanottavana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HALUKKUUS JAKAA HILJAISTA TIETOA ETÄTYÖSSÄ

11. Vertaa aikaan ennen etätyöhön siirtymistä. Arvioi kukin hiljaisen tiedon jakamisen halukkuutta etätyössä koskeva väittämä asteikolla:

1 = vähentynyt selvästi, 2 = vähentynyt jonkin verran, 3 = ennallaan,
4 = lisääntynyt jonkin verran, 5 = lisääntynyt selvästi

	1 vähentynyt selvästi	2 vähentynyt jonkin verran	3 ennallaan	4 lisääntynyt jonkin verran	5 lisääntynyt selvästi
1. Teen pyydettyä yhteistyötä ja annan työtovereideni seurata työskentelyäni, jotta he voivat oppia työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jaan mielelläni työtovereilleni oppimiani työhön liittyviä käytännön konsteja ja käytäntöjä sekä työhön että organisaation toimintaan liittyviä näkemyksiäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jaan mielelläni uudet ideani työtovereideni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kerron työtovereilleni organisaatioomme liittyviä huhuja, mikäli ne ovat merkittäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysely

POHDI SEURAAVASSA ETÄTYÖHÖN SIIRTYMISTÄ JA SEN JÄLKEISTÄ TYÖTÄ. VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN KOKEMUKSESI JA NÄKEMYKSESI MUKAAN.

ETÄTYÖHÖN SOPEUTUMINEN

12. Arvioi kukin etätyöhön sopeutumista koskeva väittämä asteikolla:

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jonkin verran samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
1. Koen pystyväni suoriutumaan työstäni etätyössä yhtä hyvin kuin ennen etätyöhön siirtymistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Viihdyn työssäni yhtä hyvin kuin ennen lisääntyneeseen etätyöhön siirtymistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Koen sopeutuneeni hyvin lisääntyneeseen etätyöhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pystyn yhdistämään työn ja vapaa-ajan sujuvasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työni on itsenäistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jaksan työssäni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa hoituu etätyössä hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Vuorovaikutus muiden työhön liittyvien ihmisten kanssa hoituu etätyössä hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on etätyössä riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pystyn etätyöpalavereissa kommunikoidaan asiaini yhtä hyvin kuin perinteisissä, kasvokkain tapahtumissa palavereissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Minulla on työssäni mahdollisuus hoitaa epämuodollisia sosiaalisia suhteita työkavereideni kanssa, vaikka emme tapaa työpaikalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Minulla on tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot työni hoitamiseen etätyönä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Osaan käyttää etätyössä käytettäviä työvälineitä ja ohjelmistoja hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Etätyöpisteeni ergonomia on hyvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Saan tarvittaessa tukea ja koulutusta työtehtävieni hoitamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Previous

Submit

LIITE 6: Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa -osion vastausten frekvenssijakaumat, keskiarvot, mediaanit ja moodit.

Mittari	1	2	3	4	5	ka	md	mo
1. Jaan työhön liittyviä omia ideoitani yksikkömme jäsenten kanssa.	1,8%	3,7%	4,6%	55,6%	34,3%	4,20	4	4
2. Jaan mielelläni omaa kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni muille yksikkömme jäsenille.	,9%	2,8%	7,5%	34,6%	54,2%	4,40	5	5
3. Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos katson että siitä on yksiköllemme hyötyä.	,0%	1,8%	4,6%	38 %	55,6%	4,50	5	5
4. Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos työtoverini tai esihenkilöni osoittaa kiinnostusta kuulla mitä minulla on sanottavana.	,9%	0 %	0,0 %	31,5%	67,6%	4,60	5	5
5. Muut yksikkömme jäsenet jakavat työhön liittyviä ideoitaan meidän muiden kanssa.	3,8%	13,2%	21,7%	50,9%	10,4%	3,50	4	4
6. Muut yksikkömme jäsenet jakavat mielellään kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään meille muille.	2,8%	13,9%	17,6%	43,5%	22,2%	3,70	4	4
7. Muut yksikkömme jäsenet jakavat kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos katsovat että siitä on yksiköllemme hyötyä.	1,9%	8,4%	14 %	43 %	32,7%	4,00	4	4
8. Muut yksikkömme jäsenet jakavat kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos työtoveri tai esihenkilö osoittaa kiinnostusta kuulla mitä hänellä on sanottavana.	1,8%	4,7%	4,7%	45,8%	43 %	4,20	4	4
9. Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä.	,0%	,9%	7,4%	26,9%	64,8%	4,60	5	5
10. Teen pyydetessä yhteistyötä ja annan työtovereideni seurata työskentelyäni, jotta he voivat oppia työstäni.	,0%	0 %	3,7%	24,3%	72 %	4,70	5	5
11. Jaan mielelläni työtovereilleni oppimiani työhön liittyviä käytännön konsteja ja käytäntöjä, sekä työhön että organisaation toimintaan liittyviä näkemyksiäni.	,0%	,9%	2,8%	27,1%	69,2%	4,60	5	5
12. Jaan mielelläni uudet ideani työtovereideni kanssa.	,0%	1 %	2,8%	37,7%	58,5%	4,50	5	5
13. Kerron työkavereilleni organisaatioomme liittyviä huhuja, mikäli ne ovat merkittäviä.	3,7%	13 %	18,5%	45,4%	19,4%	3,60	4	4

LIITE 7: Koettu muutos hiljaisen tiedon jakamisessa lisääntyneessä etätyössä - osion vastausten yhteenveto.

Mittari	1	2	3	4	5	ka	md	mo
1. Jaan työhön liittyviä omia ideoitani yksikköme jäsenten kanssa.	8,4%	37,4%	31,8%	12,1%	10,3%	2,80	3	2
2. Jaan mielelläni omaa kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni muille yksikköme jäsenille.	12,3%	21,7%	43,4%	15,1%	7,5%	2,80	3	3
3. Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos katson että siitä on yksiköllemme hyötyä.	6,6%	21,7%	44,3%	21 %	6,6%	3,00	3	3
4. Jaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystäni, jos työtoverini tai esihenkilöni osoittaa kiinnostusta kuulla mitä minulla on sanottavana.	3,8%	13 %	53,8%	17,9%	11,3%	3,20	3	3
5. Muut yksikköme jäsenet jakavat työhön liittyviä ideoitaan meidän muiden kanssa.	13,2%	28,3%	35,8%	18,9%	3,8%	2,70	3	3
6. Muut yksikköme jäsenet jakavat mielellään kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään meille muille.	9,4%	31,1%	39,6%	16,1%	3,8%	2,70	3	3
7. Muut yksikköme jäsenet jakavat kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos katsovat että siitä on yksiköllemme hyötyä.	5,6%	24,3%	49 %	18 %	3,7%	2,90	3	3
8. Muut yksikköme jäsenet jakavat kokemusperäistä ja henkilökohtaista tietämystään, jos työtoveri tai esihenkilö osoittaa kiinnostusta kuulla mitä hänellä on sanottavana.	5,6%	15,9%	52,3%	20,6%	6 %	3,00	3	3
9. Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä.	,9%	4,7%	41,5%	18,9%	34%	3,80	4	3
10. Teen pyydetessä yhteistyötä ja annan työtovereideni seurata työskentelyäni, jotta he voivat oppia työstäni.	4,7%	21 %	47,2%	13,2%	14 %	3,10	3	3
11. Jaan mielelläni työtovereilleni oppimiani työhön liittyviä käytännön konsteja ja käytäntöjä sekä työhön että organisaation toimintaan liittyviä näkemyksiäni.	4,7%	19,6%	44,9%	16,8%	14%	3,20	3	3
12. Jaan mielelläni uudet ideani työtovereideni kanssa.	5,7%	18 %	48,6%	13,3%	14,3%	3,10	3	3
13. Kerron työkavereilleni organisaatioomme liittyviä huhuja, mikäli ne ovat merkittäviä.	5,7%	25 %	49%	12,3%	7,5%	2,90	3	3

(1 = "vähentynyt selvästi", 2 = "vähentynyt jonkin verran", 3 = "ennallaan", 4 = "lisääntynyt jonkin verran", 5 = "lisääntynyt selvästi")

LIITE 8. Etätöyöhön sopeutuminen -osion vastausten yhteenveto.

Mittari	1	2	3	4	5	ka	md	mo
1. Koen pystyväni suoriutumaan työstäni etätöyössä yhtä hyvin kuin ennen etätöyöhön siirtymistä.	1,9%	14%	4,7%	21,5%	57,9%	4,20	5	5
2. Viihdyn työssäni yhtä hyvin kuin ennen lisääntyneeseen etätöyöhön siirtymistä.	5,7%	26,4%	4,7%	22,6%	40,6%	3,70	4	5
3. Koen sopeutuneeni hyvin lisääntyneeseen etätöyöhön.	,9%	10,3%	1,9%	34 %	53,3%	4,30	5	5
4. Pystyn yhdistämään työn ja vapaa-ajan sujuvasti.	,9%	10 %	8,4 %	22,4%	58%	4,30	5	5
5. Työni on itsenäistä.	,9%	4,7%	,9%	24,3%	69,2%	4,60	5	5
6. Jaksan työssäni hyvin.	2,8%	13,1%	7,5%	33,6%	43%	4,00	4	5
7. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa hoituu etätöyössä hyvin.	10,3%	24,3%	11 %	25 %	29%	3,40	4	5
8. Vuorovaikutus muiden työhön liittyvien ihmisten kanssa hoituu etätöyössä hyvin.	10,3%	29%	13,1%	21,5%	26 %	3,20	3	2
9. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on etätöyössä riittävää.	4,7%	18,7%	13,1%	27,1%	36,4%	3,70	4	5
10. Pystyn etätöyöpalavereissa kommunikoidaan asiaini yhtä hyvin kuin perinteisissä, kasvokkain tapahtumissa palavereissa.	6,5%	26 %	5,6%	22,4%	39 %	3,60	4	5
11. Minulla on työssäni mahdollisuus hoitaa epämuodollisia sosiaalisia suhteita työkavereideni kanssa, vaikka emme tapaa työpaikalla.	11,2%	28,1%	14%	25,2%	21,5%	3,20	3	2
12. Minulla on tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot työni hoitamiseen etätöyönä.	1,9%	4 %	4,8%	26,7%	62,8%	4,40	5	5
13. Osaan käyttää etätöyössä käytettäviä työvälineitä ja ohjelmistoja hyvin.	,0%	1%	2,8%	28,3%	67,9%	4,60	5	5
14. Etätöyöpisteeni ergonomia on hyvä.	15,9%	19 %	6,5%	29%	29,9%	3,40	4	5
15. Saan tarvittaessa tukea ja koulutusta työtehtävieni hoitamiseen.	4,7%	11,2%	14%	31,8%	38,3%	3,90	4	5

(1 = "täysin eri mieltä", 2 = "jokseenkin eri mieltä", 3 = "ei samaa eikä eri mieltä", 4 = "jonkin verran samaa mieltä", 5 = "täysin samaa mieltä")