



## **HYBRIDITYÖN VAIKUTUS TIETOPROSESSEIHIN**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Teemu Hemmi

Tarkastajat: Professori Aino Kianto

Apulaisprofessori Henri Hussinki

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT  
LUT-kauppakorkeakoulu  
Kauppatieteet

Teemu Hemmi

### Hybridityön vaikutus tietoprosesseihin

Pro gradu -tutkielma 2022

98 sivua, 5 kuvaa ja 2 liitettä

Tarkastajat: professori Aino Kianto ja apulaisprofessori Henri Hussinki

**Avainsanat: hybridityö, tietoprosessit, tiedon luominen, tiedon hankkiminen, tiedon tallentaminen, tiedon jakaminen, tietojärjestelmät**

Etätyötä ja lähityötä yhdistelevä hybridityö on yleistynyt COVID-19 pandemian aikana voimakkaasti. Iso osa suomalaisista asiantuntijoista ja tietotyöntekijöistä työskentelee tietojärjestelmäavusteisesti hybridityötapoja hyväksikäyttäen, valiten kuhunkin työtehtävään sopivan työskentelytavan, paikan ja jopa työntekeksen ajan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten tietoprosessit näyttäytyvät hybridityössä. Samalla tarkoitus oli tutkia tietojärjestelmien roolia tietoprosessien ja hybridityön välillä. Myös tietoprosessien muutosta haluttiin tutkia tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohteena oli suuri suomalainen yritys. Tutkimus suoritettiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa seitsemään temahaastattelun sekä tutkijan havainnointiin perustuen. Tutkimustulokset analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä.

Tietoprosessit ovat toimintaa, jossa tieto syntyy, kehittyy, liikkuu ja muokkautuu. Tietoprosesseja on useita, mutta tässä tutkielmassa keskitytään tiedon luomiseen, hankkimiseen, jakamiseen ja tallentamiseen. Tietojärjestelmät ovat nykypäivän yritystoiminnan mahdollistajia, kun yritykset käsittelevät huomattavia tietomääriä päivittäisessä toiminnassaan. Järjestelmät tukevat tietoprosessien toimintaa. Tietojärjestelmät voidaan nähdä kiinteinä osina yksittäisiä tietoprosesseja sekä tietoprosesseja yhdistelevänä tekijänä. Tietojärjestelmät myös edesauttavat hybridityön onnistumista. Toimiva hybridityö vaatii hyvät tietojärjestelmät. Tietojärjestelmien voidaan myös katsoa toimivan tietoprosessien ja hybridityön linkkinä.

Tutkimustulokset osoittavat, että hybridityö vaikuttaa tietoprosesseihin usealla tavalla. Monipaikkainen työ muuttaa prosesseja hitaammaksi ja vähemmän spontaaneiksi, mutta hyvien tietojärjestelmien avulla tietoprosessit voivat kuitenkin tehostua. Hiljaisen tiedon käsittely on haastavampaa, kun sanaton viestintä on vähäisempää.

Tietojärjestelmät, kuten kommunikaatio-ohjelmat, Intranet, toiminnanohjausjärjestelmä ja asiakkuudenhallintajärjestelmä ovat tutkimustulosten mukaan merkittävässä roolissa organisaatiossa, kun tarkastellaan tietoprosessien toimivuutta ja suhdetta hybridityöhön. Tietoprosessit ovat myös kehittyneet organisaatiossa hybridityöhön siirtymisen osana.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT  
School of Business and Management  
Business Administration

Teemu Hemmi

### **The impact of hybrid work on knowledge processes**

Master's thesis  
2022

98 pages, 5 figures and 2 appendices

Examiners: Professor Aino Kianto and Associate professor Henri Hussinki

**Keywords: hybrid work, knowledge processes, knowledge creation, knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, information systems**

Hybrid working, a combination of teleworking and office-based working has become very common during the COVID-19 pandemic. Many Finnish knowledge workers are working in information system aided hybrid working environments, where they quite freely select the most suitable place and even the time of working in relation to the current work or task.

The purpose of this study was to find out how knowledge processes appear in hybrid working. Secondary purpose was to study the role of information systems between knowledge processes and hybrid working and to find out possible changes in knowledge processes. The subject of this qualitative case study was a large Finnish company. The study was based on seven thematic interviews and the researcher's observations within the target organization. The research results were analyzed using a content analysis method.

Knowledge processes are activities where knowledge is created, developed, moved, and modified. Several knowledge processes are identified, but here four processes are in scope: knowledge creation, knowledge acquisition, knowledge sharing and knowledge storage. Information systems enable the information intense work in companies. The systems support the knowledge processes, where they work as integral part. Information systems contribute to successful hybrid working. Effective hybrid working requires good information systems. Information systems act as a link between information processes and hybrid work.

The research results prove that hybrid work influences knowledge processes in many ways. Knowledge processes become slower and are less spontaneous in hybrid work when work is done in multiple locations at the same time, but good use of information systems can enhance the processes at the same time. Processing of tacit information can be challenging as non-verbal communication is limited.

The information systems, such as communication systems, Intranet, Enterprise resource planning system and customer relationship management system play an important role in knowledge processes in hybrid working, according to the research results. Information processes have also evolved as part of the transition to hybrid work.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	7
1.2	Aikaisempi tutkimus .....	8
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite.....	11
1.4	Keskeiset käsitteet.....	12
1.5	Tutkimuksen rajaus.....	13
1.6	Työn rakenne .....	14
2	Teoreettinen viitekehys.....	16
3	Hybridityö.....	18
3.1	Hybridityötavat .....	20
3.2	Onnistunut hybridityö .....	23
3.3	Hybridityön haasteet.....	25
3.4	Hybridityö tulevaisuuden tietotyötapana .....	25
3.5	Digitaaliset työvälineet, teknologiat ja hybridityö.....	26
4	Tietoprosessit.....	29
4.1	Tiedon luominen .....	30
4.2	Tiedon hankkiminen .....	34
4.3	Tiedon tallentaminen ja säilöminen .....	36
4.4	Tiedon jakaminen .....	37
4.5	Tietojärjestelmät osana tietoprosesseja.....	41
5	Tietojärjestelmäsynteesi hybridityön ja tietoprosessien välillä .....	43
5.1	Hybridityötietojärjestelmät – Tiedon luominen.....	43
5.2	Hybridityötietojärjestelmät – Tiedon hankkiminen.....	45
5.3	Hybridityötietojärjestelmät – Tiedon tallentaminen .....	45
5.4	Hybridityötietojärjestelmät – Tiedon jakaminen .....	46
5.5	Synteesiyhteenveto .....	47
6	Tutkimusmenetelmät .....	48
6.1	Tutkimuksen vaiheet.....	48

6.2	Tutkimusmenetelmä.....	49
6.3	Tutkimuksen kohdeorganisaatio .....	49
6.4	Tutkimuksen toteutus.....	50
6.5	Tutkimusaineiston analysointi .....	52
7	Tutkimuksen tulokset.....	55
7.1	Tiedon luominen.....	55
7.2	Tiedon hankkiminen .....	60
7.3	Tallennettu tieto .....	63
7.4	Tiedon jakaminen .....	67
8	Johtopäätökset.....	74
8.1	Hybridityön vaikutus tietoprosesseihin .....	74
8.2	Pohdinta .....	87
8.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	90
8.4	Jatkotutkimusaiheet .....	91
	Lähteet .....	93

## **Liitteet**

Liite 1. Teemahaastattelurunko ja haastattelukysymykset

Liite 2. Teemahaastattelurunko ja haastattelukysymykset

# 1 Johdanto

Yritysten liiketoimintaympäristöt ja työntekijöiden työskentelytavat ovat olleet voimakkaassa muutoksessa viimeiset kolme vuotta. Muutoksen taustalla on ollut COVID-19 -pandemia, joka hiljensi yritysten toimistotilat, ostoskeskukset, julkisen liikenteen ja jopa koulut, kun Suomen hallitus ohjeisti organisaatioita ja yksityisiä ihmisiä välttämään sosiaalisia kontakteja kevään 2020 ja kevät-talven 2022 välisenä aikana. Osana COVID-19 -pandemian hallintaa, yrityksiä ja yhteisöjä ohjeistettiin siirtymään etätyöskentelyyn mahdollisuuksin mukaan, jotta tarttuva virustauti ei pääsisi leviämään työpaikoilla ja sosiaalisissa kohtaamistilanteissa.

Suomessa siirtyminen etätyöhön tapahtui nopeasti keväällä 2020, kuten muuallakin maailmassa tapahtui. Vaikka muutos näyttäytyi merkittävänä ja asiaa käsiteltiin mediassa runsaasti, oli etätyö ja paikkariippumaton työ jo isolle osalle suomalaisista työntekijöistä tuttua. 31% suomalaisista työskenteli jo ennen pandemiaa osittain etätöitä tehden, joka oli samalla tasolla vertailtaessa kansainvälisiä tutkimustuloksia etätyön yleisyydestä (Kovalainen, Poutanen & Arvonen, 2021, 5). Pandemian aikana noin 45% suomalaisista työskenteli kuitenkin täysin etätyötä tehden, joka on määränä varsin suuri (Kovalainen et al., 2021, 6), kun vertaamalla sitä etätyön tekemisen yleisyyteen muualla Euroopassa, jossa etätyötä teki keskimäärin kolmasosa työntekijöistä (Babapour, Hultberg & Bozic, 2021). Tilastokeskus (2020) tutkimustulosten mukaan etätyön tekemisen määrä kuitenkin kaksinkertaistui Suomessa COVID-19 -pandemian seurauksena, keväällä 2020, mutta vaihtelua eri toimialojen välillä oli paljon. Eniten etätyö yleistyi aloilla, joilla etätyötä ei juurikaan tehty ennen pandemiaa ja toimialoista riippumatta keskimäärin 50% yrityksistä antoi työntekijöilleen mahdollisuuden tehdä etätöitä (Tilastokeskus, 2020). Kaiken kaikkiaan, etätyöhön siirtyminen oli iso muutos, kun ajatellaan, että puolet suomalaisista työskenteli paikkariippumattomasti kokoaikaisesti (Kovalainen et al., 2020).

Etätyön tekemisen määrä on vaihdellut osana COVID-19 -pandemian eri aaltoja ja virustaudin leviämisen vaiheita. Yritysten etätyöperiaatteet ovat muuttuneet jatkuvasti ja pandemian aikana yritykset ovat ottaneet käyttöön erilaisia yhdistelmätyömalleja. Näissä malleissa etätyön ja lähityön suhdeluvut ovat vaihdelleet, mutta pääperiaatteeksi työn tekemiseen on

muotoutunut monipaikkainen työ, jossa työtehtävän luonne on määritellyt sen, missä työtä on tehty. Babapour et al. (2021) korostavat tällaisten mallien joustavuutta ja esittävät, että tällainen hybridityö tuo työpaikoille joustoa ja liikkumavaraa tehdä työtä siellä, missä se on tuottavinta ja tehokkainta. Helsingin Sanomat kirjoitti keväällä 2022 monipaikkaisen työskentelyn muuttavan yhteiskuntaa siihen suuntaan, että hybridityötä hyväksikäyttäen keskitymistä vaativa työ voidaan tehdä etätyössä ja ideointia vaativa yhteistyö lähityössä toimistolla (Helsingin Sanomat 18.4.2022). Samassa lehtiartikkelissa korostetaan hybridityön tukevan sekä työnantajan odotuksia paluusta toimistotyöhön että työntekijän halusta tehdä työtä rauhassa etätyönä. Hybridityön voi siis nähdä tarjoavan monenlaisia mahdollisuuksia, etätyösuositusten loputtua Suomessa keväällä 2022.

Hyvät tietojärjestelmät ja tietojärjestelmäinfrastruktuurit ovat kiinteitä osia nykypäivän työssä. Tämä näkemys on vahvistunut entisestään COVID-19 -pandemian aikana. Työn tekemisessä tärkeinä osina näitä tietojärjestelmiä näyttäytyvät monipuoliset ja laaja-alaiset järjestelmäkokonaisuudet ja yksittäiset ohjelmistot, joita työpaikoilla on totuttu käyttämään. Tietojärjestelmät mahdollistavat etätyön, hybridityön ja lähityön tekemisen, kun kyseessä on tietotyötä tekevä asiantuntija. Tietojärjestelmät esiintyvät myös tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan yrityksen tietoprosesseja; tiedon luomista, tiedon hankkimista, tiedon tallentamista ja tiedon jakamista. (Babapour et al., 2021; Gratton, 2021a; Horáková & Maršiková, 2021; Kerravala, 2021.) Tietojärjestelmien voidaan tässä valossa nähdä olevan yrityksen verkkiertojärjestelmä, koska tietojärjestelmät ovat niin kiinteä ja olennainen osa yrityksen kaikkia toimintoja.

Tietoprosessien avulla tieto syntyy, liikkuu, tallentuu, elää, siirtyy ja kehittyy organisaatiossa. Tietoprosessit esiintyvät kaikkialla organisaation toiminnassa ja niiden voidaankin perustellusti arvioida olevan koko yrityksen toiminnan mahdollistajia, kuin kehon selkäranka tai kasvin juuret, joita ilman organisaatio ei pysty toimimaan tai kasvamaan. Organisaation tietoprosessit näyttäytyvät tietointensiivisen organisaation suorituskyvyssä ja hyvät tietoprosessit tuovat organisaatiolle kilpailuetua (Hussinki, Ritala, Vanhala & Kianto, 2017; Andreeva & Kianto, 2011; Nold, 2012). Yksilöitäessä tietoprosesseja, tuovat Andreeva & Kianto (2011, 1018) esiin näkemyksen, että tietoprosesseja on tyypillisesti havaittavissa jopa kuusi kappaletta, yleisimmin tunnistettujen ollessa tiedon luominen, tiedon tallentaminen, tiedon jakaminen ja tiedon käyttäminen. Huolimatta siitä, että tietoprosessit ovat hajallaan

ja esiintyvät monimuotoisina organisaatioissa, liittyvät ne kiinteästi toisiinsa eri tavoin ja muodostavat yhden isomman kokonaisuuden. (Andreeva & Kianto, 2011; Laihonon, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi, 2013.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitän, miten hybridityö on vaikuttanut tietoprosesseihin ja millaisina tietoprosessit näyttäytyvät kohdeorganisaatioissa. Perehdyn tutkielmassani tarkastelemaan hybridityön ja valittujen tietoprosessien sidosta sekä merkittävimpiä tekijöitä ja vaikuttajia tietoprosesseissa. Tutkielmassa keskeisessä osassa ovat siis tietoprosessit hybridityökontekstissa. Tärkeänä alueena tutkielmassa ovat myös tietojärjestelmät, jotka ovat hyvin tärkeitä nykyaikaiselle organisaatiolle. Samoin tärkeänä osana on tunnistaa keskeiset muutokset tietoprosesseissa viimeisen kolmen vuoden aikana.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen lähtökohta on selvittää, miten tietoprosessit näyttäytyvät kohdeyrityksen toiminnassa. Erityinen fokus on nykyisessä hybridityömallissa, jossa yrityksen työntekijät työskentelevät joko lähityössä toimistolla tai sitten teknologia-avusteisesti etätyöpisteissään. Olennaista hybridityömallissa on, että osa työntekijöistä voi tehdä lähityötä ja osa etätyötä. Toki samanaikainen etätyö tai lähityökin on mahdollista, mutta oleellista on, että etätyö ja lähityö vaihtelevat työpaikalla. Tätä työskentelymallia voidaan myös kutsua hybridityöskentelyksi, hybridityöympäristöksi tai hybridityö-organisaatioksi. (Grzegorzcyk, Mariniello, Nurski & Schraepen, 2021.)

Vuonna 2019 alkanut COVID-19 -pandemia pakotti myös kohdeyrityksen työntekijät siirtymään toimistolla tehtävästä lähityöstä täysin etätyönä tehtävään työhön keväällä 2020. Etätyötä tehtiin pääosin työntekijöiden kotona. Tätä etätyöjaksoa kesti vuoden ja kolme kuukautta. Kun COVID-19 -pandemian hiljaisempi vaihe, loppukesällä 2021, mahdollisti lähityötä ja etätyötä yhdistelevän hybridityön käyttöönoton, siirtyi yritys hybridityömalliin syyskuussa 2021. Nykyisin yrityksen työntekijät työskentelevät hybridityömallia noudattaen koikaikaisesti. Hybridityötä tehdään työtapojen välillä eri painotuksin, riippuen henkilöiden työtehtävistä ja työn luonteesta. Painotukset etä- ja lähityön välillä vaihtelevat 1-5 lähityöviikkotyöpäivän ja 1-5 etätyöviikkotyöpäivän välillä.



Hybridityöympäristö asettaa haasteita niin johtamiselle kuin normaalille työn tekemiselle. (Lenka (2021.) Tutkimuksen lähtökohtia tarkastellessa useita eri kysymyksiä nousekin esiin. Millainen tasapaino etätyön ja lähityön välillä syntyy? Onko lähityö välttämätöntä, jotta tietoprosessit toimivat hyvin, vai onko väliä, onko osa tiimistä tai osastosta samanaikaisesti läsnä, vaiko täysin etätyössä? Onko työtä tehtävä samanaikaisesti etätyöpisteessä ja toimistolla, vai voiko työtä tehdä asynkronisesti? Miten ihmisten yhteistyö toimii, kun osa ihmisistä on toimistolla ja osa etätyöpisteellä?

Muita kysymyksiä syntyy organisaatiokulttuurin pysyvyyden kannalta samoin kuin yhteenkuuluvuuden kannalta. Iso kysymys muodostuu kuitenkin teknologioiden ympärille, miten toimitaan palavereissa ja kokouksissa, joissa osa ihmisistä osallistuu tapahtumaan teknologiavälitteisesti tietokoneiltaan ja osa ihmisistä puolestaan istuu kokoushuoneessa, kuten ennen COVID-19 -pandemiaakin.

Yhdistelevänä ajatuksena tässä asiakokonaisuudessa on halu tutkia tätä uutta työskentelytapaa ja siihen liittyviä tietoprosesseja, joita noudatellen toimitaan edelleen organisaatiossa. Millaiseksi työtavat muodostuvat ja millainen on tulevaisuuden tietotyö? Tutkimuksen aihe on erittäin ajankohtainen ja se koskettaa suurta osaa organisaatioita Suomessa. Aiheessa on paljon tutkimuspotentiaalia ja uskon aiheen tuottavan paljon uusia ajatuksia ja jopa mahdollisia uusia tutkimusideoita.

## 1.2 Aikaisempi tutkimus

Tämän pro gradu -tutkielmatyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten hybridityötyömuotona vaikuttaa ja näkyy tietoprosesseissa. Tähän aihekokonaisuuteen peilaten aikaisempaa tutkimusta on toteutettu rajallisesti. Mielenkiintoista on kuitenkin ollut huomata, että tämän tutkimuksen edetessä keväällä 2022, on uutta tutkimusta alkanut nousta esiin. Tosin pääosa tutkimuksesta painottuu aihekokonaisuuden viereen, kuten etätyön tutkimukseen, COVID-19 -pandemian aiheuttamien muutosten tutkimukseen ja esimerkiksi virtuaalitiimien tutkimukseen sekä edellä mainittujen suhdetta tietoprosesseihin tai yksittäiseen tietoprosessiin, kuten tiedon jakamiseen.

Horáková & Maršíková (2021) ovat tutkimuksessaan keskittyneet tietojohdamisen tärkeyteen keskellä COVID-19 -pandemiaa, tarkemman fokuksen ollessa pienten ja keskisuurten yritysten tietojohdamisessa. Horáková & Maršíková (2021) tarkastelevat tiedon jakamista niin ihmis- kuin teknologialähtökohdista sekä pohtivat tiedon jakamisen esteitä ja mahdollistajia. Horáková & Maršíková (2021) tutkimus ottaa myös kantaa millainen on tietojärjestelmien suhde tiedon jakamiseen ja tiedon jakamisen kulttuuriin organisaatioissa. Horáková & Maršíková (2021) mukaan tietojohdamisella ja tiedonjakamisprosessilla on suuri merkitys yritysten menestymisessä keskellä COVID-19 -pandemiaa.

Wang (2021) perehtyy tutkimuksessaan tarkastelemaan tiedon luontia COVID-19 pandemian aikana ja hänen tutkimuksensa on kolmitahoinen. Tutkimuksessaan Wang (2021) selvittää pandemian vaikutusta SECI (Nonaka, Toyama & Konno, 2000) näkemykseen, ”ba”-käsitteeseen (Nonaka & Konno, 1998) ja käytännön johtamiseen. Tutkimustuloksina Wang (2021) väittää, että virtuaalinen tiedon luominen on osittain syrjäyttänyt perinteisemmän tiedon luomisen menetelmän. Samoin Wang (2021) mukaan ”ba” tiedon luonnin tilana toteutuu myös virtuaalisesti ja tietojärjestelmävälitteisenä. Wang (2021) myös kuvaa, että etätyö ja uudistuneet työskentelytavat tulevat vaikuttamaan tiedonluontiin tulevaisuudessa.

Baralou & Tsoukas (2015) keskittyvät tutkimuksessaan tutkimaan miten virtuaalisessa viitekehyksessä voi luoda organisaation tietoa. Baralou & Tsoukas (2015) haluavat ymmärtää miten virtuaalinen organisaatio luo tietoa dialogisen vuorovaikutuksen kautta. Tutkimus keskittyy niin tiiminväliseen kuin myös tiimin ja sen ulkopuolisten henkilöiden tietojärjestelmävälitteiseen synkroniseen, polysynkroniseen ja asynkroniseen vuorovaikutukseen. Baralou & Tsoukas (2015) tutkimuksen mukaan tällaiset erimuotoiset ja eriaikaiset vuorovaikutuksen muodot ja virtuaalisen ja perinteisen vuorovaikutuksen sekoittuminen tehostaa uuden tiedon luomista ja se vaikuttaa myös tiedon kehittymiseen positiivisesti.

Hinds & Weisband (2003) tutkivat tiedon jakamista virtuaalitiimeissä. Tutkimus tarkastelee tiimin jäsenten maantieteellisten etäisyyksien, työtapojen ja työkontekstin sekä käytettyjen teknologioiden merkitystä tiedon jakamisessa. Tutkimuksen mukaan virtuaalitiimien välinen tiedon jakaminen on haastavampaa kuin läheisessä kontaktissa työskentelevien tiimin jäsentien välinen tiedon jakaminen. Hinds & Weisband (2003) esittävät tutkimuksessaan, että tiedon jakaminen toimii virtuaalisesti paremmin, jos henkilöiden taustat ja tavat ovat

samankaltaisia. Hinds & Weisband (2003) myös esittää, että tiimin on hyvä rakentaa voimakas identiteetti ja välttää vaihtuvuutta tiimissä sekä luoda rutiinit päivittäiselle tiedon jakamiselle. Faraco, Cordeiro & Duarte (2021) esittää tutkimuksessaan samoja havaintoja kuin Hinds & Weisband (2003), mutta Faraco et al. (2021) nostavat esiin tärkeän huomion tiedon jakamiseen liittyen, kun työskennellään etätyöympäristössä. Faraco et al. (2021) mainitsevat tutkimuksessaan, että tiedon jakaminen onnistuu etätyössä helpommin, kun tähän tietoprosessiin liittyvät henkilöt ovat työskennelleet lähityössä ja tuntevat toisensa entuudestaan.

Tiedon jakamista ovat tutkineet myös Hofeditz, Mirbabaie & Stieglitz (2020) keskittyen fyysisten yhteistyötilojen virtuaalisiin laajennuksiin ICT-ratkaisujen avulla ja näiden tiedon jakamisen näkökulmiin. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella miten uudet tietojärjestelmät tukevat tiedon jakamista ja yhteistyötä ympäristössä, jossa ICT-ratkaisut näyttelevät jo suurta roolia. Tutkimuksen lopputulemana Hofeditz et al. (2020) esittävät, että laajennetut ICT-järjestelmät ja virtuaalinen tila fyysisen tilan tukena vaikuttavat positiivisesti yhteistyöhön, tiedon jakamiseen ja toiminnan kehittymiseen. Kuitenkin Hofeditz et al. (2020) korostavat, että ICT:n tukema virtuaalinen ympäristö olisi hyvä olla olemassa olevan toiminnan lisä, eikä korvata alkuperäistä toimintamallia.

Arunprasad, Dey, Jebli, Manimuthu & El Hathat (2022) tutkivat etätyön muutoksia COVID-19 -pandemian aikana sekä miten etätyötä johdetaan pandemian aikana. Tutkimuksessaan Arunprasad et al. (2022) nostavat esiin sekä teknologioiden että tietojohdamisen merkityksen onnistuneen etätyön osana. Arunprasad et al. (2022) mukaan tiedon jakaminen etätyössä onnistuu vain hyvien tietojärjestelmien ja hyvän digitalisaatiotason avulla.

Zielinski (2020) on tutkinut, miten tietoa voidaan johtaa COVID-19 -pandemiassa, sekä miten tietojohdamisen käytänteitä voidaan käyttää pandemian syiden ja seurausten ymmärtämisessä. Mahdi & Nassar (2021) puolestaan tutkivat tietoprosessien ja strategisen johtamisen kyvykkyyksien vaikutusta pandemian voittamisessa. Mahdi & Nassar (2021) näkemykset itse tietoprosesseista tukeutuvat yleisiin teorioihin liittyen tiedon luomiseen, jakamiseen, talentamiseen ja käyttämiseen.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen lähtökohta on ajatus ymmärryksen ja tietämyksen lisääminen siitä, miten teknologia-avusteinen hybridityö vaikuttaa organisaation tietoprosesseihin. Organisaatiossa ei ole tietoisesti keskitytty tietoprosesseihin tai niiden kehittämiseen osana uutta työskentelymallia, jossa tietointensiivistä työtä tehdään niin etätyössä kuin lähityössä sekä näitä yhdistelevässä hybridityössä, hyödyntämällä nykyaikaisia tietojärjestelmiä. Tietojohdamisen hyödyt ja prosessien tehokkaampi hyödyntäminen ei myöskään näyttäyty organisaation jokapäiväisessä toiminnassa tai niitä ei ainakaan aktiivisesti huomioida. Keskeisenä osana tutkimusta onkin selvittää miten hybridityön teknologiasidonnaisuus ja työn aika- ja paikkasidonnaisuuden puuttuminen vaikuttaa tietoprosesseihin ja vastaavasti, miten prosessit vaikuttavat hybridityön onnistumiseen. Näiden lisäksi suuressa roolissa tutkimusta näyttäytyvät teknologiat, jotka toimivat linkkinä tai hybridityön ja tietoprosessien välillä.

Tämän Pro gradu tutkielman päätutkimuskysymys on:

- Millainen vaikutus hybridityöllä on tietoprosesseihin?

Pääkysymyksen lisäksi vastausta etsitään seuraaviin alakysymyksiin, joilla tarkennetaan pääkysymystä:

- Millainen merkitys tietojärjestelmillä on hybridityössä?
- Miten tietoprosessit ovat muuttuneet hybridityön seurauksena?

Tietojärjestelmien osalta keskitytään niiden merkityksen lisäksi, niiden toiminnallisuuteen ja siihen mitkä järjestelmät näyttäytyvät merkityksellisimpinä organisaatiolle hybridityön tietoprosessien osalta. Tietoprosessien muutokseen paneudutaan, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva tietoprosessien nykytilasta. Muutoksen osalta tarkastellaan myös tietojärjestelmien käytön tapojen muuttumista organisaatiossa hybridityön lisääntymisen seurauksena.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tämä luku käsittelee tutkimuksen osalta keskeisimmät käsitteet hyvin tiiviissä muodossa. Käsitteet jakautuvat työn teoriaosuuden tavoin kahteen päälinjaan. Hybridityön osa-alueen ja tietojohdamisen osa-alueen käsitteisiin. Hybridityötä ja teknologia-avusteista etätyötä koskevat käsitteet liittyvät etätyöhön ja hybridityöhön. Tietojohdamisen osa-alueen käsitteet liittyvät tietojohdamiseen, tietoprosesseihin ja tietoprosesseihin läheisesti liittyviin teknologioihin.

### **Hybridityö**

Babapour et al. (2021) määrittelevät hybridityön olevan työskentelytapa, joka yhdistelee etätyön ja lähityön parhaat puolet. Hybridityötä tehdään teknologia-avusteisesti etätyössä tai lähityössä. Näiden työtapojen suhteosuudet vaihtelevat eri painotuksin, mutta kumpainkin tapa on työssä läsnä. Hyvä hybridityö tukeutuu moneen eri tietojärjestelmäteknologiaan, kuten etätyöjärjestelmiin ja tiedonhallinnan työkaluihin. Kuitenkin samalla hyvä hybridityö korostaa lähityön työympäristön toiminnallisuuden tärkeyttä. Babapour et al. (2021) Hybridityötä käsitellään tarkemmin luvussa 3.

### **Tieto**

Nonaka et al. (2000, 7) jakavat tiedon kahteen pääosaan, hiljaiseen ja eksplisiittiseen, jossa eksplisiittinen tieto voidaan esittää kirjoitetussa muodossa, merkein tai vaikkapa symbolien avulla. Choo (2000, 396) mukaan eksplisiittinen tieto näyttäytyy organisaatioissa tyypillisesti kirjallisena dokumentaationa, valokuvina, ohjekirjoina tai vaikkapa ICT-tietokantoina. Eksplisiittinen tieto on Choo (2000) mukaan konkreettista ja helposti saavutettavaa tietoa. Hiljainen tieto puolestaan on vaikeammin havaittavissa ja esiintuotavissa olevaa tietoa, joka näyttäytyy organisaation tai yksilön osaamisessa tai taidoissa, joka toiminnan seurauksena saadaan muutettua näkyvämmäksi, eksplisiittiseksi tiedoksi. Choo (2000, 396–397) tuo näiden kahden lisäksi vielä kolmannen tiedon muodon, kulttuurisen tiedon, joka perustuu organisaation arvoihin, uskomuksiin sekä oletuksiin.

### **Tietojohdaminen**

Laihonen et al. (2013, 7) määrittävät tietojohdamisen käsitteiden ja mallien yhdistelmänä, joiden avulla on mahdollista ymmärtää ja kuvata tiedon muotoja sekä sitä, miten tieto

näyttäytyy yrityksen toiminnassa. North & Kumta (2018, X) määritelmä painottuu tietämyksen hallintaan, mutta se laajentaa tietojohdamisen käsitettä. Tietojohdaminen antaa yksilöille, tiimeille ja organisaatioille mahdollisuuden luoda, jakaa ja soveltaa tietoa järjestelmällisesti. Tämä mahdollistaa operatiivisten ja strategisten tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen (North & Kumta, 2018, X).

Alavi & Leidner (2001, 109) esittävät, että tietojohdamisen keskeisiä alakäsitteitä ovat data, informaatio ja tieto. Data on tietohierarkian alin osa ja data näyttäytyy jäsenitelemättöminä tiedon osina, kuten merkkeinä, symboleina tai numeerisena muotona. Informaatio on prosessoitua dataa ja tieto puolestaan todennettua informaatiota. Toiminnan seurauksena datasta saadaan tietoa. Pauleen & Taskin (2016) jatkavat Alavi & Leidnerin (2001) näkemystä korostamalla liikkeenjohdon vaikutusta, kun data muuttuu informaation kautta tiedoksi. Toisin sanoen, tehokas johtaminen tukee tiedon evoluutiota.

### **Tietoprosessit**

Tietoprosessi on toimintaa, jolla tieto kehittyy ja sitä muokataan prosessin osissa, kuten tiedon luominen, tiedon hankkiminen, tiedon jakaminen ja tiedon tallentaminen. Muitakin tietoprosessin osia ilmenee useita, mutta näitä käsitellään tarkemmin luvussa 4 (Laihonen et al., 2013.)

### **Teknologia-avusteisuus**

Teknologia-avusteisuus on käsitteenä noussut tärkeään rooliin COVID-19 -pandemian aikana. Teknologia-avusteisuus tarkoittaa tässä työssä tapahtumaa, prosessia tai toimintaa, jota tehdään ICT-järjestelmien tukemana. Teknologia-avusteisuus näyttäytyy tässä työssä toimintana, jossa tietojärjestelmät mahdollistavat jonkin tietyn työtehtävän tekemisen joko etätyönä, tai lähityönä. ICT-järjestelmä ei välttämättä mahdollista tehtävää tai prosessia, mutta se helpottaa sen suorittamista huomattavasti. (Carrol & Conboy, 2020.)

#### 1.5 Tutkimuksen rajaus

Tämä Pro gradu tutkimustyö on rajattu työn teoreettisen viitekehyksen ja keskeisten käsitteiden ympärille. Tutkimus perustuu ilmiön tutkimiseen kohdeyrityksessä ja siihen, miten tietoprosessit nousevat esiin hybridityö-kontekstissa teknologia-avusteisena.

Tutkimuksessa esitellään tieto ja tietojohdaminen käsitteinä ylätasolla, mutta ei syvennyttä tarkastelemaan niitä enempää kuin tutkimustyön tavoitteen vuoksi on välttämätöntä. Työssä ei kuvata työn tai yleisten työskentelytapojen peruskäsitteitä tarkasti, niiden yleisen luonteen vuoksi. Tutkimuksesta rajataan pois myös aineettomaan pääoman (Intellectual capital) käsittely. Sama tehdään myös tietojohdamisen käytänteille. Hybridityöskentelystä rajataan pois tilajohtaminen ja toimitilojen fyysiset ulottuvuudet. Myös etätyön käsittely rajataan pois, koska tutkielma keskittyy vain hybridityöhön, joka perustuu etätyön ja lähityön yhdistelmään. (Gratton, 2021a.)

## 1.6 Työn rakenne

Tämä Pro gradu -tutkimustyö etenee suoraviivaisesti. Ensimmäinen luku keskittyy työn johdantoon, jossa tarkastellaan tutkimuksen taustaa sekä tutkimuksen tarvetta. Johdanto jatkuu tästä eteenpäin tutkimusongelman kuvaamisella. Tämän jälkeen johdanto-osiossa kuvataan työn keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rajaus.

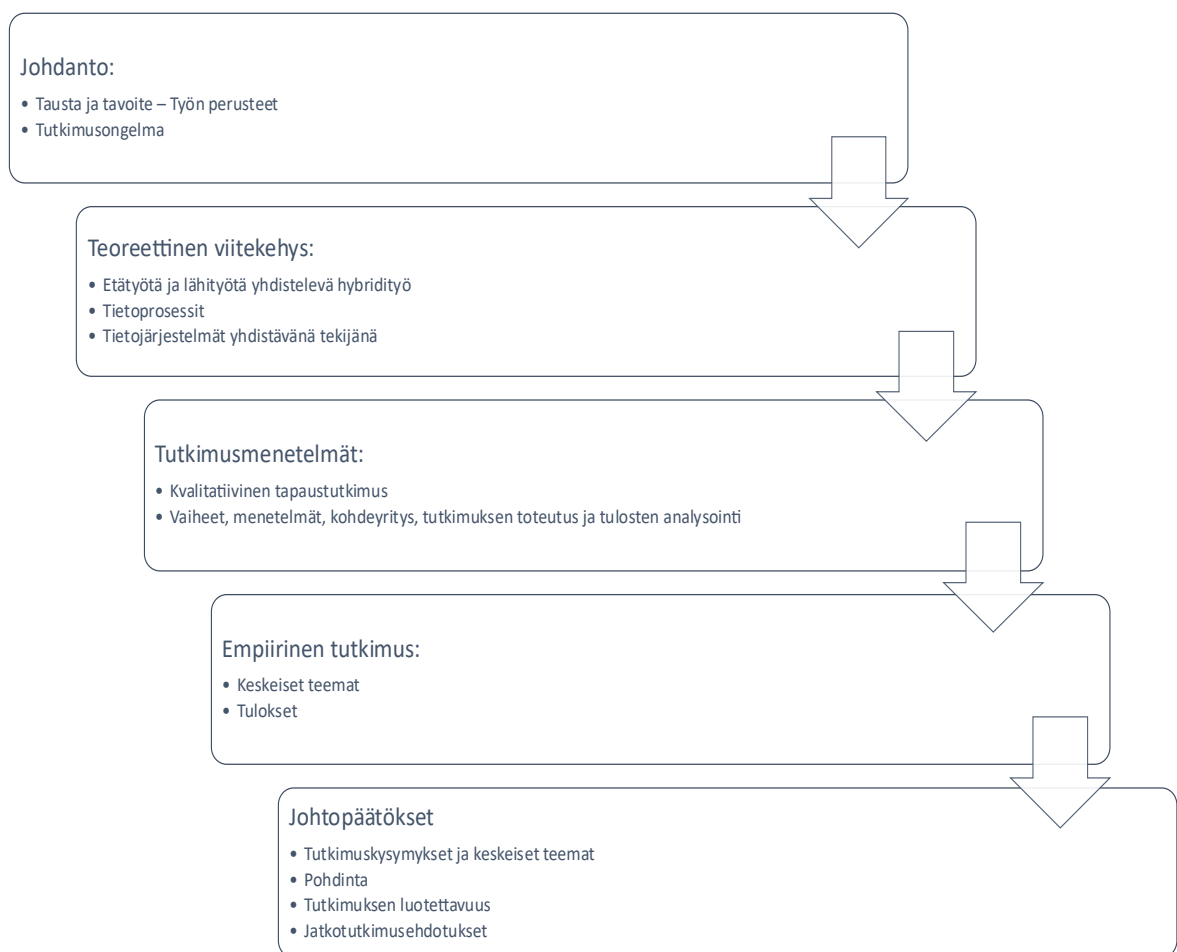
Toinen luku kuvaa tutkimustyön teoreettisen viitekehyksen ja rakentaa kuvan olemassa olevaan tutkimukseen ja teoriaan. Kolmas luku keskittyy etätyötä ja lähityötä yhdistelevään hybridityöhön, tarkastellen sen ominaisuuksia ja lainalaisuuksia sekä määritelmiä ja yleisimpiä piirteitä. Neljäs luku puolestaan syvenyy tietoprosesseihin ja niiden erinäisiin ominaisuuksiin ja määritelmiin. Näiden kahden pääsuuntauksen jälkeen, luvussa viisi, tarkastellaan hybridityön ja tietoprosessien tietojärjestelmien yhdistäviä tekijöitä, synteesin kautta.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen vaiheet sekä tutkimusmenetelmä. Sekä vaiheet että menetelmä kuvataan yksityiskohtaisesti. Tämän osion jälkeen esitellään tutkimuksen kohteena oleva organisaatio siltä osin, kun pro gradu -tutkielman osalta voidaan ja mitä kohdeorganisaation kanssa on sovittu työn julkisuudesta. Tutkimuksen toteutus esitellään tämän jälkeen hyvin tarkasti, jotta voidaan nähdä selkeästi, millainen itse tutkimus oli. Kuudennen luvun lopussa kuvataan, miten tutkimusaineisto analysoitiin ja mitä menetelmiä tähän käytettiin.

Luku seitsemän on selonteko tutkimustyön empiirisestä osasta. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimuksen tuloksia valitun analyysimenetelmän avulla. Luku seitsemän noudattelee rakenteeltaan tutkielman teoriatyön rakennetta, jotta työn rakenne ja loogisuus säilyy

hyvänä. Luvussa kahdeksan esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja tutkimusongelmien suhde keskeisiin teemoihin. Tässä luvussa on myös tutkijan oma pohdinta, jossa on tutkimuksen yhteenveto. Tässä viimeisessä luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja tuodaan esiin mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet.

Alla esitetty kuvio esittää tutkimuksen rakenteen ja sen vaiheittaisen etenemisen. Kuviossa esitetään myös tutkimuksen osien pääkohdat.



Kuvio 1. Pro gradu -tutkimustyön rakenne ja prosessikuvaus



## 2 Teoreettinen viitekehys

Tämän Pro gradu -tutkielman viitekehys perustuu kahteen päälinjaan. Hybridityöhön ja tietoprosesseihin. Jotta nämä kaksi päälinjaa yhdistyvät viitekehyyksenä saumattomasti, tarvitaan myös näitä kahta yhdistävä komponentti, joka on tietojärjestelmät. Carrol & Conboy (2020, 1) mukaan COVID-19 pandemian aikana yleistynyt hybridityö on mahdollista ainoastaan, jos yrityksen tietojärjestelmät tukevat etä- ja lähityötä yhdistelevää hybridityötä.

Chafi, Hultberg & Yams (2022, 8) nostavat tutkimuksessaan esiin suunnitelmallisen tiedon jakamisen merkityksen organisaatioissa, kun toimitaan hybridityöympäristössä. Chafi et al. (2022, 8 & 9) mukaan hybridityö vaatii huomattavasti suunnitelmallisempaa tiedon jakamista kuin jatkuva lähityö. Horáková & Maršíková (2021) näkemyksen mukaan tiedon jakaminen on huomattavasti hankalampaa hybridityöympäristössä kuin perinteisessä lähityöympäristössä. Samalla tiedon jakamista tulee johtaa organisaatioissa ja käytössä olevien tietojärjestelmien mahdollistaa tämän tietoprosessin toiminnan.

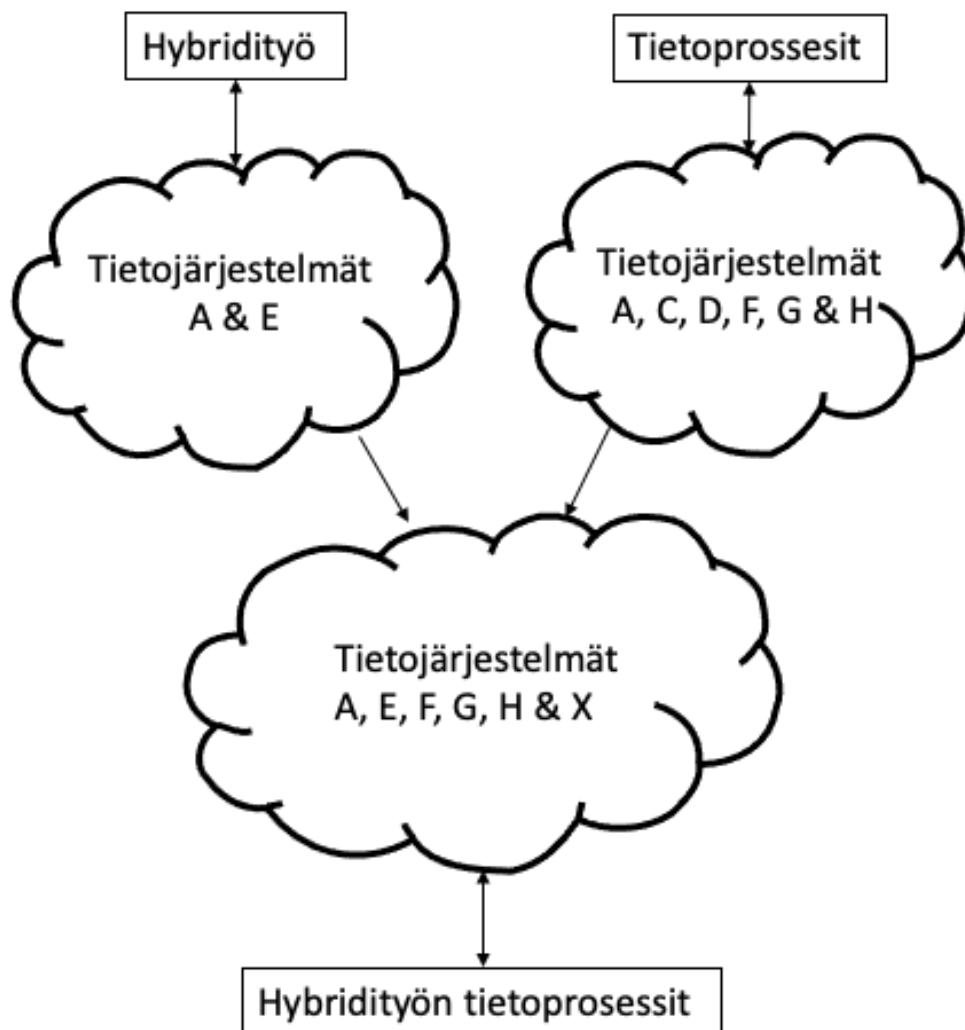
Deloitte Insights (2021) tutkimustulokset tukevat hyvin tietoprosessien merkitystä hajautetusti toimivan hybridiorganisaation toiminnassa. Hajallaan toimivien hybridiorganisaatioiden tulee keskittyä tiedon luomiseen ja sen jakamiseen, jotta ne menestyvät tulevaisuudessa. Tietofokusoituneiden organisaatioiden on helpompaa toimia hybridityöympäristössä kuin vähemmän tiedon tarpeellisuutta painottavien organisaatioiden. Tiedon tallentaminen ja tallennetun tiedon hyväksikäyttäminen on tutkimuksen mukaan tärkeää tietointensiivisille yrityksille. (Deloitte Insights, 2021.)

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusongelma asemoituu tarkasti teoreettisen viitekehyyksen sisään. Tutkimuksen peruslähdekohtana oletetaan, että hybridityö mahdollistuu ja on tehokasta, jos tietoprosessit tukevat sitä. Peruslähdekohta tukeutuu aiempaan, joskin määrällisesti vähän tuotettuun tutkimukseen.

Tämän teoreettisen viitekehyyksen esittelyn jälkeen tulevat kaksi lukua esittävät tarkasti tämän Pro gradu -tutkielman teoreettiset pääkäsitteet, jotka ovat hybridityö ja tietoprosessit. Kahden pääkäsitteen tarkastelun jälkeen, luvussa viisi, paneudutaan tietojärjestelmiin, jotka tekevät hybridityöstä mahdollista sekä tietojärjestelmiin, jotka ovat tärkeitä tietoprosessien

toimivuuden kannalta. Luvun viisi lopussa on laadittu synteesi, jossa yhdistellään ja haetaan yhteneväisyyksiä tietojärjestelmiin, jotka sitovat hybridityön ja tietoprosessit yhteen.

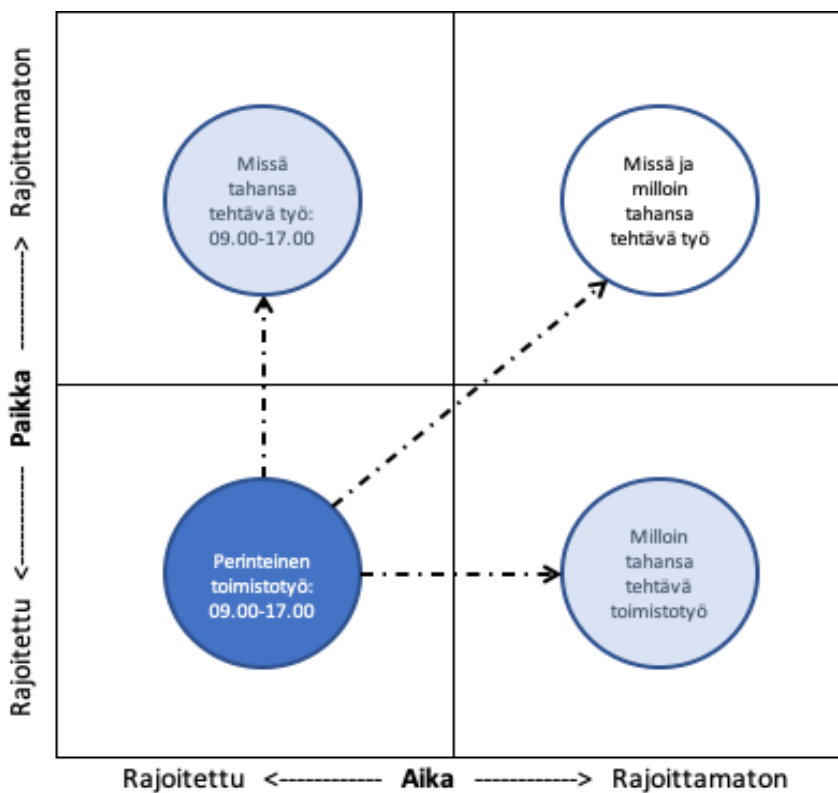
Alla oleva kuvio (2) havainnollistaa teoreettisen viitekehyksen näyttämällä mallin, jossa hybridityö perustuu tiettyjen tietojärjestelmien hyväksikäyttöön. Samalla myös tietoprosessit ovat sidoksissa tietojärjestelmiin, jotka tukevat prosessien toimintaa, mutta eivät ole välttämättömiä. Erikseen kumpikaan ei ole täysin sidoksissa kaikkiin mahdollisiin tietojärjestelmiin, vaan kumpainenkin tarvitsee vain välttämättömimmät osat toimiakseen. Kun järjestelmät yhdistetään ja lisätään mukaan tarvittava yhdistävä tietojärjestelmä, saadaan kokonaisuus toimivaksi. Yhdistelyn seurauksena osa yksittäisistä järjestelmistä voi jäädä pois (C ja D) ja nämä korvautuvat uudella korvaavalla järjestelmällä, kun tietojärjestelmiä kehitetään ja uusia järjestelmiä hankitaan.



Kuvio 2. Hybridityön tietoprosessien tietojärjestelmä sidonnaisuus

### 3 Hybridityö

Hybridityö yhdistelee etätöitä ja työpaikalla fyysisen läsnäolon vaativia työtehtäviä (Sokolic, 2022, 208). Gratton (2021a) tarkentaa hybridityön mallia työskentelytavaksi, jossa työn tekemisen aika ja paikka vaihtelee tarvittavien työtehtävien tekemisen suhteessa. Toisin sanoen, Gratton (2021a) mukaan työtehtävien tarve määrittää sen, milloin ja missä työtä tehdään. Alla oleva kuvio (3) havainnollistaa tämän ajatuksen 2 x 2 -matriisimalliin.



Kuvio 3. Hybridityön konseptimatriisi (mukaillen), (Gratton, 2021a)

Radonić, Vukmirović & Milosavljević (2021) mukaan hybridityö-konsepti tai pikemminkin etätöitä ja lähityötä joustavasti hyödyntävä työskentelymalli ei ole uusi, vaan mallia on hyödynnetty siitä saakka, kun etätöitä mahdollistavia tietojärjestelmiä on ollut saatavilla. Tätä käsitystä vahvistaa McNall, Masuda & Nicklin (2010) näkemykset siitä, että uudet työtavat muokkaavat näkemystä siitä missä ja milloin työtä pitäisi tehdä. McNall et al. (2010) esittävätkin, että joustava työaika (Flexitime) tarvitsee rinnalleen joustavan työntekopaikan (Flexplace), jollaisten yhdistelmänä hybridityö varmasti esiintyy. Radonic et al. (2021) huomioivat artikkelissaan sen, että hybridityö on nostanut suosiotaan voimakkaasti COVID-19

-pandemian aiheuttamien työn muutostarpeiden vuoksi. Radonić et al. (2021) korostavat hybridityön joustavuutta niin työntekijän kuin työnantajan suuntaan. Hybridityö voidaan ajatella kompromissina kokoaikaisen etätyön ja kokonaan toimistolla tehtävän työn osalta.

Vaikka hybridityö ei ole käsitteenä vakiintunut (Työterveyslaitos, 2022), on sen ominaisuuksia, tunnusmerkkejä ja määritelmiä kuvattu jo jonkin verran. Hyvinä esimerkkeinä termin käytöstä voidaan mainita kaksi suurempaa instituutiota Suomessa. Työeläkeyhtiö ELO (2021) ja Vakuutusyhtiö IF (2021) ovat laatineet ohjeistusta siitä, miten hybridityötä olisi hyvä tehdä ja mitä seikkoja niin työntekijän kuin työnantajan tulisi huomioida, jotta työn tekeminen onnistuisi hyvin. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan hybridityölle ominaista on se, että työntekijä työskentelee osan työviikosta tai työkuukaudesta etätyössä ja osan toimistotyössä. Organisaation työntekijöiden etätyön ja lähityön osuudet voivat vaihdella työtehtävien erilaisuuden vuoksi (Työterveyslaitos, 2022). Babapour et al. (2021) mukaan hybridityön tunnusmerkitkin muuttuvat, kun aika kuluu ja hybridityön evoluutio etenee. Babapour et al. (2021, 11-12) mukaan on tavallista, että työntekijät tekevät etätyötä silloin, kun sosiaalisia kontakteja ei tarvita, eli etätyö palvelee työn tekemistä tehokkaasti. Babapour et al. (2021, 11-12) myös jatkaa, että toimistolla tehtävä lähityö on puolestaan merkityksellisempää, kun kohdataan muita ihmisiä ja interaktio toisten kanssa on isossa roolissa. Toisin sanoen Babapour et al. (2021) esittää, että itsenäinen työ voi olla hyvä tehdä etätyönä ja tapaamiset ja kokoukset lähityönä toimistolla.

Hybridityön käsitteen tietojärjestelmiin yhdistää Halford (2005) kuvaamalla hybridityötä työtapana, jossa työskentelyä voidaan toteuttaa tietojärjestelmiä hyväksikäyttäen vapaasti valitussa tilassa ja paikassa. Babapour et al. (2021) tukevat Halford (2005) näkemystä siitä, että nykyaikaiset tietojärjestelmät ja tietoliikenneyhteydet ovat ehdoton vaatimus, jotta hybridityötä voidaan tehdä paikkariippumattomasti. Amankwah-Amoah, Khan, Wood & Knight (2021) vahvistavat tätä näkemystä kertomalla, että käynnissä oleva COVID-19 -pandemia on muuttanut organisaatioiden työskentelytapoja huomattavasti viimeisen kahden vuoden aikana. Digitalisaatio ja uusien tietojärjestelmien käyttöönotto on nopeutunut merkittävästi vuodesta 2020 alkaen, joka puolestaan on tukenut uusien joustavien työskentelymahdollisuuksien yleistymistä (Amankwah-Amoah et al., 2021).

Tässä hybridityöosiossa käsitellään seuraavaksi tarkemmin nykyaikaisen hybridityön työtapoja ja tunnusmerkkejä, sekä tämän pro gradu -tutkielman kannalta merkityksellisiä näkökulmia. Hybridityöosion alaluvuissa tarkastellaan myös hybridityön trendejä ja tulevaisuuden suuntia. Osana hybridityön tarkastelua keskitytään myös hybridityön mahdollistaviin tietojärjestelmiin.

### 3.1 Hybridityötavat

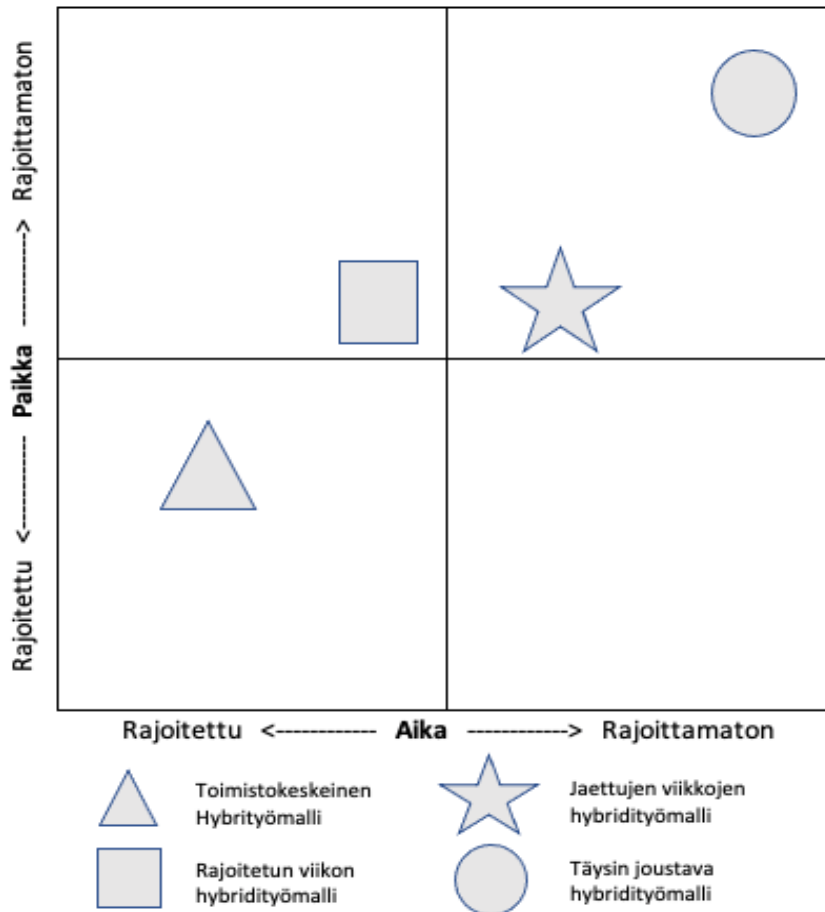
Çiftçi (2021, 138) esittelee hybridityölle neljä perusmallia, jotka voidaan asemoida Gratton (2021a) esittämän hybrityö-matriisiin (kuvio 3.) rinnalle, eri hybrityömallin joustavuusasteen mukaan. Nämä neljä mallia kuvataan erikseen alla lyhyesti ja tämän jälkeen mallit asemoidaan Gratton (2021a) matriisiin, jotta yhteys saadaan näkymään selkeästi.

**Toimistokeskeinen hybridityömalli**, jossa työntekijät työskentelevät pääosin toimistolla ja yhdistävät tähän enimmälti toimistolla tehtävään työhön noin yhden etätyöpäivän viikoittain. Tällaista mallia noudattavat suurelta osin sellaiset työntekijät, jotka hyötyvät yhdessä muiden kanssa työskentelystä tai kokevat isompaa yhteenkuulumisen tunnetta toisiin työntekijöihin. Çiftçi (2021, 138.)

**Täysin joustava hybridityömalli** tarjoaa työntekijälle täyden vapauden valita missä ja milloin hän työtään tekee. Jotta tämä malli toimisi hyvin, tulee organisaation toimintaperiaatteet suunnitella tätä hybridimallia tukevaksi. Mallin suuri joustovara näyttäytyy positiivisena henkilön näkökulmasta katsottuna, mutta samalla malli asettaa haasteita yhteistyön tekemiseen ja työn johtamiseen organisaation puolelta tarkasteltuna. Çiftçi (2021, 138.)

**Jaetun viikon hybridityömalli** on kompromissimalli, joka mahdollistaa suunnitelmallisen hybridityön tekemisen. Mallin mukaan viikko jaetaan aina puoleen etä- ja lähityön osalta, jolloin toimintaa voidaan suunnitella helposti pitkällekin aikavälille. Tämä malli mahdollistaa myös toimistotilojen tehokkaan käytön, koska organisaatio tietää, milloin hybridityötä tehdään toimistolla eri toimintojen tai osastojen toimesta. Jaetun viikon malli tukee esimiestyön tekemistä ja antaa organisaatiolle mahdollisuuden kohdata ihmisiä. Çiftçi (2021, 138-139.)

**Jaettujen viikkojen hybridityömalli** keskittyy siihen, että eri osastot ovat hybridityön osalta lähityössä yhden viikon kerrallaan. Tämä malli tukee projektityötä, ryhmätyötä ja se perustuu aikatavoitteellisen työn tekemiseen. Çiftçi (2021, 139.)



Kuvio 4. Hybridityömallit suhteutettuna aikaan ja paikkaan

Gratton (2021a) matriisin valossa Çiftçi (2021) neljä eri hybridityömallia jättävät hieman tulkinnan varaa kahden Çiftçi (2021) mallin osalta. Toimistokeskeinen malli ja täysin joustava malli näyttävät ajan ja paikan akselistossa selkeinä ja tulkinnanvaraisuutta ei synny. Jaettujen viikkojen ja rajoitetun viikon hybridimallit puolestaan voidaan katsoa olevan keskimääräisen joustavia ajan ja paikan suhteessa.

Lenka (2021, 2688-2689) on laatinut kolme erilaista hybridityömallia, jotka poikkeavat vähän Gratton (2021a) ja Çiftçi (2021) matriisimallista. On kuitenkin hyvä tarkastella etätyötapoja eri näkökulmista sekä täydentää aiempaa näkemystä, joten alla esitellään Lenka (2021) kolmijakoinen malli.

**”Etätyö ensin”** -malli, jossa henkilö työskentelee pääosin etätyötä tehden, käyden toimistolla vain satunnaisesti. Tässä mallissa lähityötä tehdään vain yhteisissä tapahtumissa ja muissa ihmisten kohtaamisia vaativissa tapauksissa. Lähtökohtaisesti työnantaja olettaa työntekijän tekevän työnsä muualla kuin toimistolla. Osa Yhdysvalloissa toimivista ICT-yrityksistä toimii tätä mallia hyödyntäen. (Lenka, 2021.) Tämä malli asemoituu Gratton (2021a) mallin rajoittamattoman paikan akselin oikeaan laitaan. Lenka (2021) malli ei ota kuitenkaan kantaa aikaan, eli milloin työtä tehdään.

**”Toimistolla satunnaisesti”** -mallin mukaan työskennellään silloin, kun työtehtävä vaatii työntekemistä myös toimistolla. Lenka (2021) mainitsee mallin olevan yleinen töissä, joiden edistyminen voi vaatia esimiehen valvontaa tai esimerkiksi ryhmätöitä. Nimensä mukaisesti toimistolla käydään kuitenkin vain esimerkiksi kerran viikossa. Tämäkään malli ei ota kantaa siihen, milloin työtä tehdään, joten se poikkeaa Gratton (2021a) mallista ajan akseliston suhteessa. Gratton (2021a) matriisin paikan akselilla ”toimistolla satunnaisesti” -malli asetuu aavistuksen keskitason oikealle puolelle, eli vapaus valita työntekopaikka on keskimääräistä suurempi.

**”Toimisto ensin, etätyö sallittu”** -malli noudattelee Lenka (2021) mukaan eniten perinteisiä työtapoja, joissa työtä tehdään pääosin toimistolla. Tämäkin malli on Lenka (2021) mukaan tehtäväsiddonnainen ja mallin mukaan työskennellään toimistolla eniten, koska työtehtävät onnistuvat lähityössä parhaiten. Etätyötä tehdään kuitenkin silloin, kun siihen on mahdollisuus. Gratton (2021a) matriisissa Lenka (2021) ”toimisto ensin, etätyö sallittu” -malli asemoituu vasemmalle, eli paikkaa rajoitetaan jonkin verran, mutta ei kuitenkaan täydellisesti. Työn tekemisen aikaan ei tässäkään mallissa oteta kantaa. Vaikkakin Lenka (2021) tuo esiin, että tässäkään mallissa henkilöiden ei tarvitse välttämättä työskennellä kello yhdeksästä kello viiteen välillä.

Kaikissa yllä mainituissa malleissa otetaan kantaa kommunikaatioon ja sitä kautta tiedon jakamiseen. Lenka (2021), Gratton (2021a), Çiftçi (2021) peilaavat hybridityötapoja siihen, miten yhteistyötä muiden kanssa voidaan tehdä ja miten tietoa voidaan jakaa ihmisten kesken tehokkaasti. Varsinkin Lenka (2021) korostaa, että toimivan hybridityön perusta on hyvää kommunikaatiota tukevat prosessit ja säännöt. Gratton (2021) ja Çiftçi (2021) puolestaan painottavat, että tietojärjestelmät ja monipuoliset kommunikaatiomenetelmät tukevat

vuorovaikutusta hybridityössä, mitä näkemystä Lenka (2021) tukee esittämällä, että huonojen kommunikaatiojärjestelmien vuoksi hybridityö ei onnistu.

### 3.2 Onnistunut hybridityö

Yleisellä tasolla, Çiftçi (2021) mukaan hybridityössä on paljon positiivisia piirteitä ja ominaisuuksia niin työntekijöille kuin työnantajalle. Çiftçi (2021, 139) esittää, että suurin hyöty molemmille tahoille on lisääntynyt joustavuus työaikojen ja työntekopaikan suhteen. Työntekijän hyötyinä Çiftçi (2021) mainitsee työn ja vapaa-ajan tasapainon lisääntymisenä, sekä mahdollisuuden rytmittää omaa työtä tarpeen mukaan. Autonomian määrän kasvu ja oikeus valita työntekopaikka kutakin työtehtävää parhaiten palvelevaksi näkyy myös alentuneina työmatkakustannuksina ja vähentyneenä työmatka-aikana työntekijälle. Myös Halford (2005) tukee ajatusta työntekijän hyötyjen kasvamisesta esittämällä, että työntekijän yleinen hyvinvointi ja elämän laatu paranee, kun työntekijä voi valita soveltuvimman työntekopaikan kulloisellekin tehtävälle. Työnantajan suurimpina etuina Çiftçi (2021) tuo esiin ajatuksen toimistotilojen ja muiden tilojen laskevista kustannuksista, toimistojen järkevämmästä käytöstä ja motivoituneimmista työntekijöistä.

Alagah (2022) laajentaa Çiftçi (2021) näkemystä hybridityöstä tuomalla esiin ajatuksen, että työskentelemällä hybridimallien mukaan; luovaa työtä, yhdessä tekemistä ja innovoimista voidaan suunnitellusti tehdä toimistotilassa lähityönä, varta vasten suunnitelluissa lähityötiloissa. Vastaavasti Alagah (2022) korostaa, että nykyaikaiset ICT-etätyösovellukset ja videokonferenssijärjestelmät pitävät huolen, että hybridityö on yhteistyötä vaativissa tapauksissa mahdollista myös, kun työskennellään etätyöpainotteisesti. Alagah (2022) esittääkin, että hybridityö monipuolistaa työn tekemistä ja nostaa esiin uusia ajatustapoja, uusia ongelmanratkottamalleja ja uusia näkemyksiä vanhoihin toimintatapoihin.

Pass & Ridgway (2022, 2) mukaan hybridityöskentely on uusi normaali tapa työskennellä. Sokolic (2022) tukee edellä mainittua väitettä korostamalla, että ”uusi normaali” on tasapainoilua työntekijän ja työnantajan tahtotilojen välillä. Työntekijän tahdon ollessa halu tehdä iso osa työstä etätyönä, sekä työnantajan tahdon ollessa se, että työntekijät tekevät pääosan työstä lähityönä toimistolla. Pass & Ridgway (2022) tuovat tähän tasapainoiluun hyötyjen näkökulmaa. Hybridityöllä voidaan vähentää täysin etätyönä tehtävän työn negatiivisia



vaikutuksia työntekijöille, joita Pass & Ridgway (2022) nostavat esiin neljä 1. Työn ja kodin askareiden sekoittuminen, 2. Kommunikaation vaikeutuminen, 3. Työn tekemisen hidastelu ja 4. Työntekijän yksinäisyys. Çiftçi (2021) esittää vielä isona hybridityöskentelyn hyötynä työntekijän ja työnantajan välisen luottamuksen lisääntymisen yhtenä merkittävänä positiivisena seikkana, minkä näkemyksen myös Hirsch (2021) vahvistaa esittämällä, että hybridityö on madaltanut yritysten hierarkiaa ja tehnyt päätöksenteosta ketterämpää.

Hirsch (2021) kertoo, että pandemian aikana yleistynyt etätyö on nostanut esiin työnantajien huolen yritysten kulttuurin mahdollisesta katoamisesta. Hirsch (2021) mukaan yritysjohtajat kokevat, että pitkäkestoinen etätyö heikentää yritysten kulttuuria ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hirsch (2021) jatkaa, että ihmisten välistä vuorovaikutusta on vaikeaa korvata etätyövälineillä ja tällä on myös vaikutusta siihen, miten yritys toimii ja yrityskulttuuri säilyy. Hirsch (2021) nostaa esiin myös kommunikaation ongelmakohtia, kun toimitaan puhtaasti etätyöympäristössä. Etätyössä ihmisten välisessä kommunikaatiossa on vähemmän sanatonta vuorovaikutusta, esimerkiksi puuttuvina eleinä ja ilmeinä. Hirsch (2021) mukaan tämä tekee täysimääräisestä etätyöstä haastavaa, kun etätyö on pitkäkestoista. Hirsch (2021) väittääkin, että etätyökokemukset ovat mahdollistaneet yrityksiä jalostamaan etätyön itselleen sopivaksi hybridityöksi, jossa kulttuurin merkitys korostuu etätyötä enemmän ja kommunikaatiossa yhdistyy etätyöjärjestelmät ja fyysiset kohtaamiset.

Nadler (2020, 1) esittelee artikkelissaan termin Zoom-väsymys, joka kuvataan vasta äskettäin tunnistettuna vaivana, kun henkilö on hoitanut tapaamisiaan täysin digiavusteisesti pitkän ajanjakson ajan. Nadler (2020) väittää, että Zoom-väsymys on vaiva, joka on noussut esiin COVID-19 -pandemian ja yleistyneen etätyön seurauksena. Myös Sokolic (2022, 206) tunnistaa Zoom-väsymyksen ja vahvistaa Nadler (2020) näkemyksen asiasta. Sokolic (2022) mukaan Zoom-väsymys on hyvin yleinen ongelma, kun asiantuntijat työskentelevät tietokoneen ruudun edessä lähes kokonaan ja suurin osa vuorovaikutuksesta liittyy digiavusteisiin etätapaamisiin tai -palavereihin. Sokolic (2020, 207) toteaa myös, että pitkään jatkuva digiavusteinen etätyö voi aiheuttaa sen, että Zoom-väsymys alentaa työtehoa ja nostaa stressitasoja sekä voi aiheuttaa jopa burnout-tyyppisiä vaikutuksia. Grzegorzcyk et al. (2021) esittävät Zoom-väsymyksen hoitokeinoksi hyvin suunniteltua hybridityötä. Grzegorzcyk et al. (2021) mukaan hybridityön aikataulut ja säännöt sekä käytännön järjestelyt tukevatkin Zoom-väsymyksen torjuntaa.

### 3.3 Hybridityön haasteet

Vaikka hybridityö näyttäytyy pääosin positiivisena tapana työskennellä verrattuna perinteiseen etätyöskentelytapaan verrattuna Lenka (2021, 2690) tunnistaa hybridityössä myös negatiivisia puolia. Tiimityö voi näyttäytyä haastavana hybridityöskentelyssä, väittää Lenka (2021, 2690). Hybridityössä tiimityön haasteena on kommunikaation toiminta, jos työtä tehdään samanaikaisesti sekä digivälitteisesti että toimistolla lähityössä. Çiftçi (2021) mukaan vastaavat tilanteet näkyvät myös johtamisen haasteena, eli kahden eri tilassa samaan aikaan tapahtuvan työn johtaminen on haastavaa. Lenka (2021, 2690) mukaan myös henkilöiden hybridityön kohtaamiset vaativat koordinoitua enemmän täysin etänä tehtävässä työssä tai lähityössä. Työvälineiden puutteellisuus aiheuttaa Lenka (2021, 2690) mukaan negatiivisia vaikutuksia hybridityöhön. Työvälineiden puutteet voivat aiheuttaa kommunikaatio-ongelmia, työn viivästymistä ja jopa konflikteja työpaikalla (Lenka, 2021).

### 3.4 Hybridityö tulevaisuuden tietotyötapana

Gratton (2021b, 3) näkemys on, että tulevaisuuden työtä ohjaa voimakkaasti tuottavuus ja tulokset. Työn tekemisen paikka ja aika voivat olla sekundäärisessä roolissa, kun pyritään löytämään oikeat tavat työskennellä, oikeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Gratton (2021b) väittääkin, että hybridityö on tulevaisuudessa paras tapa työskennellä, kun pyritään hyödyntämään ihmisten vahvuudet ja heikkoudet sekä halutut tavoitetasot. Pääfokuksen tulee Gratton (2021b) mukaan olla tuottavuudessa. Grzegorzcyk et al. (2021) tukee Gratton (2021b) ajatusta tuottavuuden tärkeydestä, mutta esittää, että hybridityö on tulevaisuudessa ennen kaikkea tasapainotila etätyön ja lähityön välillä, siten, että tehtävien määritykset ohjaavat hybridityön eri painotusten välillä. Grzegorzcyk et al. (2021) mukaan hybridityön oikealla ohjauksella ja koordinaatiolla ihmisten eri elämäntilanteet saadaan myös huomioitua paremmin, joka puolestaan tukee työ-vapaa-aika -tasapainoa, joka tulevaisuudessa tulee näyttäytymään yhä kasvavassa roolissa. Gratton (2021b) mukaan hybridityön kautta lisääntynyt jousto työn tekemiseen sulauttaa työ- ja vapaa-aikaa entisestään, joka puolestaan kasvattaa hybridityön mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Grzegorzcyk et al. (2021) kertoo, että hybridityön esteet ovat digitalisaation kehittymisen kautta vähentyneet ja tulevaisuudessa myös tieto- ja kommunikaatiojärjestelmät kehittyvät voimakkaasti kohti hybridityötä tukevia malleja.

Grzegorzcyk et al. (2021) mukaan moni EU-maa säätelee jo nyt, miten etätyötä tehdään, valvotaan ja johdetaan. COVID-19 -pandemian kautta voimakkaasti yleistynyt etätyö on myös tuonut uusia ohjeita ja normeja työn tekemiseen muualla kuin perinteisessä toimistoympäristössä. Grzegorzcyk et al. (2021) nostaa esiin huomion, että hybridityön yleistyessä sekä työnantajien että työntekijöiden oikeuksiin tulee kiinnittää enemmän huomiota, jotta esimerkiksi työaikalaki ja työsuojelunormit tulevat noudatetuiksi.

Gratton (2021a) mukaan hybridityön suosio kasvaa tulevaisuudessa ja toteaakin artikkelissaan, että esimerkiksi japanilaisen Fujitsun 80 000 työntekijästä 55% kokee hybridityön parhaimpana vaihtoehtona työskennellä, sen tarjoaman joustavuuden vuoksi. Ennen COVID-19 -pandemiaa 75% Fujitsun työntekijöistä koki, että toimistotyö oli paras tapa työskennellä ja täysin etätyönä tehtävän työn kannalla oli 15% työntekijöistä (Gratton, 2021a).

Lund, Madgavkar, Manyika, Smit, Ellingrud, Meaney & Robinson (2021) mukaan 20-25% kehittyneiden talouksien työntekijöistä voi tulevaisuudessa työskennellä 3-5 päivää viikossa etätyötä tehden. Lund et al. (2021) kuitenkin korostavat, että osa työstä tullaan varmastiikin tekemään lähityötapojen mukaan, koska osassa töissä työn tehokkuus on lähityössä parempaa. Tällaisia töitä ovat muun muassa uuden ihmisten perehdytys työhön, asiakastapaamiset, brainstormaus ja kriittisten päätösten tekeminen. Lund et al. (2021) myös nostaa esiin, että työmatkojen vähentyminen puolestaan kehittää tulevaisuudessa tietojärjestelmäavusteista työtä entisestään. Myös robotiikka, tekoäly ja kehittynyt digiavusteinen työ ja kommunikaatio tulee nostamaan päätään työn tekemisessä tulevaisuudessa (Lund et al. 2021). Oleellinen muutos Lund et al. (2021) mukaan tulee olemaan työtehtävien muutoksessa. Hybridityö tulee vähentämään perinteisten toimiston taustatyöntekijöiden, kuten assistenttien ja sihteereiden työtä, ja uutta työtä tulee muodostumaan tietotyön ja kommunikaation ympärille.

### 3.5 Digitaaliset työvälineet, teknologiat ja hybridityö

Gratton (2021a) mukaan teknologiat tukevat hybridityön tekemistä tehokkaasti. Tätä näkemystä tarkentaa Kerravala (2021), joka toteaa, että tietojärjestelmät mahdollistavat etätyön ja auttavat yrityksiä siirtymään hybridityöhön. Gratton (2021a) näkemys on, että nykyaikaisista hybridityötä tukevista tietojärjestelmistä tärkeimmiksi ovat nousseet monialustaiset kommunikaatio-ohjelmistot ja videoavusteiset neuvotteluohjelmat. Etäkäyttöohjelmat ja

tiedonjakoalustat ovat myös tärkeässä roolissa onnistuneessa hybridityössä. Gratton (2021a) esittää, että hyvät tietojärjestelmät asemoituvat myös osaksi ajan ja paikan matriisia (kuvio 3.), minkä vuoksi yritykset pystyvät valitsemaan sopivat järjestelmät kuhunkin ajan ja paikan sijainnin vaatimukseen. Gratton (2021a) mukaan tiedon jakaminen tietojärjestelmäavusteisesti on tärkeää hybridityössä.

Babapour et al. (2021) korostavat digitaalisten yhteistyöalustojen merkitystä, kun työskennellään hybridityöympäristössä. Samaa mieltä on myös Kerravala (2021), joka sanoo yhteistyöalustojen sitovan lähi- ja etätöyhteensä. Kerravala (2021) väittää, että paras tapa työskennellä yhdessä on työskentely samassa tilassa, saman asian äärellä. Seuraavaksi paras vaihtoehto on, että kaikki työskentelevät saman kommunikaatiojärjestelmän sisällä, kuten Zoom tai Webex. Sama alusta tasapuolistaa työn tekemisen. Hybridityössä haasteeksi nousee ”eri-tilaisuus”, jossa osa on etätöyhteensä ja osa toimistotyössä, vaatimuksena tasapuolinen kohtelu ja ihmisten huomioiminen. Jotta pystytään välttämään epätasa-arvoinen kohtelu ja vastavuoroisesti onnistumaan osallistuttamaan ja sitouttamaan ihmiset hybridityötilanteeseen tulee hybridityö hallita hyvin ja tietojärjestelmien tukea hybridityötä. (Kerravala, 2021.)

Koska hybridityöyhteistyö, jossa osa ihmisistä toimii samanaikaisesti etätöyhteensä ja osa lähityössä, Kerravala (2021) esittää kuusi huomionarvoista tapaa hyödyntää digitaalisia työkaluja. 1. Valittavien järjestelmien tulisi jäljitellä lähitapaamistyötä ja ottaa huomioon ilmeet ja eleet sekä sanattoman viestinnän yleisestikin. Tällaisia järjestelmiä on kasvavassa määrin saatavilla, kuten Webex ja BlueJeans -ohjelmistot, jotka muuntavat ihmisten eleet emoji-muotoon ruudulle. 2. Työkaluväsymys tulee huomioida siten, että keskitytään yhteen oleelliseen ja toimivaan järjestelmään sen sijaan, että työkalut vaihtuvat lyhyen ajan sisään useita kertoja. 3. Käytetään yksinkertaisia ja mahdollisimman monelle helposti omaksuttavia järjestelmiä ja huomioidaan mahdolliset kielierot ohjelmistojen käytössä 4. Päätelaitteiden moninaisuuden huomiointi auttaa ihmisiä omaksumaan ohjelmistoja nopeammin. Jos käyttäjät voivat käyttää samaa ohjelmistoa sekä puhelimella että kannettavalla tietokoneella, madaltuu ohjelmiston käyttökynnys. 5. Aineiston digitalisointi on avain menestykseen. Kaikki muistiinpanot, dokumentit ja muu tieto on hyvä tallentaa digitaaliseen muotoon. Avaya, Zoom, Webex ja muut tarjoavat kattavasti niin virtuaalisia valkotauluja kuin ”tarralappuja”, joita voi käyttää hybridityössä. 6. Data on tallennettava, kun sitä syntyy. Jotta

hybridityön tulokset saadaan tallennettua, on kaikki syntynyt aineisto tallennettava. Dataa voidaan myöhemmin hyväksikäyttää ja jalostaa sitä uusiin käyttötarkoituksiin. (Kerravala, 2021.)

Kommunikaatio on hybridityössä kaiken perusta. Hybridityö vaatii nopeaa kommunikaatiota ja nykyaikaisia työvälineitä tukemaan sitä. (Amankwah-Amoah et al., 2021) Samaa näkemystä tukee Chang (2021), joka väittää, että COVID-19 -pandemian aikainen hybridityö on nopeuttanut kommunikaation tarvetta. Chang (2021) esittää, että viestinnän kellotaajuus on noussut ja hybridityön matriisiin (kuvio 3.) eri osissa työskentelevät tarvitsevat monipuolisia viestintä ja kommunikaatiovälineitä. Chang (2021) mukaan nykyaikaista kommunikaatiota tukevat niin chatit, sms-viestit, puhelinkeskustelut ja perinteisesti myös sähköposti yhdistettynä lähityön kommunikaatiometodeihin. Chang (2021) nostaa myös kommunikaation lisäksi esiin tiedonjakojärjestelmät, joilla dokumentoitua tietoa voidaan jakaa monipuolisesti. Parhaimmillaan tiedonjakojärjestelmät ovat Chang (2021) mukaan kokonaisvaltaisia järjestelmiä, joilla voidaan hallita dokumentoidun tiedon tallentamista, jakamista ja muokkaamista. Samalla järjestelmät toimivat aikataulujen ja projektisuunnitelmien ylläpito- paikkoina ja ilmoitustauluina avaintiedon jakamiselle.

Tulevaisuuden tietojärjestelmät kehittävät hybridityötä edelleen. Chang (2021) väittää, että robotisaatio, tekoäly ja automaatiotyökalujen kehittyminen tehostaa hybridityötä edelleen. Chang (2021) mukaan koneoppiminen näkyy jo nyt kehittyneissä Chattiboteissa ja oppivissa ohjelmistoroboteissa, jotka tekevät rutiinityötä huomattavasti ihmistä nopeammin toistuvissa töissä. Chang (2021) esittääkin, että Hybridityö kehittyy nopeasti ja seuraavat vaiheet kuten hyperautomaatio ja koneoppimisen tulevat askeleet johtavat hybridityön niin kommunikaation kuin tiedonkäsittelyn osalta seuraavalle tasolle.

## 4 Tietoprosessit

Andreeva & Kianto (2012, 619) esittävät, että tietojohdaminen koostuu tietoprosesseista sekä niiden kehittamisestä ja johtamisesta. Hussinki et al. (2017, 906) toteavat, että tietoprosessit ovat yleisiä ja laaja-alaisia tietoperusteisia aktiviteettejä yrityksessä, joita Andreeva & Kianto (2012, 619) mukaan esiintyy missä tahansa yrityksessä riippumatta johdon toimista niiden suhteen. Laihonen et al. (2013) tuo kuitenkin esiin näkemyksen, että tietoprosessit ovat kompleksisia ja vaativat kokonaisvaltaista ymmärrystä samalla, kun ne muodostavat kokonaisuuden eri prosessien välillä.

Andreeva & Kianto (2011, 1018) mukaan tietoprosesseja tunnustetaan kirjallisuudessa neljästä kuuteen kappaletta. Alavi & Leidner (2001, 115) näkemys tukee Andreeva & Kianto (2011, 1018) väitettä ja heidän neljä perusprosessiansa on 1. Tiedon luominen tai tiedon rakentaminen, 2. Tiedon tallennus ja sen hakeminen, 3. Tiedon jakaminen tai siirtäminen ja 4. Tiedon käyttäminen.

Argote, McEvily & Reagans (2003) tiivistävät Alavi & Leidner (2001, 115) esittämät pääprosessit kolmeen perustason prosessiin, jotka ovat tiedon luominen, tiedon säilyttäminen ja tiedon siirtäminen. Nonaka et al. (2000, 8) SECI-malli, joka on varmastikin tiedon luomisen malleista tunnetuin, kuvaa tiedon luontia. Alavi & Leidner (2001, 118-119) mukaan tiedon säilyttäminen on verrattavissa organisaation muistiin, jossa tieto säilyy, esimerkiksi kodifioituna digitaalisessa muodossa. Alavi & Leidner (2001, 119) korostavat tiedon jakamisen tärkeyttä niin ihmisten, kuin myös tiedon tuottajan ja tietovaraston välillä.

Denner & Diaz (2013) esittävät, että prosessit voidaan jakaa kuuteen perusosaan, jossa Argote et al. (2003) kolmea prosessia laajennetaan ja yksityiskohtaistetaan. Denner & Diaz (2013, 10) mukaan nämä kuusi perusprosessia ovat 1. Tiedon kerääminen, 2. Tiedon luominen, 3. Tiedon uudistaminen, 4. Tiedon jakaminen, 5. Tiedon soveltaminen ja 6. Tiedon tallentaminen. Tämän mallin mukaan data jalostuu tiedoksi tiedon keräämisestä tiedon tallentamiseen (Denner & Diaz, 2013).

Tietojohdamisen prosessimalleja tutkittaessa ja vertailtaessa ei voida myöskään sivuuttaa Choo (2002) kehittämää tiedonhallinnan prosessimallia, jossa tiedonkulku ja liikkeet

kuvataan monivaiheisena syklisesti etenevänä prosessina. Prosessissa on kuusi vaihetta, jotka ovat hyvin lähellä toisiaan. Nämä kuusi prosessia ovat 1. Tietotarpeen määrittely, 2. Tiedon hankinta, 3. Tiedon järjestely ja tallentaminen, 4. Tiedon jakaminen, 5. Tiedon käyttäminen ja 6. Toiminnan muuttaminen. Tämä kuusiosainen, syklinen malli poikkeaa yllä mainituista malleista jonkin verran, mutta se haastaa ajattelemaan prosesseja toisesta lähtökohdasta ja tarkastelemaan eri prosessimalleja kriittisesti.

Kuten yllä on kuvattu, tietoprosessit voidaan määritellä monitasoisina ja moniulotteisina. Tietoprosessien pääperiaatteet näyttäytyvät kuitenkin samankaltaisina eri määritelmässä. Eri tietoprosessit näyttävät olevan myös syklisesti sidoksissa toisiinsa. (Andreeva & Kianto, 2011, 1018.)

Tieto ja kommunikaatiotyökalut mahdollistavat tietoprosessien toiminnan. Tietojärjestelmät tukevat tiedon luontia yhdistelemällä uusia tietolähteitä ja vähentävät aikaa tiedon jakamisessa. Tietojärjestelmät toimivat myös tiedon säilytyspaikkana, johon tietoa voidaan tallentaa ja josta sitä voidaan noutaa. Tietojärjestelmä voidaan siis nähdä myös osana organisaation muistia. (Andreeva & Kianto 2012, 621.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tietoprosessien osalta keskitytään neljään tutkimuksen kannalta olennaisimpaan tietoprosessiin. Nämä neljä ovat tiedon luominen, ulkoinen tiedon hankkiminen, tiedon tallentaminen ja sisäinen tiedon jakaminen. Nämä neljä prosessia muokalevat Andreeva & Kianto (2011, 1018) esittämää prosessia, jotka ovat tiedon luominen, tiedon jakaminen, tiedon hankinta ja tiedon dokumentointi. Valikoidut neljä tietoprosessia näyttäytyvät tehdyn tutkimuksen perusteella tärkeimpinä. Jokainen näistä prosesseista käsitellään omissa alaluvuissa seuraavaksi. Osana tietoprosesseja käsitellään myös tietojärjestelmiä, niiden mahdollisuuksia ja niiden merkitystä osana moderneja tietoprosesseja.

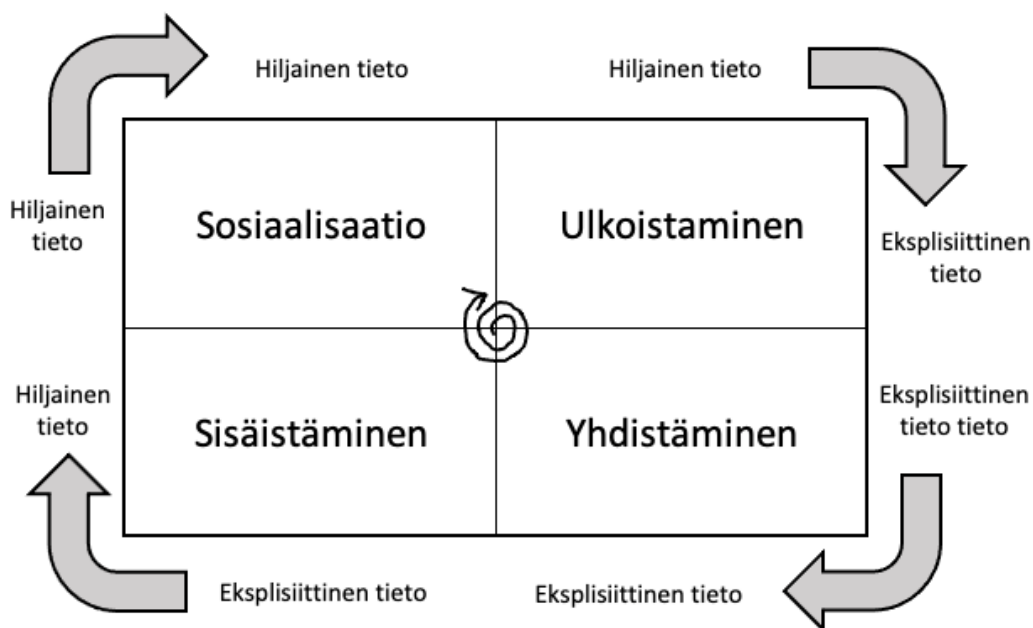
#### 4.1 Tiedon luominen

Argote et al. (2003) toteavat ytimekkäästi, että tiedon luomista tapahtuu, kun organisaatio tuottaa uutta tietoa käyttöönsä. Tiedon luominen on kuitenkin huomattavasti monimutkaisempi prosessikokonaisuus. Nonaka et al. (2000) näkevät organisaation eliönä tai organisaationa, joka tuottaa ja luo uutta tietoa jatkuvasti. Tiedon luomisen ollessa jatkuvaa toimintaa,

yksilö omaksuu uusia näkökantoja ja sisältöä ympäröivästä maailmasta ja näin ollen kasvat-  
taa omaa ymmärrystään ja muuttaa toimintaansa uuden tiedon valossa. Vuorovaikutuksen  
kautta yksilö laajentaa tiedon luomista koskemaan ympäristöään ja muita yksilöitä. Ali, Isa,  
Ibrahim, Harun & Awang (2012) mukaan tiedon luominen voidaan esittää yksinkertaistaen  
sitien, että tietoa voidaan luoda havainnoimalla, kokeilemalla uusia asioita tai tapoja tai tut-  
kimalla uusia asioita.

Tiedon luomisen prosessi näyttäytyy spiraalimaisena jatkumona, jossa organisaatio luo uutta  
tietoa vuorovaikutuksen kautta. Tässä vuorovaikutuksessa tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta  
näkyväksi tai eksplisiittiseksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi, jatkuvana prosessina.  
Tämän spiraalimaisesti etenevän vuorovaikutuksen kautta uutta tietoa syntyy muuntumisen  
seurauksena. (Nonaka et al., 2000.)

Nonaka et al. (2020, 5) esittämä SECI-prosessi kuvaa tiedon luomisen dynamiikan, jossa  
hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto vuorottelevat syklisesti. SECI-prosessi on lyhennelmä  
englannin kielen termeistä Socialisation, Externalisation, Combination ja Internalisation.  
(Nonaka et al. 2000, 9-10) Vapaasti suomennettuna, samassa järjestyksessä, nämä termit  
ovat Sosiaalisaatio, Ulkoistaminen, Yhdistäminen ja Sisäistäminen. Alla oleva kuvio (5).  
esittää SECI-mallin ja tiedon luonnin dynamiikan.



Kuvio 5. Tiedon luomisen vaiheet (mukailten), (Nonaka et al. 2000, 12)



Nonaka et al. (2000) esittävät, että sosialisatioprosessissa tietoa muunnetaan hiljaisesta tiedosta hiljaiseen. Tieto siirtyy eteenpäin käytännön, opastuksen, oppimisen ja esimerkiksi toiminnan seuraamisen kautta. Dialogi tukee tiedon siirtymistä. Nonaka et al. (2000) mukaan prosessi näyttäytyy esimerkiksi tilanteessa, jossa jotain asiaa osaamaton henkilö saa asian osaavalta henkilöltä oppia, miten asia hoidetaan. Hyvänä esimerkkinä voidaan nähdä teknisen suorituksen oppimisena toiselta. Farnese, Barbieri, Chirumbolo & Patriotta (2019, 3) korostavat uuden asian työssä oppimisen merkitystä tuomalla esiin kisälli-mestari -ajattelun, jossa uusi asia opitaan toistamalla kyseisen asian osaavan henkilön työtehtäviä. Farnese et al. (2019) väittävät myös, että hiljaisen tiedon siirtäminen tässä vaiheessa SECI-prosessia on aikaan ja paikkaan sidottua, joten se asettaa haasteita vaiheelle.

Nonaka et al. (2000) mukaan ulkoistamisprosessi muuntaa hiljaista tietoa näkyväksi, eksplisiittiseksi tiedoksi. Tieto tuodaan esille koodattuna ja dokumentoituna ja se näyttäytyy vaikkapa käyttöohjekirjoina, kuvina, organisaation oppaina tai muina muistioina (Nonaka et al. 2000). Esille tuotu ja dokumenttimuotoon saatettu tieto mahdollistavat tiedon tehokkaamman hyödyntämisen ja jakamisen. Farnese et al. (2019, 3) mainitsevat, että ulkoistamisprosessi etenee dialogin kautta hyödyntäen metaforia, kielikuvia ja henkilöiden haastamista. Tehokas ulkoistamisprosessi tallentaa organisaation hiljaista tietoa tehokkaasti tietovarastoon tai organisaation muistiin (Farnese et al. (2019, 3). Tämä on tärkeää, koska ihmiset vaihtavat työpaikkoja ja organisaatioiden on tärkeää varmistua siitä, että syvällä oleva hiljainen tieto saadaan muunnettua helpommin käsiteltäväksi, eksplisiittiseksi tiedoksi (Farnese et al. (2019).

Nonaka et al. (2000) mukaan yhdistelyprosessissa aiemmissä prosesseissa kerättyä ja koodifioitua, eksplisiittistä tietoa yhdistellään muuhun eksplisiittiseen tietoon ja näin pystytään luomaan kompleksisempia ja systemaattisempia tietorakenteita. Tietoa voidaan kerätä organisaation ulkopuolelta ja sisäpuolelta, jonka jälkeen tietoa yhdistelemällä ja muokkaamalla luodaan uutta tietoa. Tämän jälkeen tätä syntynyttä tietoa jaetaan organisaatioon (Nonaka et al., 2000, 9-10.) Bratianu (2015, 12) kuvaa yhdistelyprosessia puolestaan tilanteeksi, jossa organisaation jäsenet käyttävät joko kirjoitettua tai puhuttua kieltä hyväkseen yhdistellessään eksplisiittistä tietoa, kun taas Farnese et al. (2019) korostavat, että yhdistely on tehokasta nykyaikaisilla tietojärjestelmillä. Farnese et al. (2019) tuovat esiin myös näkemyksen,

että nykyaikaiset tietokannat ja jopa internet edistävät yhdistelytyötä ja vähentävät yksilön tai ryhmän manuaalista työtä tässä prosessissa.

Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi Nonaka et al. (2000) mukaan. Tässäkin prosessissa korostuu tekemällä oppiminen, tiettyjen työvaiheiden harjoittelu ja sisäistäminen sekä rutiinien luominen ja toistaminen (Nonaka et al. 2000, 10). Farnese et al. (2019, 3) näkemys on, että sisäistämisen ydin on siinä, että yksilö ymmärtää ja sisäistää jonkin eksplisiittisen tiedon ja rikastaa tällä sisäistetyllä tiedolla omaa henkilökohtaista hiljaisen tiedon varastoaan, lisäämällä esimerkiksi osaamistaan jonkin tietyn työtehtävän tai isomman työkokonaisuuden hallintaan liittyen. Nonaka et al. (2000) toteavat, että sisäistäminen voi näyttäytyä vaikkapa työohjeiden ja ohjekirjojen opiskelemisella ja tätä kautta oman hiljaisen tiedon määrän kasvattamista. Tässäkin osassa SECI-prosessia näkyy Nonaka et al. (2000) oman tekemisen ja tekemällä oppimisen merkitys.

Tiedon luomisessa ei voida sivuuttaa Nonaka & Konno (1998) esiin tuomaa konseptia ”ba”. Tieto tarvitsee kontekstin, jotta sitä voidaan luoda. Tieto myös tarvitsee paikan tai tilan, jossa se syntyy. ”Ba”:n voidaan katsoa olevan jaettu konteksti, jossa tieto on luotu, jaettu ja sitä on hyödynnetty. ”Ba” ei ole kuitenkaan fyysinen paikka, vaan se on pikemminkin yhdistelmä paikkaa ja aikaa. ”Ba” voidaan nähdä tekijänä, joka yhdistelee kaikki tiedon luonnin tilat, kuten vaikkapa organisaation toimistotilan, virtuaaliset tapaamistilanteet, sähköpostiviestit, ihmisten ideat, ajatukset, mielipiteet, kokemukset, ja niin edelleen. ”Ba” on yhdistelmä mentaalista, fyysistä ja virtuaalista tilaa – aikaa ja paikkaa. (Nonaka & Konno, 1998, 40.) Hautala (2011) jakaa Nonaka & Konno (1998) näkemyksen ”ba”:n merkityksestä tiedon luomisessa. Hautala (2011) alleviivaa Nonaka & Konno (1998) ajatuksia siitä, että ”ba” mahdollistaa tiedon luomisen interaktion kautta. Hautala (2011) myös esittää, että ”ba” näyttäytyy tiedon luomisen eri vaiheissa eri muodoissa.

Baralou & Tsoukas (2015) mukaan tiedon luominen tapahtuu organisaation sisällä, riippumatta siitä luodaanko tietoa virtuaalisessa organisaatiossa vai perinteisessä organisaatiossa. Myös Andreeva & Kianto (2011) korostavat, että tiedon luominen on tietoprosessi, jonka fokus on yrityksen tai organisaation sisällä. Tietoa siis luodaan organisaatiossa, organisaation tarpeisiin, organisaatiotyypistä riippumatta.

## 4.2 Tiedon hankkiminen

Uuden tiedon luomisen lisäksi tiedon hankkiminen on merkityksellinen tapa kasvattaa tiedon määrää organisaation ja yksilöiden käyttöön tukemaan päätöksentekoa. Hankkimalla uutta tietoa organisaatio kasvattaa tietovarantojaan. Tietovarantojen kasvun seurauksena yritys pystyy kasvattamaan tuote- ja/tai palvelutarjoamaansa. (Rusly, Sun & Corner (2015, 1204.) Kun organisaatio on tunnistanut ja määritellyt uuden tiedon tarpeen, voidaan siirtyä tiedon hankkimiseen (Laihonen et al. 2013, 47). Vastakohtaisesti tiedon luomisen prosessin suhteen, Andreeva & Kianto (2011, 1019) esittävät, että tiedon hankkiminen on tietoprosessi, joka kohdistuu organisaation ulkopuolelle ja ulkoisiin tiedon lähteisiin, kuten yrityksen tilaus-toimitus-ketjun liikeympäryihin tai vaikkapa julkishallinnon organisaatioihin sekä yrityksen kilpailijoihin. Andreeva & Kianto (2011) mukaan tällaiset tietolähteet voivat olla hyvin runsaita, joista tiedon hankkiminen on tehokasta ja tietoa voidaan muokata sekä käyttää yrityksen tarpeisiin hyvin. Tiedon hankkiminen voidaan nähdä joko kertaluonteisena tapahtumana tai jatkuvana, prosessimaisena toimintana organisaatiossa (Laihonen et al. 2013, 25). Tiedon hankkiminen näyttäytyy tässä Pro gradu tutkimuksessa jatkuvana, jokapäiväisenä, toimintana tai prosessina, jota tapahtuu koko ajan.

Liu & Liu (2008) tarjoavat näkemyksen, että tiedon hankkimisessa voidaan hyväksikäyttää monipuolisia lähteitä. Organisaation jäsenet voivat hankkia tietoa kouluttautumalla, kokeilemalla uusia asioita, omatoimisella opiskelulla ja harjoittelemalla uusia asioita (Liu & Liu, 2008, 424). Vaikkakin Andreeva & Kianto (2011) esittävätkin, että tiedon hankkimisen fokus on organisaation ulkopuolisissa lähteissä, Liu & Liu (2008) tuovat esiin näkemyksen, että tiedon hankkimisen kanavat sijaitsevat useasti organisaation sisällä, jolloin tiedon hankintaa tapahtuu tehokkaasti myös organisaation sisällä, eri lähteitä käyttämällä.

Mohammad, Hamdeh & Sabri (2010) laajentavat tiedon lähteet hiljaisiin ja eksplisiittisiin lähteisiin. Hiljaisen tiedon hankkiminen on haastavaa ja hankinta perustuu monesti yksilöiden työtehtävien seuraamiseen, haastatteluihin tai vaikkapa yhteistyössä tapahtuvaan ongelmanratkintaan. Hiljaisen tiedon hankkiminen vaatii luottamusta ja suhdetta tiedon omistajan ja tiedon hankkijan välillä. Tiedon hankkiminen on myös monesti mahdollista vain sosiaalisen kanssakäymisen kautta, mutta on mahdollista myös, jos tiedon haltijaa seurataan ja työtapoja tallennetaan vaikkapa seurantavälineitä hyväksikäyttäen. Eksplisiittisen tiedon

hankkiminen on Mohammad et al. (2010) mukaan huomattavasti helpompaa. Tietoa voidaan hankkia tutkimalla ja lukemalla eri tietolähteitä, kuten artikkeleita, manuaaleja, muistioita, kirjoja ja muita tekstejä. Kuvalähteet ja kaaviot toimivat myös hyvin tietolähteinä eksplisiittisen tiedon hankintaan, kuten myös elektroniset tietolähteet ja tietokannat.

Kaba & Ramaiah (2020) näkemys on, että tietotyöläinen nojaa kahteen päälinjaan tiedon hankkimisessa. Nämä päälinjat ovat tietolähteiden lukeminen sisältäen itsenäisen opiskelun ja tiedon hankkimisen tähtäävien järjestelmien käyttäminen. Molemmat linjat perustuvat kuitenkin ajatukseen, että nykyaikainen tieto on pääosin elektronisessa muodossa, mutta tiedon hankinnan menetelmät vaihtelevat. Tietolähteisiin perustuvan lukemisen sekä opiskelun osalta Kaba & Ramaiah (2020, 536) mukaan vertaisarvioitua artikkelit ja muut tieteelliset artikkelit, sanomalehdet, kirjat, lehtiartikkelit ja konferenssijulkaisut ovat erinomaisia tietolähteitä. Sen sijaan runsaasti käytettyjä tiedon hankkimisen järjestelmiä, Kaba & Ramaiah (2020, 533) mukaan, ovat web- ja tietokoneperusteiset oppimisjärjestelmät, tekstianalyysijärjestelmät, ammattilaisjärjestelmät (expert systems), tietokartat, visualisointityövälineet, metadatan hyväksikäyttäminen, tekoälyn älykkäät agentit (intelligent agents), päätöksenteon tukijärjestelmät (decision support systems), automaattiset luokittelujärjestelmät (automated taxonomy systems), push- ja pull järjestelmät, suosittelijajärjestelmät ja avoimet luokittelujärjestelmät (folksonomy systems).

Hua (2008) näkemys täydentää Kaba & Ramaiah (2020) väittämää tietojärjestelmien käytämisen tärkeydestä ja Hua (2008, 181) mielipide on, että nykyaikainen tiedon hankkiminen perustuu pääosin tietojärjestelmien hyväksikäyttöön. Hua (2008) mukaan datan louhintaan perustuvat tiedon hankkiminen on hyvä tapa lisätä organisaation tietopohjaa suurin harppauksin. Hua (2008) jalostaa näkemystään datan louhinnasta internet tai web-louhintaan ja tietokantahakuihin.

North & Kumta (2018, 59) korostavat tehokkaan ja systemaattisen tiedon hankinnan merkitystä esittämällä, että kilpailijayrityksiin verrattuna, hyvin toimiva ja systemaattinen tiedon hankkiminen tuo yritykselle kilpailuetua uuden oppimisen ja innovaation kautta. Myös Andreeva & Kianto (2011, 1020) tukevat North & Kumta (2018) esitystä innovaation merkityksestä tiedon hankinnassa. Yli-Renko, Autio & Sapienza (2001, 587) tuovat kilpailuedun näkökulmaan uuden merkityksen väittämällä, että systemaattinen tiedon hankkiminen

yhdistettynä hankitun tiedon käyttämiseen voi tukea tuotekehitystä ja parantaa myynnin kustannustehokkuutta. Vaikka tiedon hankkiminen näyttää kilpailuedun saavuttamisena ja toiminnan kehittymisenä, esittää Rusly et al. (2015) tiedon hankinnan prosessina, jota ilman yritys ei pysty toimimaan ja pysymään liiketoiminnassa mukana. Rusly et al. (2015) väittävätkin, että tiedon hankkiminen on selviytymisen ehto yritykselle tai organisaatiolle.

#### 4.3 Tiedon tallentaminen ja säilöminen

Luotu tieto tallennetaan, jotta sitä voidaan käyttää myöhemmin hyödyksi ja jakaa eteenpäin. Alavi & Leidner (2001) esittävät, että tallennettu tieto voidaan katsoa olevan organisaation muisti, joka muodostuu erilaisista komponenteista. Alavi & Leidner (2001, 118) mukaan näitä komponentteja tai osia voivat olla vaikkapa kirjalliset ohjeet ja dokumentaatio, tietojärjestelmien tietokannat tai koodatut tietueet eri tietojärjestelmissä. Mahdi & Nassar (2021) laajentavat Alavi & Leidner (2001) määritelmää esittämällä, että organisaation muisti on samalla sen kompetenssi. Kompetenssissa on näin ollen tallennettuna kaikki organisaation kyvykkyudet, osaamiset ja ominaisuudet. Andreeva & Kianto (2011, 1019) huomioivat hiljaisen tiedon osana organisaation muistia. Heidän mukaansa hiljainen tieto säilyy yksilöissä ja heidän taidoissaan ja tämän tiedon tallentaminen onnistuu Nonaka et al. (2000) tiedon luonnin ulkoistamisprosessin jälkeen, kun hiljainen tieto on muunnettu eksplisiittiseksi tiedoksi ja dokumentoitu soveltuvaan muotoon.

Choo (2002, 33) painottaa tietovarastojen suurta merkitystä tietoprosessien välillä. Choo (2002) toteaaakin, että tieto täytyy pystyä tallentamaan, jotta sitä voidaan hyväksikäyttää myöhemmin. Tietoa voidaan myös jakaa paremmin, jos se on ensin tallennettu. Alavi & Leidner (2001) näkemys on samankaltainen Choo (2002) kanssa ja heidän mukaansa tietoa varastoidaan ja palautetaan varastosta. Alavi & Leidner (2001) väittävät, että tiedon varastoinnin ja palauttamisen toimiessa hyvin, organisaatio ei unohda ja hävitä tietoa, eli muisti säilyy. Denner & Diaz (2013) puolestaan korostavat, että tietovaraston tärkeimmät kaksi tehtävää on tiedon säilyttäminen ja uuden tiedon varastointi. Näiden lisäksi Denner & Diaz (2013) mukaan varastoidun tiedon tulee olla strukturoitua ja se pitää olla tilassa tai muodossa, josta se löytyy helposti. Hyvin toimiva tietovarasto näyttää järjestelmällisenä rakenteena, jossa tieto sijaitsee koodattuna tai vaikkapa indeksoituna sekä systemaattisissa rakenteissa. Tämä mahdollistaa sen, että alkuperäisen tiedon tallentajan ei tarvitse olla

noutamassa tietoa eri käyttötarkoituksia varten, vaan rakenteiden systemaattisuuden vuoksi kuka tahansa pystyy hyödyntämään tietovaraston tietoa helposti. Hyvin toimiva tiedon tallentamisen prosessi ja tietovarasto tukevat organisaation toimintaa myös tehokkuuden kautta. (Alavi; Leidner, 2001; Argote et al., 2013; Denner & Diaz, 2013.) Samaan aikaan on hyvä huomata, että tiedon tallentaminen voi olla Ali et al. (2013) mukaan hyvinkin automaattinen prosessi, jossa yksilön työvaiheita tai vaivaa ei juurikaan tarvita. Tällaisina Ali et al. (2013) näkee esimerkiksi tekstin tunnistamisen, dokumenttien skannauksen osana tapahtuva tiedon tallennus, automaattiset sähköpostiarkistot ja organisaation käyttämien sähköisten oppimisalustojen tallenteet

Tiedon tallentamiseen liittyen, Argote et al. (2013) tuovat esiin myös ajatuksen siitä, että organisaation eri tietovarastoissa ja säilöissä oleva tieto voidaan istuttaa tai upottaa osaksi organisaatiota. Argote et al. (2013) näkemys on, että upotus voi tapahtua organisaation sääntöihin, kulttuuriin, rakenteisiin ja tietojärjestelmiin. Massingham & Al Holaibi (2017) tunnistaa upottamisen hyödyt liiketoimintaprosessien kehittymisenä, toiminnan tehostumisena ja työnkulun parantumisena. Organisaatio tallentaa ja sisällyttää toimintaansa sen tiedon, joka sitä hyödyttää parhaiten ja jota se voi hyödyntää tehokkaasti. Tarkentaen voidaan siis sanoa, että organisaation tallennettu tieto tulee osaksi organisaation rutiineja, parhaita käytänteitä ja liiketoimintaprosesseja. (Massingham & Al Holaibi, 2017.) Tiedon tallentamisen prosessi näyttäytyy organisaation sisäisenä toimintana, ja prosessi ei tarkoituksettomasti laajene organisaation ulkopuolelle (Andreeva & Kianto, 2011; Argote et al., 2013; Choo, 2002; Denner & Diaz, 2013).

Tieto on siis organisaatiolle tärkeä voimavara ja jopa kilpailuedun perusta. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että tieto säilyy organisaation käytössä eikä katoa. Andreeva & Kianto (2011) väittävätkin, että hyvä ja luotettava tietovarasto vähentää yrityksen riskiä siitä, että tieto katoaa tai siirtyy organisaation ulkopuolelle.

#### 4.4 Tiedon jakaminen

Tietoprosessien määritelmässä sekä tiedon siirtäminen että tiedon jakaminen esiintyvät termeinä runsaslukuisina, päällekkäisinä ja toisiaan täydentävinä. Esimerkiksi Alavi & Leidner (2001) ja Argote et al. (2003) keskittyvät kuvaamaan pääosin tiedon siirtoa, mutta

korostavat tiedon jakamisen tärkeyttä. Andreeva & Kianto (2012) keskeinen näkemys on tiedon jakamisessa, vaikkakaan he eivät tiedon siirtoa sivuuta. Tangaraja, Rasdi, Samah & Ismail (2016) väittävät, että termit eivät ole synonyymejä ja ne pitäisi erotella toisistaan riippuen asiayhteydestä. Paulin & Suneson (2015) esittävät, että tiedon siirtämisen ja tiedon jakamisen termit ja merkitys ovat hämääriä ja niitä käytetään hyvin monipuolisesti, kontekstin ja asiayhteyksien määrittellessä tarkoituksen. Tässä pro gradu -tutkielmassa kohteena on kuitenkin tiedon jakaminen, joten tarkastelu keskittyy terminologisesti siihen.

Argote et al. (2003) mukaan tiedon jakaminen on seurausta tiedon tallentumisesta ja siten kiinteästi sidoksissa tallentuneeseen tietoon. Tiedon jakaminen mahdollistuu ja kehittyy, kun Laihonen et al. (2013) mukaan tiedon jakaminen edistää organisaation oppimista ja tehostaa tiedon omaksumista ja tiedon hyväksikäyttöä. Samalla Laihonen et al. (2013) esittää, että tiedon jakaminen mahdollistaa tehokkaan päätöksenteon ja kasvattaa tiedon määrää organisaation sisällä. Ipe (2003) määrittelee tiedon jakamisen prosessina, jossa henkilön tietämys tai tieto tehdään toiminnan avulla muille näkyväksi. Henkilön tieto muokataan muotoon, jotta muut voivat ymmärtää sen. Ipe (2003) tarkentaa näkemystään esittämällä, että tiedon jakaminen on tietoista toimintaa, jossa tiedon omistajuus ei siirry toiselle vaan se jakaantuu useamman tahon omistajuudeksi. Tiedon jakaminen on erityisen tärkeää, koska sen kautta syntyy yhteys yksilön ja organisaation tietämykseen. Organisaatiolle on tärkeää, että yksilöiden omaama tieto saadaan jaettua organisaatioon, jolloin organisaatio ei ainoastaan säävuta kilpailuetua vaan myös sen, että jaetun tiedon kautta tieto säilyy paremmin organisaatiossa. Kun tietoa on jaettu organisaatiossa ja organisaatio oppii, ruokkii se innovaatiota ja tiedon jalostumista entisestään. (Ipe, 2003.)

Haas & Hansen (2007) näkemys on, että tiedon jakaminen näyttäytyy kahdella tapaa organisaatioissa. Ensimmäinen tapa on henkilöiden väliset suorat kontaktit, joko fyysisissä tapaamisissa tai keskusteluissa tai sitten teknologiavälitteisesti, kuten esimerkiksi puhelinkeskusteluissa tai sähköpostiviestinnän kautta. Toinen tapa Choo (2002) näkemyksenä on hyödyntää tallennettua tietoa, eli tieto siirtyy eksplisiittisestä muodosta eteenpäin yksilölle. Tekstidokumentit, ohjeet, kirjeenvaihtotallenteet ja muut tiedot saadaan helposti siirrettyä eteenpäin kohdehenkilöille.

Organisaation tiedon jakamisen tapoihin vaikuttaa Horáková et al. (2021) mukaan henkilöiden halukkuus tehdä yhteistyötä ja jakaa heidän osaamistaan ja tietoaan toisille. Tähän puolestaan vaikuttaa voimakkaasti yrityksen tiedonjakokulttuuri ja miten avoimesti toimitaan (Horáková et al. 2021). Tiedon jakamisen kulttuurin merkityksestä kertoo myös Smith & McKeen (2003), jotka esittävät, että hyvä ja positiivinen tiedon jakamisen kulttuuri vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Johdon toimet ja kannustaminen tiedon jakamiseen tukevat tiedon jakamisen kulttuurin kehittymistä positiivisemmaksi (Horáková et al., 2021).

Horáková et al. (2021) näkemys on, että organisaation on hyvä pyrkiä luomaan hyvät tiedon jakamisen mahdollisuudet osana normaalia toimintaa. Yhteistyön lisääminen ja henkilöiden välisen vuorovaikutuksen määrän kasvattaminen lisäävät tiedon jakamisen määrää. Myös epävirallisten kohtaamisten kuten kahvitaukotapaamisten ja muiden sosiaalisten kanssakäymistilanteiden mahdollistaminen on osa tiedon jakamisen kehittämistä. Horáková et al. (2021) korostavatkin sosiaalisten kohtaamisten merkitystä tiedon jakamisen huomioimisena organisaatioissa. HRM-järjestelmillä ja virallisilla säännöillä edistetään myös tiedon jakamista organisaatiossa. Näiden avulla myös varmistutaan siitä, että siirtyvä ja jaettu tieto pysyy organisaatiossa eikä katoa, esimerkiksi tilanteissa, joissa työvoima vaihtuu (Horáková et al., 2021 & McKeen, 2003). Andreeva & Kianto (2012) mukaan kolme tekijää on tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan henkilöstön vaihtuvuutta ja tiedon jakamista. 1. Uusia henkilöitä palkatessa on tärkeää huomioida henkilöiden tiedot ja taidot, sekä miten henkilöt asemoituvat organisaatioon. 2. Palkkaus ja palkitseminen voi vaikuttaa henkilöiden tiedonjakokäyttäytymiseen 3. Henkilöstön kehittämismekanismien avulla pyritään mahdollistamaan tiedon jakaminen avainhenkilöiltä organisaatioon, jotta tieto ei katoa avainhenkilöiden mahdollisen vaihtuvuuden vuoksi.

Tiedon jakamiseen vaikuttavat Ipe (2003) mukaan myös motivaatiotekijät sekä ihmisten väliset suhteet organisaatiossa. Tieto on valtaa -ajattelu voi näyttäytyä sekä positiivisesti että negatiivisesti. Tietoa joko jaetaan aktiivisesti tai sitä pantataan, omien motivaatiotekijöiden ajamina. (Ipe, 2003, 346) Yksilön päätös miten jakaa tietoa näyttäytyy sekä henkilön tarpeena kontrollin tunteeseen että mahdollisena puolustautumistapana. Wang & Noe (2010) tunnistavat tämän näkökulman, mutta laajentavat sen näyttäytymään hyödyt ja haitat -ajatteluna. Henkilön oletusarvo siitä, että tietoa jakamalla saa immateriaalisia tai materiaalisia



hyötyjä, vaikuttaa kyseisen henkilön tiedon jakamisen halukkuuteen. Immateriaalisia hyötyjä voi Wang & Noe (2010) mukaan olla vaikkapa lisääntynyt maine tai arvostus. Materiaaliset hyödyt voivat puolestaan liittyä palkitsemiseen ja palkkaukseen. Haittoina Wang & Noe (2010) mainitsevat menetetyt ajan tai osaamisen puutteen, jolloin tietoa ei haluta jakaa.

Vastavuoroisuus on tiedon jakamisessa Ipe (2003) näkemyksestä suuressa roolissa. Henkilöt jakavat tietoa, koska saavat tasapuolisesti takaisin uutta tietoa oman jakamansa tiedon yhteydessä. Wang & Noe (2010) tutkimuksen tärkeä motivaatiotekijä on luottamus ja oikeudenmukaisuus. Tällöin työntekijät luottavat organisaatioon ja kokevat, että tiedon vastaanottava taho on luottamuksen arvoinen, vilpitön ja rehellinen. Ipe (2003) peilaa luottamukseen henkilöiden välisiä suhteita, joissa tiedon jakaminen toimii hyvin, kun henkilöt tuntevat ja luottavat toisiinsa. Tässä yhteydessä Ipe (2003) myös mainitsee henkilöiden välisten valta- ja voimasuhteiden vaikuttavan tiedon jakamisen halukkuuteen. Sekä Ipe (2003) että Wang & Noe (2010) tuovat esiin palkkioiden ja palkitsemisen merkityksen tiedon jakamisessa. Mikäli henkilöitä kannustetaan jakamaan tietoa ja siitä palkitaan, on tiedon jakaminen yleisempää ja tehokkaampaa. Myös Argote et al. (2003) jakaa näkemyksen, että tiedon jakamisesta on hyvä palkita ihmisiä, koska voi olla, että ihmisten huomioimatta jättäminen vähentää halua jakaa tietoa organisaatiossa.

Jotta tiedon jakaminen varmistetaan, on Smith & McKeen (2003) mukaan johdon toimilla suuri merkitys. Johdon ja esihenkilöiden kommunikaatio ja tiedon jakamisen tärkeyden merkityksen korostaminen tekevät tästä tietoprosessista näkyvämpää ja merkityksellisempää. Myös Wang & Noe (2010) toteavat johdon tuen olevan merkityksellisessä roolissa tiedon jakamisessa. Johto voi myös toimillaan ohjata tiedon jakamista yrityksen tavoitteiden suuntaan. Ohjaaminen voi myös toimia uusien tiedonjakokanavien tai -tapojen suuntaan ja johto voi myös palkitsemisen kautta vaikuttaa siihen, missä muodossa ja milloin tietoa jaetaan (Ipe, 2003; Smith & McKeen, 2003; Wang & Noe, 2010).

Vaikkakin tiedon jakaminen voidaan nähdä prosessina, jossa tietoa jaetaan yli organisaatio-rajojen, määrittelee Andreeva & Kianto (2011) tämän organisaation sisällä tapahtuvaksi tietoprosessiksi. Tätä näkemystä tukevat myös (Horáková et al., 2021; McKeen, 2003; Wang & Noe 2010) korostaessaan organisaation henkilöiden luottamuksen vaikutusta tiedon jakamisessa sekä tiedon jakamiseen liittyvän tiedon säilymisen tärkeyttä organisaation sisällä.

#### 4.5 Tietojärjestelmät osana tietoprosesseja

Tietojohtamisen järjestelmät ovat ICT-ohjelmistoja, jotka mahdollistavat yrityksen tiedon hallinnan. Tietojohtamisen järjestelmien tehtävänä on tukea ja tehostaa yrityksen tietoprosesseja ja ne ovat keskeisessä osassa, kun tietoa luodaan, tallennetaan, jaetaan ja käytetään. (Alavi & Leidner, 2001, 114.) Jahmani, Fadiya, Abubakar & Elrehail (2018) tukevat Alavi & Leidner (2001) näkemystä ja laajentavat sitä esittämällä, että tietojohtamisen järjestelmät optimoivat tietoprosesseja paremmiksi, kun järjestelmien hyödyt ja mahdollisuudet tunnistetaan ja niitä hyödynnetään oikein.

Laihonen et al. (2013) toteavat kirjassaan, että tavallisesti organisaation tieto on hajallaan ja monimuotoista, mutta hyvillä tietojärjestelmillä saadaan toimintaan ryhtiä. Tiedon tehokas jakaminen, tallentaminen ja hyödyntäminen ovat edellytyksiä sille, että tieto pääsee lisääntymään ja se leviämään mahdollisimman hyvin läpi organisaation. Eri tietojärjestelmät voidaan nähdä organisaatiota tukevinä, organisaation toiminnan mahdollistavina tai itse toiminnan kohteena olevina elementteinä. Laihonen et al. (2013) mainitsevat tukevien tietojärjestelmien olevan esimerkiksi palkanlaskentajärjestelmiä tai vaikka tuotannonsuunnittelun järjestelmiä, joita ilman organisaatio selviää, mutta jotka helpottavat toimintaa ja nostavat organisaation tehokkuutta.

Laihonen et al. (2013) mukaan organisaation tietohallinto varmistaa, että työntekijöillä, johdolla ja koko organisaatiolla on mahdollisimman hyvät tietotekniset laitteet ja ohjelmistot käytössään. Samalla he toteavat, että organisaatio on hyvin riippuvainen toimivista tietojärjestelmistä, jotka palvelevat koko yrityksen toimintaa. Laihonen et al. (2013) esittävät, että yrityksen jokaisen osan toimintaa tulee tukea tietojärjestelmillä, jotta toiminta on järkevää. Laihonen et al. (2013) näkemyksen mukaan tietojärjestelmät mahdollistavat liiketoiminnan nykyaikaisen toimivuuden ja liiketoiminta puolestaan ohjaa tietojärjestelmiä. Koko toiminnan keskiössä on organisaation tietohallinto. Laihonen et al. (2013) korostavat hyvän tietohallinnon myös huomioivan eri järjestelmien yhteen sovittelun ja optimoinnin, jotta tiedonkulku ja tiedon hyväksikäyttö ei vaarannu.

Kamariotou & Kitsios (2015, 6-7) tuovat esiin näkemyksen, että yrityksellä on mahdollisuus luoda kilpailuetua, kun tietojärjestelmästrategia yhdistetään liiketoimintastrategiaan.

Samalla he esittävät, että hyvä tietojärjestelmästrategia tehostaa yrityksen toimintaa ja nostaa yrityksen innovatiivisuutta. Näillä molemmilla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja taloudelliseen menestymiseen. Uusien toimintamallien käyttöönotto, joita tuetaan oikeilla tietojärjestelmävalinnoilla, tukee myös yrityksen menestystä, kun kilpailluilla markkinoilla on muutoin haastavaa löytää uusia strategioita liiketoiminnassa. (Kamariotou & Kitsios 2015.) Jahmani et al. (2018) vievät kilpailuetuajatuksen eteenpäin esittämällä, että hyvät tietojohdamisen järjestelmät yhdistettynä hyviin tietoprosesseihin mahdollistavat yrityksen kestäväen kilpailuedun löytymisen. Haas & Hansen (2007) jakavat edellä mainitut näkemykset ja painottavat, että tietojärjestelmien avulla tietoprosessit myös nopeutuvat huomattavasti, jonka seurauksena yrityksen tehokkuus ja ajansäästöt kasvavat.

Tietojärjestelmien tuki ja osuus tietoprosesseissa voidaan nähdä kolmen pääkohdan kautta. Nämä ovat 1. Hyvä dokumentointi ja hyvät käytännöt tai säännöt, miten tietojärjestelmiä käytetään. 2. Yrityksen tietämuskantojen luominen. 3. Osaamisverkkojen luominen ja asiantuntijoiden yhdistäminen, jotta ongelmanratkonta on tehokasta. (Alavi & Leidner, 2001.)

COVID-19 -pandemia on muuttanut yritysten tiedonhallintajärjestelmäkäytäntöjä Horáková & Maršíková (2021) mukaan. Horáková & Maršíková (2021) kuvaavat, että yritykset ovat siirtyneet nopeassa aikataulussa järjestelmiin, joita voidaan käyttää missä ja milloin tahansa, kuten Googlen pilvipohjaiset ratkaisut tai Microsoft O365 -palvelut, joiden käyttö ei vaadi paikallisia asennuksia tai kiinteitä palvelinratkaisuja toimistoilla. Horáková & Maršíková (2021) mukaan digitaaliset kommunikaatiojärjestelmät kuten Microsoft Teams tai Google meet ovat pandemian aikana tarjonneet parhaan mahdollisen tavan kommunikaatioon ja tiedon jakamiseen symmetrisessä vuorovaikutuksessa. Horáková & Maršíková (2021) näkemys on, että sama ilmiö on nähtävillä tiedonhallinnassa ja tiedon tallentamisessa sekä sen käyttämisessä. Ketterät pilvipalvelut ovat käytettävyydessään ja nopeudessaan erittäin hyviä ja toimivia ratkaisuja yrityksille (Horáková & Maršíková, 2021).

## 5 Tietojärjestelmäsynteesi hybridityön ja tietoprosessien välillä

Jokainen tähän pro gradu -tutkielmaan valikoidusta tietoprosessista nivoutuu yhteen hybridityön osalta tietojärjestelmien avulla tai osana tietojärjestelmiä, joita hyväksikäyttäen hybridityötä tehdään ja tietoprosessit toimivat. Alavi & Leidner (2001) korostavat tietoprosessien ja nykyaikaisten tietojärjestelmien yhteenkuuluvuutta. Vastaavasti Gratton (2021a) ja Kerravala (2021), esittävät, että hybridityössä oleellista on tiedon siirtyminen ja tiedon hallinta.

Hybridityö näyttäytyy työskentelytapana, jossa työtä tehdään sekä lähityönä toimistoympäristössä tai muussa vastaavassa työnantajan osoittamassa työtilassa sekä etätyölähtöisesti tietojärjestelmiä ja moderneja tietoteknisiä ratkaisuja hyväksikäyttäen. Hybridityö on nykyaikainen ja joustava tapa tehdä työtä, jossa työn tekemisen aika ja paikka joustavat työtehtävien vaatimusten mukaan. (Gratton, 2021a & Kerravala, 2021). Työn ollessa aikaan ja paikkaan - ainakin osittain - riippumaton, on tietoliikenneyhteyksien ja kommunikaatiojärjestelmien oltava sellaisia, että työ on tehokasta ja se tuottaa halutut tulokset (Chang, 2021; Gratton, 2021a; Kerravala, 2021).

### 5.1 Hybridityötietojärjestelmät – Tiedon luominen

Tiedon luominen hybridityössä vaatii tilan tai paikan, jossa tiedon luonti on mahdollista tai ainakin luo puitteet ja perustan sille. Yhteistyöalustat, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmät (ERP), asiakkaiden hallintajärjestelmät (CRM), jaetut työtilat ja yrityksen tiedonhallintaohjelmistot voidaankin nähdä hyvinä paikkoina tai tiloina tiedon luomiselle ja käsittelylle. (Kerravala, 2021 & Nonaka et al., 2000.) Tähän näkemykseen yhtyy Babapour et al. (2021), jotka huomioivat digitaalisten yhteistyöalustojen tukevan niin hybridityön etätyön kuin myös lähityön tekemistä ja alustojen merkityksen tarjoamalla yhteisen tilan hybridityölle. Onkin perusteltua esittää, että digitaaliset alustat luovatkin perustan hybridityön ”ba”:lle (Babapour et al., 2021; Nonaka et al., 2000).

Tiedon luominen kehittyy nopeammaksi, kun tietojärjestelmät tukevat tiedon luomisen prosessia ja erityyppisiä tietolähteitä ja lähtökohtia yhdistellään toisiinsa. Tämä Farnese (2019)

näkemys tukee hybridityön teknologiasidonnaisuutta ja hybridityön joustavia ja ketteriä työskentelymenetelmiä. Farnese (2019) mukaan myös automaatio ja tiedon käsittelyn nopeus ovat oleellisessa roolissa, kun tietoa luodaan. Samoihin tulkintoihin päätyvät myös Chang (2021), Gratton (2021a) ja Kerravala (2021) hybridityön osalta.

Nonaka et al. (2000) SECI-mallin siirtäminen hybridityöhön on haastavaa ilman tietojärjestelmien tukea, koska Gratton (2021a) mukaan hybridityö on tietojärjestelmäsidoista. Näin ollen hiljaisen tiedon sosialisatio on tiedon luomisen osista haastavaa, koska tietojärjestelmäavusteinen hiljaisen tiedon muuntaminen hiljaiseksi tiedoksi voi olla hankalampaa kuin perinteisessä lähityössä. Nonaka et al. (2000) mukaan sosialisatio voi olla esimerkiksi osaamisen tai taitojen siirtämistä toiselle. Samaan aikaan Kerravala (2021) korostaa, että hyvien kommunikaatiojärjestelmien avulla paikkariippumattomasti työskentelevät työntekijät voivat onnistua jopa sanattomassa viestinnässä, joten voidaan varmastikin ajatella, että myös toisen henkilön työsuorituksen ja osaamisen oppiminen ja tieto-taitojen siirtäminen toiselle on mahdollista hyvien kommunikaatiojärjestelmien, kuten webex tai zoom -avulla.

SECI-mallin (Nonaka et al., 2000) mukainen tiedon ulkoistaminen, jossa hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi, toimii myös tietojärjestelmäavusteisesti hybridityössä ja myös tilanteessa, jossa eri osapuolet, tiimit tai osastot työskentelevät samanaikaisesti lähi- ja etätyötilanteissa. Hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi tiedoksi voi tapahtua yksilön oman osaamisen muuntamisena käyttöohje tai tietokantamuotoon. Hybridityön ollessa tietojärjestelmäintensiivistä, voidaan ajatella, että tietojärjestelmät ovat hybridityön osalta erittäin moderneja, joten yksilöt voivat hyödyntää puheen tai tekstin tunnistusta sekä manuaalisia tietojärjestelmän käyttömetodeja. Pääasia on, että tietojärjestelmät toimivat missä tahansa ja mihin aikaa hyvänsä. (Gratton, 2021a.)

Tiedon yhdistäminen, eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon, osana SECI-mallia (Nonaka et al., 2000) on Farnese (2019) mukaan nopeaa ja tehokasta tietojärjestelmiä hyödyntäen. Gratton (2021a) ja Kerravala (2021) näkemys on hybridityön osalta hyvin samankaltainen.

SECI-mallin (Nonaka et al., 2000) neljännessä vaiheessa, eli sisäistämisessä, eksplisiittinen tieto muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi. Hybridityö, jossa työ on tietointensiivistä ja

tietojärjestelmiä hyödyntävää, voi tämän vaiheen nähdä työssä, jossa yksilö omaksuu uutta tietoa muuntamalla kodifioitua tietoa omaksi henkilökohtaiseksi tiedokseen. Tämän voi Chang (2019) mukaan olla hyvinkin nopeaa, kun tieto on nopeasti saatavilla ja helposti omaksuttavissa.

Aiemman tutkimuksen mukaan Wang (2021) esittää, että virtuaalinen tiedon luominen on merkittävässä roolissa nykyaikaisissa työskentelytavoissa. Wang (2021) mukaan etätyön ja muiden uusien työskentelytapojen yleistyminen kehittää tiedon luomista yhä enemmän teknologia-avusteiseksi. Hybridityö osana näitä uusia työskentelytapoja onkin luonteva osa Wang (2021) näkemyksiä ja voi olla, että COVID-19 -pandemian seurauksena merkittävä osa yrityksen tiedosta luodaan täysin teknologia-avusteisesti paikkariippumattomasti (Gratton, 2021a; Kerravala, 2021 & Wang 2021).

## 5.2 Hybridityötietojärjestelmät – Tiedon hankkiminen

Andreeva & Kianto (2011) väittävät tiedon hankkimisen kohdistuvan usein ulkopuolisiin tietolähteisiin. Laihonen (2013) esittää puolestaan, että tiedon hankkiminen on myös monesti jatkuva prosessi, jossa Liu & Liu (2008) mukaan tietolähteitä on runsaasti, kuten Kaba & Ramaiah (2020) esittämät web-perustaiset lähteet ja erilaiset tiedonhankinnan nykyaikaiset ICT-järjestelmät. Hua (2008) puolestaan laajentaa edellä mainittuja näkemyksiä automaation ja tietomassojen hyödyntämisen tiedon hankkimisessa. Tiedon hankkiminen näyttäytykin niinä tavallisina menetelminä, joita Babapour et al. (2021), Gratton (2021a) ja Kerravala (2021) esittävät luontaisiksi tavoiksi hybridityöskentelyn osalta. Digitaaliset alustat, tiedonhakuautomaatiikka, tiedon luokittelumenetelmät, hakukoneiden hyväksikäyttäminen yhdistettynä kirjallisuuden ja artikkeleiden lukemiseen, toimivat hyvin niin perinteisissä työyhteisöissä kuin aika- ja paikkariippumattomissa hybridityöyhteisöissäkin (Gratton 2021a).

## 5.3 Hybridityötietojärjestelmät – Tiedon tallentaminen

Alavi & Leidner (2001) mukaan tallennettu tieto on organisaation muisti. Choo (2002) esittää, että luotu tai hankittu tieto on arvokasta, joten on hyvä pyrkiä tallentamaan sitä. Tallennettua tietoa voidaan myös jakaa helposti, jos tallennettu tieto on helposti saavutettavissa.

Horáková & Maršíková (2021) puolestaan korostavat, että hyvässä hybridityössä pilvipalvelut ja esimerkiksi Microsoft O365 -ratkaisut toimivat hyvin niin tiedon tallennuksen ja hyväksikäyttämisen osalta hyvin paikkariippumattomasti. Ajateltaessa, että hybridityössä tallennettava tieto on sen laatuista ja muotoista, että tallennus tapahtuu elektronisessa muodossa, voidaan pilvipalvelut nähdä hyvänä tiedon tallentamisen paikkana. Deloitte Insights (2021) korostaa myös, että tietointensiivisten yritysten tiedon tallentaminen on erittäin tärkeää riippumatta siitä, missä ja miten työtä tehdään.

Hybridityöskentelyssä työtä tehdään hajautetusti (Deloitte Insights, 2021) ja monesti aika- ja paikkariippumattomasti (Gratton, 2021a) osana organisaatiota, jolla on tiedon tallentamisen kautta muisti. Merkille pantavaa onkin, että Alavi & Leidner (2001) organisaatiomuisti on hybridityössä hajautetussa muodossa toimien paikkariippumattomasti, kuten hybridiorganisaatio.

Tietoprosessin tukena tiedon tallentaminen digitaaliseen muotoon näyttäytyy merkitsevänä niin hybridityössä kuin hyvin toimivassa tietoprosessissa. Ali et al. (2013) korostavat, että tiedon tallentaminen digitaaliseen muotoon nopeuttaa ja tehostaa tätä tietoprosessia. Vastavasti onnistuneen hybridityön tukena toimivat tietovarastot ja digitaalisen tiedon lähteet, joihin hybridityötä tekevällä työntekijällä on pääsy, joko etätyöpisteestään tai sitten organisaation lähityöpisteeltä, ottaen huomioon, että pääsy digitaaliseen muotoon tallennettuun tietoon perustuu tietojärjestelmiin ja henkilön työvälineisiin, kuten kannettavaan tietokoneeseen. (Alagah, 2022; Çiftçi, 2021; Gratton, 2021a; Kerravala, 2021.)

#### 5.4 Hybridityötietojärjestelmät – Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen on merkityksellinen tietoprosessi nykyaikaisessa organisaatiossa. Tiedon jakaminen mahdollistaa Laihonen (2013) väittämän mukaan nopean päätöksentekemisen ja ihmisten välisen tietämyksen lisäämisen. Samanlaisen ajatuksen esittävät Horáková & Maršíková (2021), joiden näkemys on, että digitaaliset kommunikaatiojärjestelmät kuten Microsoft Teams ja Google meet ovat erittäin hyviä tiedonjako-ohjelmistoja, jotka näyttävät tärkeässä roolissa tiedon jakamisen prosessissa. Tässä näkemyksessä on selkeä yhdyskäytävä hybridityön mahdollistavien tiedon jakamisen ja kommunikaatiosovelluksien välillä. Kerravala (2021) näkemys on Horáková & Maršíková (2021) kaltainen hybridityön

onnistumisen osalta. Hybridityössä kommunikaatio ja tiedon jakaminen onnistuu vain hyvien tieto- ja kommunikaatiojärjestelmien, kuten Microsoft Teams avulla. Vaikka Gratton (2021a) mukaan tiedon jakamisen vaivattomuus on tärkeää hybridityössä, tukee hyvä tiedon jakamiseen tarkoitettu tietojärjestelmä myös tietoverkkojen yli tapahtuvan tiedon jakamisen lisäksi perinteistä tiedon jakamista, eli työtä, jota tehdään lähityömenetelmin. Tätä painottavat Hofeditz et al. (2020), kun tarkastelun kohteena on tiedon jakamisen ICT-järjestelmien ominaisuuksia ja hyötyjä.

## 5.5 Synteesiyhteenveto

Tämän päivän tietoprosesseja ja hybridityötä yhdistävät tietojärjestelmät, jotka tukevat tiedon luomista niin virtuaalisesti kuin lähityötä tehden. Tiedon luominen on muuttunut digitaaliseksi ja muuttuu edelleen kohti paikka- ja aikariippumattomuutta. (Wang, 2021.) Tiedon hankkiminen on tietoprosessina tietojärjestelmiin kytkeytynyttä ja sitä voidaan toteuttaa hyvin hybridiympäristössä. Tiedon jakaminen perustuu niin ikään hyviin kommunikaatiojärjestelmiin kuin myös monialustaisiin työympäristöihin, joissa tietojärjestelmät tukevat työn tekemistä ja vähentävät eri paikoissa tehtävän hybridityön rajoja. Microsoft Teams, Webex, Zoom ja Google meet näyttävät niin tiedon jakamisen prosesseissa kuin myös hybridityössä samankaltaisissa rooleissa. (Gratton, 2021; Horáková & Maršiková, 2021; Kerravala 2021.) Tiedon tallentaminen on tärkeää, jotta niin perinteinen tietoprosessi kuin hybridityötietoprosessi ovat toimivia ja saman muotoiset, eli tietojärjestelmissä säilytettävä, tieto on saatavilla riippumatta työn tekemisen ajasta ja paikasta (Alavi & Leidner, 2001; Gratton, 2021a).

Synteesin osana voidaan nähdä, että tietoprosessit, jotka linkittyvät hybridityöhön kiinteästi luovat yritykselle selkeää kilpailuetua. Tehokkaat tietojärjestelmät tarjoavat myös yritykselle kilpailuetua, kun perinteisiä manuaalisia toimintatapoja ja prosesseja automatisoidaan ja tiedonkäsittelyn nopeutta kasvatetaan (Jahmani et al., 2018). Samankaltaista kilpailuetua tuovat hyvät tietoprosessit, jotka voivat näyttäytyä yrityksen kannattavuuden parantumisena ja toiminnan nopeuden kehittymisenä sekä tiedon määrän kasvuna (Andreeva & Kianto, 2011; Nold, 2012). Myös hybridityö itsessään tuo yritykselle kilpailuetua työskentelyn joustavuuden ja monipuolisuuden kautta (Gratton, 2021a; Kerravala, 2021).



## 6 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitetään tutkimusmenetelmät ja itse tutkimusprosessi. Tutkimuksen kohdeorganisaation lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen tekeminen yksityiskohtaisesti. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.1 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimusprosessi käynnistyi loppusyksyllä 2021 eri aihealueiden läpikäymisellä, keskittyen ajankohtaisiin aiheisiin, fokuksen ollessa tietojohdantamisen ja tietoprosessien alueilla. Työn ja työtapojen muutokset, etätyö ja hybridityö olivat osa mielenkiinnon kohteita heti alkukartoituksesta lähtien. Pääajatus oli kuitenkin löytää aihe, joka tuottaisi lisää tietoa yrityksen johdolle ja avaisi uusia katsontakantoja johtoryhmälle, sekä mahdollistaisi lisätutkimuskohteiden löytymisen organisaatiossa. Tutkimuksen lopullinen aihe ja tutkimussuuntaus sekä tutkimustapa valikoituivat pitkällisen vuoropuhelun lopputulemana yrityksen johdon ja tutkijan välillä.

Tutkimuksen tekeminen alkoi tutustumisella kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen, ensin pintapuolisesti ja aiheen tarkentumisen jälkeen syvällisemmällä tutkimisella. Tässä yhteydessä muodostettiin myös tutkimussuunnitelma. Tämän suunnitelman valmistumisen ja tutkimuksen aiheen tarkentumisen jälkeen aloitettiin kirjaamaan ylös tutkijan havaintoja kohdeorganisaatiossa tutkimusaiheeseen liittyen. Teoriaosuus kirjoitettiin lähes valmiiksi ennen haastattelukysymysten määrittelyä ja haastatteluiden toteuttamista, koska tarkoitus oli yhdistää teoreettinen viitekehys tarkasti haastattelukysymyksien ja empiirisen osuuden kanssa. Teoriaosuuden määrittymiseen vaikutti huomattavasti tutkijan tekemät havainnot hybridityön tekemisestä organisaatiossa. Teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen luotiin haastattelukysymysrunko alakysymyksineen. Runko muokattiin vastaamaan teoreettista viitekehystä sekä tehtyjä havaintoja tutkimuksen osana. Aineiston keräämisen jälkeen aloitettiin aineiston analysointi ja tutkimustulosten kokoaminen, yhdistelemällä havainnoinnin tuloksia haastatteluvastauksiin. Toiseksi viimeisessä vaiheessa tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset koostettiin kirjalliseen muotoon tämän Pro gradu tutkielman viimeiseen lukuun. Työn viimeisessä vaiheessa työ viimeisteltiin ja kirjallisen työn tiivistelmä kirjoitettiin.

## 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, tutkimusmenetelmänään case-tutkimus, koska tutkimuksen kohteena on case-organisaatio. Menetelmänä tällainen tapaustutkimus antaa mahdollisuuden keskittyä tutkimuksen kohteena olevaan osapuoleen erittäin tarkasti. Tapaustutkimus itsessään mahdollistaa ilmiöiden tai asioiden syvällisemmän käsityksen syntymisen kuten myös tutkittavan kohteen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. Tapaustutkimus yhdistää teorian empiiriseen maailmaan (Piekkari & Welch 2020, Kappale 13, 1-3). Piekkari & Welch (2020, Kappale 13, 1-3) mukaan tapaustutkimus sopii hyvin tilanteeseen, jossa samaa tutkimuksen kohdetta tarkastellaan määritellyllä ajanjaksolla.

Valittuna metodina, tutkielman tapaustutkimus painottuu kahteen sen alatyyppiin tutkimuksen luonteen vuoksi. Tutkimus on sekä kuvaileva että selittävä tapaustutkimus. Eriksson & Koistinen (2014, 10-11) mukaan kuvaileva tutkimus selittää tutkittavaa tapausta kuvaamalla sen merkityksen tarinan ympärille. Eriksson & Koistinen (2014, 11) korostavat kuvailevuuden narratiivia ja sen teoriaa luovaa merkitystä.

Selittävä tapaustutkimus vastaa kysymykseen, miksi tapaus on sellainen kuin se on. Selittävä tapaustutkimus pyrkii myös löytämään ilmiöiden riippuvuussuhteet. Selittävä tapaustutkimus myös selventää prosesseja ja niiden eri vaiheita tapahtumien eri suhteissa. (Eriksson & Koistinen 2014, 12)

## 6.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena toimii kansainvälinen suuri yritys, joka työllistää Suomessa noin 200 henkilöä ja yritys on toiminut noin 30 vuoden ajan kasvaen vuosittain keskimäärin 10% vauhtia. Yrityksellä on fyysisiä toimipisteitä Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Iso osa yrityksen työntekijöistä voi työskennellä etätöitä tai lähityötä tehden. Yrityksen periaate on, että työtä pyritään tekemään mahdollisuuksien mukaan siten, että etä- ja lähityö on tasapainossa siten, että muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta kukaan ei työskentele täysin etätöperusteisesti. Organisaation työntekijöitä kannustetaan sosiaaliin kohtaamisiin ja interaktioon, jotta yrityksen yrityskulttuuri ja toimintatavat säilyvät, niin etä- kuin lähityössäkin.

COVID-19 -pandemian aikana yrityksessä on vakiintunut hybridityöskentelymalli, jossa lähityötä ja etättyötä tehdäänkin soveltuvin määrin.

#### 6.4 Tutkimuksen toteutus

Tämän pro gradu -työn kvalitatiivisen tutkimuksen tiedon kerääminen toteutettiin kahta eri menetelmää yhdistellen. Ensimmäinen osa perustui tutkijan havainnointiin kohdeorganisaatiossa ja toinen osa puolestaan hyödynsi teemahaastatteluja. Havainnoinnin tarkoitus oli selvittää hybridityön tekemisen muotoja ja löytää tämän työtavan hyviä ja huonoja puolia kokonaiskuvan selvittämiseksi. Samalla kuitenkin tarkoituksena oli tunnistaa tietoprosesseja hybridityön osana. Haastatteluilla puolestaan haluttiin selvittää kokonaisvaltaisesti valikoidujen tietoprosessien mekaniikkaa, toimivuutta ja toimintaa organisaatiossa sekä miten tietoprosessit näyttäytyvät hybridityössä. Osana haastatteluista pyrittiin selvittämään myös tietojärjestelmien sidoksia hybridityön ja tietoprosessien välillä. Teemahaastatteluiden pääaiheet ja niiden pääkysymykset laadittiin teoriarungon ja tutkimussuunnitelman jälkeen aloitetun organisaation havainnoinnin jälkeen. Haastattelurunko koostui 5 Teemasta, joiden alle syntyi 15 avointa haastattelukysymystä. Näiden lisäksi haastattelussa kysyttiin tarkentavia avoimia kysymyksiä, jonka seurauksena kysymysten määrä nousi osassa haastatteluista yhteensä 20 kysymykseen. Osassa haastatteluista kysymykset näyttäytyivät keskustelun avauksina tai portteina aiheeseen, koska aiheet kirvoittivat runsaasti keskustelua, joka laajeni muutamassa tapauksessa huomattavasti yli alkuperäisen tarkoituksen. Haastatteluiden teemat ja kaikki teemojen alle kuuluneet alkuperäiset haastattelukysymykset sekä haastattelun yhteydessä kysytyt lisä- tai tarkennuskysymykset on kirjattu liitteeseen 1.

Haastattelussa vältettiin suljettujen kysymysten esittämistä, jotta vastauksista saatiin laajoja asiakokonaisuuksia kattavia. Avoimia kysymyksiä suosiva haastattelu tukee myös Sarajärvi & Tuomi (2017) ajatusta siitä, että vastaajaa ei ohjailta tiettyyn suuntaan, eikä aihealueita rajata liikaa. Näin vastaajalta saadaan mahdollisimman paljon tietoa haastatteluaiheesta. Menetelmänä teemahaastattelu soveltuu tutkimukseen hyvin, koska se on rakenteeltaan semistrukturoitu ja menetelmä antaa mahdollisuuden erilaisten asiakokonaisuuksien tarkasteluun. Teemahaastattelu toimii myös hyvin, jos tutkimuksen kohteesta ja tutkimusaiheesta on jonkin verran pohjatietoa. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 67.)

Teemahaastattelut toteutettiin toukokuussa 2022. Haastatteluihin osallistui yhteensä 7 case-organisaation henkilöä, jotka valikoituivat haastatteluun erilaisten taustojensa, työtehtäviensä erilaisuuden ja erilaisten työntekijäasemien vuoksi. Haastattelut toteutettiin etätyöympäristössä hyödyntäen Microsoft Teams -ohjelmistoa. Siitä huolimatta, että haastattelurunko ohjasi haastattelun kulkua, olivat haastattelutilanteet hyvin epämuodollisia ja keskustelunomaisia. Tällä pyrittiin myös saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen aiheesta. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 60 ja 90 minuutin välillä. Tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnissa käytettiin hyväksi Teams:n omaa Transcribe-toimintoa, joka muunsi syntynyttä puhetta tekstiksi reaaliaikaisesti. Tämän jälkeen automaattilitteroitu teksti tarkastettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi, koska osa Teams:n tuottamasta automaattilitteroinnista oli puutteellista ja osa lauseista sekä sanoista oli tulostunut väärin automaattilitterointiaineistoon. Huomionarvoista on, että tämä automaattilitterointi ja sen loppukäsittely oli erittäin nopea prosessi. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita, että yhden keskimäärin 60 minuutin haastatteluaineiston muokkaaminen valmiiksi, sanatarkaksi, dokumentiksi, vei vain noin 90 minuuttia, joka on vähäinen aika verrattuna täysin manuaalisesti tehtävään litterointiin, jossa vastaavassa tehtävässä voi aikaa kulua jopa kolme tuntia. Haastatteluaineiston litterointidokumentaation jälkeen kysyttiin vielä sähköpostin välityksellä muutamia tarkentavia kysymyksiä haastatteluaineiston tarkentamiseksi, koska haluttiin varmistua haastateltavan näkemyksistä osaan kysymyksiin liittyen.

Tutkimukseen haastateltujen henkilöiden anonymiteetin suojaamiseksi kaikkien vastaajien suorat lainaukset tässä Pro gradu -tutkielmassa on ilmoitettu kirjain-numero -yhdistelmällä; ”H1, H2, H3...” Myös muut tutkimustulokset on tässä tutkielmassa muunnettu muotoon, josta ei voi päätellä vastaajaa tai hänen taustojaan.

Tutkimusaineistoa syntyi myös runsaasti tutkimuksen tekijän omiin muistiinpanoihin havainnoinnin seurauksena, erilaisissa yhteistyö- ja ryhmätyötilanteissa, kuten myös videopalaverissa ja muissa tietojärjestelmäavusteisissa seminaareissa, joissa työskenneltiin samanaikaisesti sekä lähi- että etätyötapoja käyttäen. Erikson ja Koistinen (2014, 31) esittävät, että tällainen kenttäpäiväkirjan pitäminen tukee hyvin tapaustutkimuksen tekemistä. Sarajärvi & Tuomi (2017, 70) mukaan tällaista Erikson & Koistisen (2014) näkemyksen mukaista havainnointia voidaan kutsua osallistuvaksi havainnoinniksi, jossa tutkija voi esimerkiksi työskennellä tutkimuksen kohteen kanssa ja tehdä havaintoja työskentelyn ohessa. Sarajärvi &

Tuomi (2017) mukaan havainnointi on hyvä tutkimustapa, kun tutkimuksen kohteena olevilla on aiheeseen useita näkökulmia, jotka saadaan esiin osallistuvalla toiminnalla tai havainnoinnilla. Tutkijan kenttäpäiväkirjan teemat on esitetty liitteessä 2.

## 6.5 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analyysillä on tarkoitus tuottaa mahdollisimman hyvä kuva aineistosta. Aineiston analyysi tuottaa tulkinnan laadullisen tutkimuksen ilmiöstä, josta tutkija tekee omat päätelmänsä. Tutkijan tehtävänä on laatia analyysin perusteella selkeä kuvaus tutkimuksesta ja sen vaiheista aina lopputulokseen saakka. Analyysi koostuu tutkimuksen osien analysoinnista, jossa aineisto pilkotaan, tiivistetään ja luokitellaan. Päämäärä analyysissä on tuottaa hyvää tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä ja koostaa yksittäiset tapaukset yhdeksi yleiseksi, kokonaisvaltaiseksi, ylätasen abstraktioksi. (Aalto & Puusa, 2020, 143.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on toteutettu noudattaen sisällönanalyysia, jonka avulla on mahdollista analysoida erilaisia dokumentteja, kuten haastattelulitteraatioita ja tehtyjä muistiinpanoja systemaattisesti. (Tuomi & Saarijärvi, 2018, 86-88) Sisällönanalyysia hyödyntäen luodaan uutta tietoa, kun tutkimusaineistosta eritellään, pilkotaan ja järjestellään koostamalla yhtenäinen, iso kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tuomi & Sarajärvi (2018) mukaan analyysi on onnistunut, kun monipuolinen ja runsas tutkimusaineisto saadaan yhdisteltyä ja tiivistettyä selkeäksi kuvaukseksi ja analyttiseksi tulkinnaksi. Tuomi & Sarajärvi (2018) myös esittävät, että yksi onnistuneen analyysin tunnusmerkki on, että sen seurauksena pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan tai tutkimuskysymykseen. Samalla Tuomi & Sarajärvi (2018) korostavat, että hyvän analyysin avulla tutkija tuo esiin tutkittavan ilmiön tarkatkin yksityiskohdat, joilla on merkitystä ilmiön ymmärtämisessä.

Sisällönanalyysi voi perustua joko induktiiviseen tai deduktiiviseen päättelyyn. Induktiivisessä päättelyssä analyysi näyttäytyy analyysina, jossa yksittäinen tapaus yleistetään muihin vastaaviin tapauksiin. Deduktiivisessä päättelyssä puolestaan pyritään yleistämään tapauksia yksittäiseksi tapaukseksi. Lisäyksenä näihin kahteen päättelysuuntaukseen on abduktiivinen päättely, joka näyttäytyy tieteellisen päättelyn suuntauksena ja on yhdistelmä induktiivista ja deduktiivista päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 80-81.)

Aalto & Puusa (2020) jakavat Tuomi & Sarajärvi (2018) analyysiperusteisiin ja antavat Tuomi & Sarajärvi (2018) päättelyluokitteluille tarkentavat nimikkeet, jakaen induktiivisen päättelyn aineistolähtöiseksi päättelyksi, deduktiivisen päättelyn teorialähtöiseksi päättelyksi ja abduktiivisen päättelyn, teoriasidonnaiseksi päättelyksi. Aineistolähtöinen sisällön analyysi tuottaa muodostettujen käsitteiden avulla hyvän näkemyksen tutkimuksen kohteesta. Analyysi etenee monivaiheisesti ja luokitteluiden ja yhdistelyiden osana syntyy uutta ymmärrystä ja teoriaa sekä johtopäätöksiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi keskittyy aineistoon ja analyysimallit eivät ole valmiit ennen analyysin tekemistä. Teoria rakentuu osana analyysia. Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu puolestaan olemassa olevaan teoriaan tai käsitteistöön ja sitä ohjailee ajatus tämän teorian testaamisesta uudessa asiayhteydessä. Toisin sanoen, teoria ohjaa aineiston tarkastelua. Teoriasidonnainen päättely voidaan katsoa olevan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen päättelyn väliin sijoittuva analyysimenetelmä. Aineistoanalyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta teoriasidos on havaittavissa selkeästi. Olemassa oleva teoria tukee havaintoja ja tulkintoja, joita syntyy analyysin seurauksena. Teoria vahvistaa havaintoja. Analyysin tulkinnat voidaan joko vahvistaa aiemmin tehdyn tutkimuksen suhteessa tai vastaavasti on mahdollista, että tulkinnat kumoavat olemassa olevaa tutkimusta. Kantavana ajatuksena teoriasidonnaisessa päättelyssä on, että havainnot perustuvat johonkin johtoajatukseseen. Tutkijan osaaminen, perehtyneisyys ja tietämys tutkimuksen aiheeseen ja kirjallisuuteen ohjaavat aineiston tulkintaa ja tarkastelua. (Aalto & Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tämän tutkimuksen aineiston sisällönanalyysi perustuu abduktiiviseen, eli teoriasidonnaiseen päättelyyn. Analyysimenetelmän valikoituminen pohjautuu muutamaan kantavaan ajatukseseen. Ennen tutkimuksen haastattelujen toteuttamista ja teoreettisen viitekehityksen muotoutumista, tutkija oli kirjannut ja tehnyt havaintoja kenttäpäiväkirjaansa tutkimuksen kohteena olleesta organisaatiosta useamman kuukauden ajan. Tämän havainnoinnin lisäksi tutkijan perehtyneisyys aiheen kirjallisuuteen oli korkealla tasolla. Hybridityö työtapanäyttäytyi myös runsaana eri medialähteissä, ja aiheen keskeiset näkemykset ohjasivat tutkijaa lukemaan ja perehtymään eri näkökulmiin. Teorian vaikutus tutkimuksen analyysivaiheessa oli näin ollen vahvasti läsnä. Abduktiivisen päättelyn analyysin valikoitumiseen vaikutti myös se tosiasia, että hybridityön ja tietoprosessien suhdetta sekä näitä yhdistäviä tai erottavia tekijöitä oli tutkimuksen alkuvaiheessa tutkittu vain vähän, mutta teoriaa tietoprosesseista ja hybridityöstä oli löydettävissä kuitenkin kohtuullisesti.

Aineiston analysoinnin toteutus eteni teoriasidonnaisen analyysin peruseriaatteiden mukaisesti, mutta analyysimenetelmän lisänä vastaukset ryhmiteltiin luokkiinsa, jotta teoreettisen viitekehyksen mukaisesti jakautunut pääteemoitus sai omat aliteemat. Analysoinnissa haastattelukysymykset ja vastaukset käytiin läpi yksitellen ja vastausten kautta syntyneet ryhmitellyt luokiteltiin myös uudestaan ja irrotettiin alkuperäisestä teemastaan. Näin voitiin tarkastella teemoja ja luokitteluja toisiinsa paremmin. Analyysin perustuessa teorioihin, aineistoa tarkasteltiin hyvin objektiivisesti, mutta tutkimuksen pohjateoria tarjosi hyvän viitekehyksen aineistolle. Koko analyysiprosessin aikana tutkimuskysymyksiä ja teemoja tarkennettiin analyysikysymyksillä, kuten:

- Miten hybridityö eroaa lähityöstä?
- Mitä eroja tietoprosessissa esiintyy, kun verrataan hybridityötä ja lähityötä?
- Mikä on tietojärjestelmän rooli?
- Miten asia näyttäytyy käytännössä?

Analyysikysymykset olivat konkreettisia ja hyvin käytännönläheisiä, koska näin haluttiin varmistaa se, että analyysin tuloksena saatiin aikaiseksi konkreettisia tulkintoja.

Vaikka yllä esitetty analyysiprosessin kuvaus on tiivis ja se on kuvattu yleisellä tasolla, analyysivaihe oli kuitenkin syklinen, päällekkäinen ja monimuotoinen. Tulkintavaiheesta palaa-  
minen tarkastelemaan löydettyjä ilmaisuja ja jopa lukemaan uudelleen eri litteraatioita tapahtui useaan otteeseen analyysivaiheessa. Tällaista samanaikaista analyysia tapahtuu myös Aalto & Puusa (2020) mukaan, kun aineisto on monipuolista ja runsasta.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Luvun neljä alalukua perustuvat neljään pääteemaan, jotka ovat tiedon luominen, tiedon hankinta, tallennettu tieto ja tiedon jakaminen. Koska tietojärjestelmät näyttäytyvät tutkimuksen mukaan erittäin keskeisessä, jopa mahdollistajan, roolissa edellä mainituissa tietoprosesseissa, käsitellään tietojärjestelmiä osana kutakin neljää tietoprosessi-teemaa. Kaikki nämä neljä teemaa sitoutuvat toisiinsa teoreettisen viitekehyksen kautta ja ovat merkittävässä roolissa tarkasteltaessa hybridityötä ja tietoprosesseja sekä näiden riippuvuussuhteita tehokkaan työskentelyn osana.

Luvussa analysoidaan haastattelututkimuksen tuloksia, kuten myös tutkijan kenttäpäiväkirjaan kertyneitä havainnointiaineistoja ja yhteenvetoja. Analyysin pohjana on tämän tutkielman tutkimusongelma: ”Millainen vaikutus hybridityöllä on tietoprosesseihin?” Tämän lisäksi etsitään vastauksia jo tutkimuksen alkuvaiheessa esiin nousseille tarkentaville tai lisäkysymyksille: ”Millainen merkitys tietojärjestelmillä on hybridityössä?” ja ”Miten tietoprosessit ovat muuttuneet hybridityön seurauksena?”

Perustuen haastatteluaineistoon, voidaan todeta, että tietoprosessit eivät näyttäyty haastateltaville samanlaisina tai edes välttämättä samaan tapaan. Teorian ja haastattelujen perusteella valikoiduista teemoista syntyi hyvää keskustelua ja näkemyksiä, mutta haastateltavien lähtökohdat ja näkökulmat vaihtelivat huomattavasti. Oli myös mielenkiintoista havaita, että osa käsitteistä, jotka olivat tutkijalle hyvin selkeitä, eivät avautuneet samalla tavalla haastateltaville. Hybridityö ja tietojärjestelmät konsepteina selvensivät tietoprosessien näkökulmaa haastatteluiden edetessä ja osa haastateltavista tarkensi omia näkökulmiaan aiemmin keskusteltuihin tietoprosessiaiheisiin liittyen haastattelun eri vaiheissa. Tämä nousi myös esiin analysoitaessa tutkimustuloksia.

### 7.1 Tiedon luominen

Tiedon luominen ymmärretään organisaatiossa moniulotteisesti sekä laaja-alaisena kokonaisuutena. Samaan tapaan, mutta ei niin teoreettisena prosessina, kuin se myös Argote et al. (2003) ja Nonaka et al. (2000) mukaan esittäytyy organisaatioissa. Samaan aikaan tiedon



luominen voi haastateltavien mukaan olla myös tiedon jakamista, tiedon käyttämistä tai jostain muuta tietoon ja osaamiseen liittyvää. Tiedon luominen voi myös haastateltavien mukaan olla tilanne, jossa järjestetään koulutus tai esitys muulle organisaatiolle aiheesta, josta osallistujat eivät vielä ennen tilaisuutta tiedä paljoa tai juuri lainkaan. Analyysivaiheessa tätä ymmärryksen moninaisuutta ja kirjavuutta yhdisteltiin eri teemoihin ja tulkittiin tarkasti, jotta kokonaisvaltainen näkemys rakentui. Tämä monitahoisuus tiedon luomisen osalta on pitkälti samankaltainen kuin Nonaka et al. (2000) SECI-malli, jossa tiedon luomisen eri vaiheet näyttäytyvät erilaisina, eri tilanteissa.

Haastateltavien mukaan organisaatiossa luodaan tietoa monella tavalla, mutta tiedon luonnin keskiössä näyttäytyy ryhmä tai tiimi, joka luo uutta osaamista, tietämystä tai tietoa. Luomista tapahtuu suunnitellusti tuote- ja palvelukehityksen yhteydessä, jossa tiedonluominen on monesti hyvin suunniteltua ja perustuu ohjeisiin ja projektin vetäjän fasilitointiin. Tiimityössä tietoa syntyy myös uusien henkilöiden perehdytyksen seurauksena sekä workshoppeissa, joissa rakennetaan uusia toimintamalleja ja luodaan uusia työtapoja. Nämä tulokset ovat täysin samanlaiset Nonaka et al. (2000) tiedon luomisen osalta sekä Hirsch (2021) hybridityön osalta. Organisaation yhdessä tekemisen kulttuuri näkyy tutkimustuloksissa selkeästi.

*”Meillä halutaan edistää yrittäjämäistä toimintaa, mutta ei yksinyrittämistä. Eli tehdään yhdessä, rakennetaan yhdessä.” H3*

Aineistoa analysoitaessa, organisaation myyntilähtöisyys näyttäytyy tärkeänä ja myyntitilanteet tunnistetaan myös tiedon luomisen paikkoina ja tilanteina. Uutta tietoa syntyy asiakaskohtaamisissa paljon ja tämä tieto on tärkeässä roolissa muissakin yrityksen toiminoissa, kuten asiakaspalvelussa ja taloushallinnossa. Myyntityö ja uuden tiedon luominen voidaan tulkita yrityksen kilpailuetua luovaksi tekijäksi, koska organisaatio tuntee asiakkaansa sekä muut liikekumppaninsa ja synnyttää uutta tietoa ja osaamista, ollakseen paras kumppani asiakkaalle. Nämä näkemykset ovat samanlaiset kuin Hussinki et al. (2017) tutkimus osoittaa. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että asiakkaan ymmärrys auttaa myyjää rakentamaan tiedon siitä, mitä ja milloin asiakas tarvitsee sekä millaisia tarpeita asiakkaalla voi tulevaisuudessa olla. Myyntiin ja asiakkaisiin liittyvän tiedon luomisen prosessissa organisaatio luo kokonaisvaltaisen kuvan yksittäisistä asiakkaista koko asiakaskuntaan saakka.

Myyntitietämyksen ja asiakkaan tunteminen näyttäytyivätkin tiedon luomisen kontekstissa erityisen tärkeinä ja yksi haastateltava toi tämän näkemyksen kuvaavasti esiin:

*”Myyntityö on yhdessä tekemistä ja oppimista asiakkailta sekä toisilta myyjiltä. Joissakin myyntiorganisaatioissa myyjät on yksinäisiä ritareita, mutta meillä tiimihenki on kova ja sellainen yhdessä tekemisen meininki. H6*

Moni haastateltava kertoi ja painotti sanomaansa, että organisaatio on luonteeltaan matala ja tämän vuoksi omien ideoiden esittämisen mahdollisuudet ovat läsnä päivittäisessä toiminnassa. Tällä näyttää olevan myös sidos uuden tiedon luomisen luontevuuteen, varsinkin isommissa tiimi- ja ryhmätöissä. Kolmen eri haastateltavan mukaan organisaatiossa ajatukset saavat lentää ja hullutkin ideat ovat tervetulleita. Tutkijan oman havainnoinnin mukaan tällainen toiminta on organisaatiossa jokapäiväistä ja yrityksen johto myös kannustaa tällaiseen toimintaan aktiivisesti.

Hybridityön ollessa yrityksessä uusi normaali tapa työskennellä, on tässä työtavassa selkeästi eroavaisuuksia aiempaan tapaan, jossa lähityö näyttäytyi isommassa roolissa. Tutkimuksen mukaan hybridityössä korostuvat aikataulujen määrittäminen ja suunnitelmallisuus sekä ihmisten (Outlook-)kalentereiden ajantasaisuus. Tiedon luominen myös näyttäytyy hybridityössä rakenteellisempänä ja vähemmän spontaanina, koska suuri osa työstä on tarkasti aikataulutettu. Ryhmissä ja tiimeissä tapahtuvaa tiedon luomista ohjaa hybridityössä koordinaatio ja tarkka fasilitointi, jotta hybridityössä tyypillisesti näyttäytyvä paikkariippumattomuus tai monipaikkaisuus yhdistyy tiedon luomiseen. Tätä suunnitelmallisuutta sekä koordinaation merkitystä myös Lenka (2021) korostaa tutkimuksessaan.

Kahden haastateltavan mukaan tiedon luominen tai haastateltavien sanoin, osaamisen kartuttaminen, on hitaampaa, jos tehdään useassa paikassa tapahtuvaa hybridityötä, mutta kuitenkin on periaatteessa samanlaista kuin ennen. Tutkimuksen mukaan tällainen tiedon luominen on kuitenkin tavallista ja luontevaa monipaikkaisesti toteutettuna.

*”Meillä tehdään paljon tuotekehitystä hybridityössä, osa Helsingissä ja osa muualla” H3*

Vaikka yrityksessä työskennellään useassa paikassa, jo toimistojen sijainnin vuoksi, neljä haastateltavaa kuitenkin toi esiin näkemyksen siitä, että hybridityön ajatusten mukaan

suunnitelmallinen tiedon luominen, kuten vaikkapa tuotekehitys tai muu projektityö olisi hyvä tehdä samassa tilassa tai paikassa mahdollisuuksien mukaan. Samalla kuitenkin nämä neljä näkivät kaikkien osallistujien yhtäaikaisen etätyön lähes yhtä hyvänä vaihtoehtona. Toisin sanoen, tutkimuksen mukaan tiedonluonnin paikan olisi hyvä olla samankaltainen ja samanaikainen, jotta prosessi toimisi hyvin. Tällaisen tiedon luonnin paikan voi tulkita sopivan Nonaka & Konno (1998) luomaan ”ba”-käsitteeseen sekä Wang (2021) näkemyksiin virtuaalisesta ”ba”-sta tiedon luonnin paikkana. Wang (2021) ajatus siitä, että tulevaisuudessa tietoa luodaan niin virtuaalisesti kuin tietojärjestelmäavusteisesti tukee ajatusta.

Hybridityön vaatiman suunnitelmallisuuden lisäksi hyvä tiedon luonnin prosessi vaatii erinomaiset tietojärjestelmät ja tietoliikenneyhteydet. Tutkimuksen mukaan yrityksen tietojärjestelmät nähdään nykyaikaisina, monipuolisina ja omaan työhön sopivina. Tietojärjestelmät ovat yrityksen vahvuus, joka nousee esiin sekä haastateltavien mielipiteissä. Myös tutkijan omat havainnot tukevat tätä näkemystä. Tiedon luomisen osalta tärkeimpinä järjestelminä tutkimuksen mukaan ovat Microsoft Office 365 -työkalut, Outlook, Teams ja OneNote. Näitä ohjelmia käytetään aktiivisesti niitä yhdistellen. Tutkimuksen mukaan tiedon luominen hybridityössä on erittäin vaikeaa ilman näitä järjestelmiä. Myös Kerravala (2021) näkemys on samanlainen onnistuneen hybridityön osalta.

*”Ei workshopit Teamsissa ole sama kuin livenä. Tieto ei siirry ja tietoa ei saa itselle samalla tavalla” H3*

Haastattelujen perusteella asiakastieto ja asiakkaan tunteminen on yritykselle tärkeää. Asiakastiedon luominen ja hallinta perustuu yhteistyöhön eri osastojen välillä. Yhteistyötä tehdään tutkimuksen mukaan pääosin tietojärjestelmien avulla. Haastateltavat korostavat tässä jaettujen työtilojen merkitystä. Kaksi haastateltavaa korostivat yrityksen CRM-järjestelmän merkitystä toiminnalle. Tässä järjestelmässä hallinnoidaan yrityksen asiakastietoa, joka nähdään erityisten tärkeänä organisaatiolle. CRM:ssa tieto jalostuu ja muovautuu isommiksi kokonaisuuksiksi ja tiedon kehittyminen voidaan nähdä tiedon luomisen muotona, kun käyttäjien hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseksi tiedoksi ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi, Wang (2021) näkemyksiä mukaillen.

Yksi haastateltava kertoi haastattelussa, että yhteistyö ja ideointialustat ovat olleet mukava lisäys hybridityöhön, koska tällöin hybridityön palaverit muuttuvat osallistaviksi, niin

lähityössä kuin etänäkin. Yritys on käyttänyt näitä järjestelmiä esimerkiksi ideoinnissa, aivoriuhissa ja tuotekehityksessä. Eniten käytetty järjestelmä on ollut Miro (www.miro.com), joka toimii kuten iso fläppitaulu, johon jokainen käyttäjä voi liimata omia virtuaalisia tarra-lappuja. Ohjelmiston helppokäyttöisyys helpottaa tutkimuksen mukaan omien ajatusten julkituomista, joka on omiaan tukemaan tiedon luomista, kun toimitaan teknologia-avusteisesti ja monipaikkaisesti. Yhteistyöalustojen merkitystä korostavat myös Babapour et al. (2021), Kerravala (2021) ja Nonaka et al. (2000).

*”Mirossa on helppo jakaa omia mielipiteitä ja ideoida tiimissä, kun tyhmiäkin ideat voi kirjoittaa muistilapuille” H7*

Tiedon luomisen kontekstissa, tietojärjestelmissä nähdään myös puutteita. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä nousee tutkimuksessa esiin kolmen haastattelun aikana. Toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen tutkimuksen mukaan toiminnan mahdollistaja ja ilman sitä liiketoiminta ei olisi tehokasta. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla yrityksen keskeiset tiedot yhdistyvät ja järjestelmä mahdollistaa eri funktioiden toiminnan, kuten myynnin, taloushallinnon ja logistiikan toiminnot. Toisin sanoen ERP on eräänlainen yhteistyöalusta, jonka tärkeys on samankaltainen kuin Kerravala (2021) ja Nonaka et al. (2000) esittävät. Tutkimuksen mukaan ERP:n uudistamista odotetaan ja kehitystyön odotetaan etenevän mahdollisimman pian.

*”Erpin kehitystyötä on suunniteltu pitkään ja on tärkeää, että uusi erppi olisi käytössä nopeasti” H7*

Vaikka Teams ja muut työkalut mahdollistavat tai ainakin tukevat tiedon luonnin prosessia hybridityössä, on tällaisessa yhdistelmätyössä myös jonkin verran haasteita. Tutkimuksen mukaan sellaiset etätyössä tehtävät päivät, jolloin Teams-palavereita on paljon, tekevät työstä hitaampaa ja tehottomampaa. Nadler (2020) esittämä Zoom-väsymys näyttäytyi myös yhden haastateltavan näkökulmissa ja tämä kiteytyikin haastattelussa ytimekkäästi:

*”Ei me oikeasti olla tehokkaita, kun päivässä on monen tunnin Teams-putki” H3*

Hybridityö näyttäytyy haastateltavien mielipiteissä hyvänä kompromissina, jossa työtehtävät määrittävät sen missä työtä tehdään ja mitä työvälineitä käytetään. Tutkimuksen mukaan

tiedon luonti onnistuu toisissa tilanteissa paremmin kuin joissakin toisissa. Hiljaisen tiedon muuntaminen toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi näyttäytyy tutkimuksen valossa haastavimmalta, jos työskennellään täysin etänä, eivätkä henkilöt kohtaa fyysisesti.

*”Sparrailu onnistuu kyllä paremmin konttorilla, mutta ei Teams ole huono siinäkään.” H6*

*”Se on vaikeaa, että opit tuntemaan ihmisen pelkästään Teamsin kautta.” H4*

Tutkimuksen mukaan on myös tärkeää tunnistaa, miten tiedon luomisen prosessi muuttuu ja mitä vaatimuksia sen toiminnalle muodostuu, kun työskennellään hybridityön eri tapojen mukaisesti. Iso osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että hybridityö eri painotuksin on hyvä tapa tehdä työtä. Gratton (2021a) näkemykset työtehtävien vaatimuksista osoittautuivat hyvin haastattelutuloksiin sopiviksi.

## 7.2 Tiedon hankkiminen

Yhdeksi pääteemaksi valikoitunut tiedon hankkiminen tuotti haastatteluissa paljon näkemyksiä ja jatkokeskustelua, joista puolestaan tutkimuksen tueksi nousi hyviä lähtöajatuksia ja analyysin tuloksia. Johtavana ajatuksena tiedon hankkimisessa kohdeorganisaation haastateltavilla esittäytyi elektronisten aineistojen hyödyntäminen ja omatoiminen tiedon hankkiminen, neljä haastateltavaa esitti näkemyksiään haastatteluissa seuraavasti:

*”Aiemmin toimistolla oli kirjoja, joista tietoa olisi voinut etsiä, mutta ne on aina olleet aika vähäisessä käytössä, koska pääosin tieto löytyy netistä” H2*

*”Etätyössä semmoinen yksinäinen tiedon hakeminen on korostunut. Mäkin hyödynnän paljon tuota meidän intraa, tai avaan googlen ja katon sieltä jonkun keissin” H3*

*”Tietoa joutuu hakemaan itsenäisemmin ja sen tiedon oikeellisuutta pitää aika paljon itse myös arvioida, että miten oikeaa ja sopivaa tieto on” H7*

*”Paljon joutuu itse selvittämään asioita, jos haluaa työssä suoriutua hyvin” H6*

Mielenkiintoista on havaita, että tutkimuksen mukaan tiedon luomisen ollessa luontevinta ryhmissä ja tiimeissä yhteistyössä, niin tiedon hankkiminen puolestaan tapahtuu yksilötasolla ja se esiintyy pääosin tiedon hakemisena. Aineistoa analysoitaessa tiedon hankkiminen tapahtuu lähes täysin tietojärjestelmäavusteisena ja erilaisia tietolähteitä hyväksikäyttäen. Haastateltavien näkemykset ja tutkijan aiemmat havainnot osoittavatkin, että organisaatio on hyvin perillä tietojärjestelmien ja erilaisten IT-ohjelmistojen hyödyistä tiedon hankinnassa. Organisaatio näyttäytyy myös yhteisönä, jossa kokeillaan ja testataan erilaisia tiedon hankkimisen apuvälineitä ja järjestelmiä. Edellisten havaintojen perusteella näyttää siltä, että organisaatiossa käytetään runsaasti eri tiedon hankkimisen kanavia. Aivan kuten Andreeva & Kianto (2011) tehokkaasta tiedon hankkimisesta kuvaavatkin. Yksi haastateltava kertoi, että organisaatiossa käytetään verkko-opetuksia osana tiedon hankkimista:

*”Meillä on korona-aikana otettu käyttöön verkkopalvelu – Eduhouse. Sieltä saa kaikki kuunnella omaan tehtävään liittyviä koulutuksia, tai sellaisia, jotka itsellä kiinnostaa. Sitä kautta tulee uutta oppia” H2*

Huomio on arvokas, sillä tällainen tiedon hankkiminen nojaa Liu & Liu (2008) ajatukseen, että tiedonhankkiminen ulkopuolisten koulutusten avulla on hyvä tapa saada lisää osaamista ja tietoa organisaatioon. Jatkuvana oppimisprosessina toteutuu myös Laihonen et al. (2013) näkemys tiedon hankkimisesta. Verkko-oppimista voi myös hyvin tehdä hybridityömallin mukaisesti täysin vapaasti ajan ja paikan suhteessa.

Tiedon hankkiminen kohdistuu tutkittavien mukaan sekä ulkoisiin että sisäisiin lähteisiin. Ulkoisista lähteistä Google-haut, erilaiset verkkoportaalit, verkkojulkaisut, artikkelit ja muut digitaaliset lähteet olivat haastateltavien mielestä tärkeimmät. Sisäisistä lähteistä mainittiin kollegat, yrityksen intranet, ERP, CRM, jaetut tietokannat, Teams tallenteet, vanhat työohjeet ja muut mahdolliset lähteet. Tutkimuksen tuloksissa vahvistuu Liu & Liu (2008) ajatus siitä, että tiedon hakeminen kohdistuu monipuolisiin lähteisiin sekä sisäisesti että ulkoisesti. Samalla kuitenkin Googlen ja Internet-lähtöisen tiedon hankinnan sekä asiakkailta tapahtuvan tiedon hankinnan merkitys on haastateltavien mukaan niin merkittävä, että Andreeva & Kianto (2011) näkemys tiedon hankinnan fokuksesta ulkoisiin lähteisiin on havaittavissa helposti.

Asiakastiedon hankinnan merkitys ja asiakkaan tarpeen ymmärtäminen näyttäytyi tärkeänä tiedon hankkimisen kohteena. Yhden haastateltavan mukaan, tätä tietoa on perinteisesti hankittu kasvotusten tapahtuneissa asiakaskohtaamisissa tai puhelimella, pääpainon ollessa tapaamisissa. Etätyö- ja hybridityötavat ovat kuitenkin muuttaneet tätä tapaa ja prosessi on muuttunut joustavammaksi. Kontaktit asiakkaan kanssa hoidetaan haastattelujen mukaan menetelmin, jotka sopivat parhaiten asiakkaille, eli joko kasvotusten tai vaikka Teams-avusteisesti etätapaamisena. Ennen COVID-19 -pandemiaa Teams-tapaamisia ei juurikaan tehty, vaan tapaamiset hoidettiin hyvin perinteisesti. Teams-tapaamisten yleistyttyä, on osa asiakkaista kokenut muutoksen positiivisena, koska tapaamiset on helpompi järjestää ja Teams-välitteisyys voidaan kokea helpompana tapana tavata, jos halutaan pitää tapaaminen lyhyenä. Asiakastiedon hankkiminen on siis muuttunut asiakaslähtöisemmäksi. Nämä haastateltavien näkemykset ovat myös Mohammad et al. (2010) näkemysten kaltaisia. Mohammad et al. (2010) korostaakin sosiaalisten tilanteiden merkitystä hiljaisen tiedon hankkimisessa.

Suurin osa haastateltavista kertoi, että tiedon hankkiminen on sellainen prosessi, joka onnistuu hyvin etätyönä ja toimistotyötä tähän ei välttämättä tarvita. Tutkimuksen mukaan tämä prosessi onkin sellainen, jossa hybridityön etätyöpainotus näyttäytyy positiivisessa valossa. Tiedon hankkiminen on haastateltavien mielestä monesti tarkkuutta ja keskittymistä vaativaa, jolloin sitä on luontevinta tehdä tilassa, jossa keskittyminen onnistuu hyvin. Aineistojen analyysit ja raportointi sekä erilaisten dokumentaatioiden laatimiset ovat haastateltavien mukaan osa tiedon hankkimista ja myös tällaisten tehtävien tekeminen onnistuu etätyössä hyvin. Kaksi haasteltavaa nosti yhden merkittävän haasteen tiedon hankkimisessa organisaatiossa. Heidän näkemyksensä mukaan organisaation tieto on hajallaan eri puolilla, sekä yksilöiden hallussa että organisaation tietovarastoissa, jolloin tiedon hankkiminen organisaation sisältä voi olla aikaa vievää, vaikkakin tietoa yleensä löytyykin. Haastateltavien mukaan organisaatio siis toimii, kuten Alagah (2022) ja Çiftçi (2021) mukaan hyvää hybridityötä toteutetaan.

Itsenäinen ja tietojärjestelmäpainotteinen tiedon hankkiminen näyttäytyy samassa valossa kuin Mohammad et al. (2010) kuvaavat eksplisiittistä tiedonhankintaa sekä kuten Hua (2008) ja Kaba & Ramaiah (2020) korostavat tiedon hankinnan ja tietoteknisten ratkaisujen merkitystä. Vastaavasti hybridityön näkökulmasta haastateltavien näkemykset istuvat Çiftçi

(2021) ja Gratton (2021a) näkemyksiin eri työtapojen valinnan merkityksestä tehtäviin ja toimenkuviin liittyen.

Kahden haastateltavan mukaan osa tiedon hankkimisesta voi olla kuitenkin hyvä tehdä myös lähityössä, koska tietoa saa erittäin helposti kysymällä ja ihmisten välisissä kohtaamisissa. Tällaisia huomioita ei ennen COVID-19 -pandemiaa varmaan edes havaittu, mutta nyt, kun etätyö ja hybridityö on jokapäiväistä, on tämä huomio merkillepantava.

*”Tiettyyn pisteeseen asti kerään kirjallisista lähteistä ja googletan, mutta sitten helposti käännyin ihmisten puoleen” H1*

*”Tietoa saa paljon kirjallisesti ja tekstinä tai niin sanotusti vakiomallisena, eikä enää niinkään kasvotusten, jolloin pystyi lukemaan paljon rivien välistä – Tavallaan hybridityö helpottaa tätä, kun voi valita miten työtä tekee, jotta saa sen face-to-face tiedon myös” H7*

Tiedon hankkiminen esiintyy hybridityössä prosessina, joka haastateltavien näkemyksien mukaan toimii hyvin hybridityössä. Hybridityön voidaankin nähdä tehostavan tätä prosessia, kun työntekijät valitsevat aina parhaat tavat ja työntekopaikan sekä ajan tiedon hankkimisen toteuttamiseen.

### 7.3 Tallennettu tieto

Tutkimuksen mukaan tiedon tallentaminen on tärkeää. Tallennettu tieto ymmärretään pääosin dokumentteina, ohjeina, raportteina, kuvina, videoina, tietokantoina ja muuna rakenteellisena tietona. Näkökulma on hyvin linjassa Denner & Diaz (2013) väitteen mukaan, että tallennetun tiedon on hyvä olla strukturoitua ja vakioidussa muodossa tallennettua. Samalla tutkimuksen mukaan nähdään, että tieto on tallentuneena myös yksilöiden tieto-taitona ja osaamisena, eli hiljaisessa muodossa.

Haastatteluiden ja tutkijan kenttäpäiväkirjan analyysissä rakentuu kuva, jossa tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ajattelee tallennetun tiedon olevan tuki ja lähde monelle toiminnolle tai prosessille, tarkentumatta tietoprosesseihin erikseen. Moni haastateltava korosti, että tallennettua tietoa käytetään analyysien pohjana ja osana organisaatiossa tapahtuvaa kehitystyötä tukemassa. Haastateltavat kertovat, että tallennettua tietoa hyväksikäytetään



paljon ja monessa eri tilanteessa, joten tietovarastot ovat monipuoliset ja nykyaikaiset. Tutkimustulokset osoittavat myös, että tietovarastot ja tallennettu tieto toimivat Choo (2002) näkemyksen mukaan eri tietoprosessien välissä, koska luotu ja hankittu tieto tallentuu tietovarastoihin, joista tietoa jaetaan tehokkaasti.

Kaksi haastateltavaa korosti, että tietoa pitää pystyä käyttämään hyödyksi työssä ja päätöksenteossa. Lähes kaikkien mielestä tieto tulee tallentaa mahdollisimman samalla tavalla tai samaan muotoon ja tallennetun tiedon tulisi sijaita loogisessa paikassa. Keskitetty tallennussijainti mainittiin useassa haastattelussa. Tähän näkemykseen yhtyy myös sekä Choo (2002) että Andreeva & Kianto (2011).

Haastateltavat kertoivat monessa tilanteessa, että tallennetut työohjeet ja prosessikuvaukset ovat erittäin merkityksellisiä organisaatiolle, koska haastateltavien mukaan työtehtävien kuvaukset ja monimutkaisetkin työprosessit on hyvä tallentaa myöhempää käyttöä varten. Haastatteluissa tämä näyttäytyi myös kompetenssina yritykselle. Hyvät ohjeet ovat toiminnan jatkuvuudelle tärkeitä. Juuri samanlaisen näkemyksen on esittänyt aiheesta Mahdi & Nassar (2021). Kaksi haastateltavaa tiivistä asian seuraavasti:

*”Meillä on ollut aina periaate, että meillä kirjataan kaikki poikkeukset ylös, että kaikki löytyy ohjeista” H2*

*”Siinä meillä on haasteita koko organisaatiossa, että kun tulee muutoksia prosesseihin, niin ne pitäisi päivittää kaikkiin ohjeisiin” ”Meillä tiimissä työohjeet pysyy hyvin ajan tasalla, mutta en tiedä onko se kaikkialla niin” H3*

Hybridityö ja tiedon tallentaminen eivät haastateltavien mukaan olleet merkittävästi erityisasemassa tutkimustuloksia analysoitaessa. Tiedon tallentamisen merkitys on tutkimuksen mukaan korkea, tehtiin työtä lähityönä, etätyönä tai näiden yhdistelmänä, hybridityönä. Työohjeiden merkitys näyttäytyi haastateltaville työn tekemisen kannalta tärkeinä, jotta tieto ja osaaminen säilyvät organisaatiossa. Tähän näkemykseen tiivistyy yhden haastateltavan mielipiteet seuraavasti:

*”Työohjeiden ylläpito voi olla joskus haaste, koska työntekijälle asia on päivän selvä ja voi olla, että joku pieni muutos ei kirjaudu ohjeisiin. Silloin esimerkiksi tuuraaja voi huomata, että ohjeesta puuttuu jokin kohta” H3*

*”Ei riitä, että joku on kirjannut työohjeisiin jotain, vaan esimerkiksi ohjeen selkeästi poikkeavat asiat käydään suullisesti ennen lomaa läpi, jotta tuuraaja ymmärtää varmasti ohjeen” H3*

Tallennettu tieto määriteltiin haastateltavien mukaan yrityksen pääomaksi ja omaisuudeksi, jolla voidaan tukea toiminnan kehittämistä, tuotekehitystä ja ennen kaikkea asiakkaan palveluhyötyä, kun tietoa jalostetaan olemassa olevista tietovarastoista. Tämän näkemyksen kannalla on myös Andreeva & Kianto (2011) tutkimuksessaan.

Hybridityössä tapahtuva tiedon tallentaminen on tutkimuksen mukaan tietojärjestelmäintensiivistä. Tietoa tallennetaan hybridityössä tiedostopalvelimien jaettuihin kansioihin, Teams-kanaville, CRM-ohjelmistoon, ERP-järjestelmään ja intranettiin. Oleellista tutkimuksen haastateltavien mukaan on, että tieto tallennetaan paikkaan, josta sen saa riippumatta työskentelypaikasta ja tavasta. Alla on yhden haasteltavan mielipide tiedon tallentamisesta:

*”Jos tieto on kirjallisessa muodossa jossain järjestelmässä, niin sen pitää olla kaikille saatavilla” H1*

Yksi ajatuksia herättävä näkemys tutkimuksen tuloksia analysoitaessa on, että haastateltavista muutama näkee tiedon häviämisen hybridityössä uhkana tai riskinä organisaatiolle. Perusteluina tälle haastateltavat mainitsevat työn monipaikkaisuuden ja mahdolliset tilanteet, jossa henkilöt eivät kohtaa samassa tilassa. Osa tiedosta voi unohtua tai tietoa ei vain huomata tallettaa systemaattisesti. Haastattelujen mukaan yrityksen työskennellessä hybridityötapoja noudattaen, voi olla, että osa työtavoista ja hiljaisesta tiedosta saattaa siis hävitä organisaatiosta, jos ihminen päättää lähteä organisaatiosta. Tässä näkemyksessä kiteytyy Alavi & Leidner (2001) näkemykset organisaation muistin merkityksestä ja tilanteisiin varautumisesta. Tähän peilaten, työohjeiden kirjoittaminen ja niiden jatkuva päivittäminen kaikkien henkilöiden toimesta näyttäytyi tutkimuksessa tärkeänä ja yksi haastateltava kiteytti asian seuraavaan lauseeseen:

*”Kun henkilöstö vaihtuu, niin on tärkeä, että työohjeet on hyvät. Tarvitaan myös säännöllistä kertausta ja läpikäyntiä, kun ihmiset vaihtuu ja tulee eri tehtäviä, niin osataan jakaa tietoa” H1*

Työntekijöiden ohjeistus tiedon tallentamisessa nähtiin myös tärkeässä roolissa, kun toimitaan hybridityössä. Alla mielipiteitä asiasta:

*”Tarvitaan enemmän sääntöjä ja ohjeita, miten dokumentoidaan minkä tasoista dokumentaatiota tuotetaan” H1*

*”Tulevaisuudessa vois olla hyvä tehdä pelisäännöt, miten dokumentteja pitää säilyttää” H3*

Yhtenä mielenkiintoisimpana havaintona tutkimuksessa nousee Teams-järjestelmän monipuolinen ja tehokas käyttö organisaatiossa. Teams-ohjelmistoa käytetäänkin myös tiedon tallentamisessa huomattavan paljon. Teams-kanavat ja erilaiset jaetut kansiot, joissa voidaan työskennellä samanaikaisesti näyttäytyvät tutkimustuloksissa tärkeinä tallennuspaikkoina. Tämä näkemys on myös vahvasti esillä Choo (2002) tutkimuksessa, jossa hän korostaa moninaisuuden ja monipuolisuuden merkitystä tiedon tallennuksen kohteissa. Tämän lisäksi Teams mahdollistaa palaverien ja koulutustapahtumien chattien ja videotallenteiden luomisen. Tätä käytetäänkin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa aktiivisesti hyödyksi, kuten kaksi haastateltava toi esiin:

*”Me nauhoitetaan kaikki omat koulutukset, joissa tiimi on mukana. Sitten ne, jotka eivät päässeet mukaan, voivat katsoa saman koulutuksen myöhemmin. Myös tiimipalavereita nauhoitetaan, koska palaverimemot ja ranskalaiset viivat ei oo täydellisiä” H4*

*”Meillä luotetaan, että tieto ja asiat säilyy Teams:n chatissa, josta sitten aina etsitään, mitä on puhuttu tai sovittu.” H5*

Toiminnanohjausjärjestelmä ja ERP ovat haastateltavien mukaan tärkeitä asiakastiedon tallentamisessa, kuten jo luvussa 7.2 todettiin. Nämä kaksi järjestelmää ovat paikkoja, joissa tieto on vakiomuodossa ja kaikkien saatavilla. Useampi haastateltava korosti näkemyksissään, että järjestelmät ovat tärkeitä ja niiden käyttö onnistuu hyvin paikkariippumattomasti, kunhan tietoliikenneyhteydet ovat hyvät. Samaan aikaan kuitenkin haastateltavien mukaan toiminnanohjausjärjestelmää olisi hyvä kehittää entisestään, jotta järjestelmän ominaisuudet vastaisivat työelämän haasteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Kerravala (2021) esittämät näkemykset istuvat hyvin haastattelutuloksiin tässä yhteydessä.

Hybridityössä tiedon tallennuksen osalta haasteellisimpana asiana nähtiin tallentamisen jatkuvuus. Tallentamisen nähtiin vaativan kurinalaisuutta, jotta tieto olisi ajan tasalla ja ei pääsisi vanhentumaan. Tähän näkemykseen soveltuvat, myös Massingham & Al Holaibi (2017) ajatukset siitä, että organisaation on hyvä tehdä tiedon tallentamisesta rutiininomaista toimintaa. Myös tiedon oikeamuotoisuus ja ylimääräisen tiedon karsiminen vaatii kurinalaisuutta, koska ymmärrys tiedon saatavuudesta näyttöytyi merkittävänä. Samalla haasteena koettiin myös koordinoinnin tarpeen lisääntyminen. Haastateltavista moni toi esiin ajatuksen, että hybridityössä työntekijöille tulee viestiä jatkuvasti, minne ja mitä tietoa tallennetaan, jotta kaikki pystyvät työskentelemään niin etätyössä kuin lähityössä. Kaksi mielipidettä aiheesta esitettynä alla:

*”Eri aikaan ja eri paikassa olevat ihmiset, pitää ohjeistaa mitä tietoa jaetaan”  
H1*

*”Tiedon tallentaminen on haastavaa missä vain työtilanteessa, tässä hybridityössä pitäis aina huomioida kaikki työtavat ja tallentaa kurinalaisesti tietoa jonnekin, mistä kaikki sen aina löytää – tätä meillä pitäis varmaan vielä kehittää.” H7*

Hybridityössä tiedon tallentaminen on prosessi, joka tutkimuksen mukaan vaatii tietojärjestelmät toimiakseen, kuten myös hyvän ohjeistuksen, miten toimitaan eri työskentelytapoja noudattaen. Näiden kahden lisäksi tiedon tallentaminen on koordinoitua ja kurinalaista toimintaa, josta on hyvä rakentaa rutiininomaiset toimintatavat. Tallennettu tieto nähdään vahvuutena organisaatiossa ja tallennettu tieto toimii lähtökohtana tai alustana organisaation toiminnalle.

#### 7.4 Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen on tietoprosessi, josta keskustelua haastattelutilanteissa syntyi eniten. Myös tutkijan kenttäpäiväkirjassa tiedon jakamisen muistiinpanot olivat laajimmat. Tiedon jakaminen näyttöytyi myös helpoimmin lähestyttävänä teemana, johon haastateltavilla oli paljon näkemyksiä. Huomion arvoista on, että tiedon jakaminen on haastateltavien mielestä erittäin tärkeä asia yksistäänkin ja kokonaisuutena sellainen, jonka voisi eriyttää omaksi tutkimuksen aiheekseen.

Keskusteltaessa tiedon jakamisesta yleisellä tasolla organisaatiossa, haastateltavista osa kertoi tiedon jakamisen olevan automaattista ja jokapäiväistä toimintaa, joka mahdollistaa yhteistyön organisaatiossa. Tätä mieltä asiasta on myös Horáková et al. (2021). Tässä yhteydessä muutama haastateltava mainitsi, että organisaatiossa on tiedon jakamisen ja auttamisen kulttuuri. Organisaatiossa halutaan tukea toisia ihmisiä ja jakaa tietoa, jotta työn tekeminen onnistuu. Haastateltavat kuvaavat tiedon jakamisen velvollisuudeksi, jota noudatetaan tunnollisesti. Tiedon jakamisen positiivisesta merkityksestä ja jakamisen kulttuurista näkemykseen yhtyy Horáková et al. (2021) sekä Smith & McKeen (2003), jotka korostavat näiden merkitystä tiedon jakamisen onnistumisessa. Haastateltavat myös esittävät, että syitä hyvään tiedon jakamisen löytyy suhteellisen helposti. Haastateltavien näkemys on, että organisaatio on matala ja ihmiset ovat helposti lähestyttäviä riippumatta työtehtävästä tai asemasta. Kolme haastateltavaa kertoi, että johto jakaa tietoa aktiivisesti ja joka maanantainen viikkotiedotuspalaveri kertoo oleellisen yrityksen toiminnasta ja tilasta. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksen työvälitteet auttavat tiedon jakamisessa ja tietotekniset ratkaisut ovat pääosin ajan tasalla. Kahden haastateltavan näkemys tiivistää tiedon jakamisen organisaatiossa seuraavasti:

*”Pyrin jakamaan tietoa aina nopeasti tiimin ohjeiden mukaan. Kun kaikki tietää asiasta, niin ei tule tietokatkoksia. ...Meillä jaetaan tietoa aika monipuolisesti myös yritystasolla” H7*

*”Ei sitä tiedon jakamista aina ajattele, vaan se on automaattista. Kun muistaa jonkin asian kertoa, niin sen sitten kertoo.” H6*

Haasteltavat kertoivat, että tiedon jakaminen on erityisen tärkeää monipaikkaisessa hybridityössä. Tämä kohta nousee esiin myös tutkijan havainnoinnissa ja kenttäpäiväkirjan muistiinpanoissa. Ihmiset haluavat tietoa ja puolestaan jakavat tietoa, jotta työskennellessä joko toimistolla lähityössä tai vaikkapa kotona etätyössä, kollegat ja organisaatio saa tärkeät tiedot nopeasti. Sekä haastateltavien mielipiteet, että tutkijan omat havainnot tukevat tätä näkemystä, jota muutama haastateltava perusteli siiloutumisen välttämisenä ja jopa tiimistä etäännyttämisen estäjänä. Haasteltavat myös kertoivat, että johto kannustaa heitä jakamaan tietoa aktiivisesti. Tähän kannustaa myös Wang & Noe (2010) väittämässään. Näitä näkemyksiä täydentävät muutamien haastateltavien huomiot, että tiedon jakaminen tai sen jakamatta jättäminen ei näyttäyty ainakaan suoraan vallankäytön välineenä, vaan haastateltavat ovat sitä mieltä, että tiedon jakaminen on tärkeämpää, kuin sen pimittäminen toisilta. Tosin

haastateltavat odottavat myös tietoa jaettavan. Tämän vastavuoroisuusolettaman valossa, samaan tapaan näyttäytyy myös Ipe (2003) mielipide.

Haastateltavat korostavat ohjeiden ja työvälineiden merkitystä onnistuneessa tiedon jakamisessa. Tämä sama näkemys on sekä Lenka (2021) että Gratton (2021) kommunikaation ja viestinnän osalta, jota myös Horáková et al. (2021) tukee, esittäessään, että tiedon jakaminen on hyvä tehdä normaaliksi osaksi työtä. Alla olevat näkemykset haasteltavilta korostavat tiedon jakamisen tärkeyttä hybridityössä:

*”Jaetaan tieto aktiivisesti eri kanavissa, niin se on äkkiä kymmenen ihmisen tiedossa” H1*

*”Kun tietoa jaetaan paljon, niin ei haittaa, vaikka olisit kotona etätöissä tai konttorilla... On helpompaa tehdä töitä, kun koko ajan tietää missä mennään” H7*

Tarkasteltaessa hybridityötä ja tiedon jakamista, syntyy haastatteluiden perusteella hieman erilainen kuva tiedon jakamisesta tai ainakin tarkastelukulman muutoksen seurauksena syntyy toisenlaisia havaintoja tiedon jakamisesta. Haastateltavien mukaan tiedon jakaminen on muuttunut haastavammaksi ja vaatii enemmän vaivaa. Tiedon jakamisesta on tullut myös enemmän tietoista toimintaa, johon täytyy keskittyä ja käyttää enemmän aikaa, kertoi kolme haastateltavaa. Tämän haastavuuden on tunnistanut myös Lenka (2021), joka korostaa koordinaation ja johtamisen tärkeyttä, jotta kommunikaatio onnistuu. Haastateltavien mukaan tiedon jakaminen ei siis hybridityössä ole aivan yhtä helppoa ja vaivatonta kun viitekehys rajautuu organisaation toteuttamaan hybridityömalliin. Yksi haasteltavista kertoi asiasta seuraavasti

*”Tiedon jakamisesta puuttuu semmoinen luonnollisuus, vaan se on tietoisien työn takana. Tiedon jakaminen on hidasta ja työlästä, jos pitää ensin varata audienssi teamsiin” H1*

Yksi huomattava ero tiedon jakamisessa hybridityössä perinteiseen työhön, on haastateltavien mukaan tiedon jakamisen muoto. Tietoa jaetaan paljon kirjallisessa muodossa niin chatissa kuin sähköpostilla, vaikkakin sähköposti on haastateltavien mukaan kömpelö ja osittain vanhanaikainen tapa jakaa tietoa, kun työskennellään monipaikkaisesti. Haastateltavien mukaan tiedon jakamisen muoto ja tyyli vaativat aikaa ja vaivaa, koska halutaan välttyä

tulkintavirheiltä jaetun tiedon muodoissa. Tätä näkemystä täydentävät haastateltavien mielipiteet aiheesta:

*”Tiedon jakamisesta on tullut formaalimpaa” H5*

*”Ihmisten tapaaminen konttorilla on parasta ja kommunikaatio vaivatonta ja helppoa. Se jää Teamsissa pois. Silloin, kun oltiin vahvasti läsnä, näitä tilanteita tuli paljon, että by the way... eli ei tätä tietoa jaettu” H1*

*”Tietoa jaetaan edelleen sähköpostilla paljon, vaikka on Teamsit ja muut kanavat” H3*

Hybridityön eripaikkaisuuden haaste näkyy myös konkreettisina esimerkkeinä niin eksplisiittisen kuin hiljaisen tiedon jakamisessa. Tämän haasteen kuvaamiseksi on hyvä esittää muutama haastateltavien mielipide aiheesta:

*”Asiat hoituu nopeammin yhteistyössä, kun ollaan samassa tilassa. Samalla ei välity myös se tieto, miten toinen tekee töitä” H1*

*”Kyllä mä sanoisin, että Teamsin kautta tiedonjaossa on aina mahdollisuus väärinymmärryksiin ja ihmisiä tulkitaan väärin, kun ilmeet ja eleet ei kaikki näy” H3*

Työskenteleminen samassa tilassa samaan aikaan, kun työtehtävät sitä vaativat tai antavat sille parhaat edellytykset, oli lähes kaikkien haastateltavien mielestä järkevää. Tämän ajatuksen kannalla on myös Lenka (2021), kuten myös Çiftçi (2021) ja Gratton (2021a). Toisaalta haastateltavat halusivat korostaa myös ajatusta, että samanaikainen etätyö on lähes yhtä tehokasta tai mielekästä. Tasa-arvoisuus tiedon jakamisen osalta näyttäytyikin tärkeänä haastateltaville. Tätä tuki myös yhden haastateltavan mielenkiintoinen huomio, joka on nähtävissä alla:

*”Pelkona tuntuu olevan se, jos osa henkilöstöstä, joka on jatkuvasti paikan päällä, niin luodaanko siellä uutta hiljaista tietoa, jota ei sitten vaivauduta jakamaan näillä sovituilla kanavilla tai sovituilla tavoilla” H1*

Hybridityön lähityöskentelytavan hyvä puoli verrattuna täysin etätyönä tehtävään työhön liittyy tiedon jaon tarkoituksellisuuteen tai pikemminkin siihen, että lähityössä tiedon jakamista tapahtuu organisaatiossa myös sattumalta ja huomaamatta. Tietoa siirtyy toisille

henkilöille esimerkiksi avotyöskentelyn puhelinkeskusteluiden kautta, kun kollega hoitaa asiakastilannetta puhelimesta, siirtyy tästä keskustelusta osia myös paikallaolijoiden tietoon. Tämän lisäksi tällainen tiedon siirtyminen tai tahaton tiedon jakaminen käynnistää haastateltavien mukaan usein keskusteluja ja käynnistää uuden tiedon luomisen prosessin. Alla huomio aiheesta:

*”Jos puhelimesta oli tärkeä asiakascase ja yksi vastaa puhelimeen, niin kaikki muut istuu ja kuulee sen keskustelun ja saa siitä paljon irti samalla... Sekä esimerkiksi heitto työkaverille sermin yli, että mulle tuli tällainen yhteydenotto, onko muille tullut yhteydenottoja tästä” H1*

Hybridityön työvälineet näyttäytyivät haastateltaville erityisen tärkeinä. Samoin se miten työvälineitä käytetään, jotta tiedon jakaminen hybridityössä onnistuu tai on edes mahdollista. Tiedon jakaminen perustuu hybridityössä Microsoftin työvälineisiin ja Teams näyttäytyy tässäkin tietoprosessissa tärkeimpänä. Tämän saman havainnon on myös tutkija kirjannut useaan otteeseen kenttäpäiväkirjaansa. Eksplisiittisen tiedon jakokanavana Teams toimii hybridityössä haastateltavien näkemysten mukaan osana toistuvaa ja systemaattista tiedon jakamista. Teams:lla jaetaan tietoa niin lähityötä kuin etätyötä tekeville, jotta kaikki saavat tiedon. Tietoa jaetaan myös yhteistyöalustojen avulla ja pikaviestisovelluksilla kuten Whatsapp-sovelluksella, jossa tiimeillä on yhteisiä kanavia. Älypuhelin nähdään haastateltavien mukaan tärkeänä tiedon jakamisen mahdollistajana – kuten kannettava tietokone, tai tabletti. Tiedon jakamisen ja hybridityön osalta työvälineiden merkitystä korostaa myös Horáková & Maršíková (2021) sekä Gratton (2021a). Näiden lisäksi tiedon jakamisessa jaetut kalenterit, intranet ja yrityksen tiedotteet ovat osa tiedon jakamista hybridityössä. Tästä aiheesta haastateltavat kertoivat seuraavaa:

*”Meillä on tiimi chatissa online, koko ajan. Kyllä siinä tieto liikkuu vapaasti ihan yhtä hyvin kuin konttorillakin” H4*

*”Meillä otettiin koronan aikana käyttöön ryhmächat, jota käytetään vieläkin vaikka olisi sitten konttorilla, samalla jaetut kalenterit ja kalenterin käyttö on tärkeää, jotta saadaan kaikki toimimaan hyvin” H5*

Yksi hybridityön hyöty tiedon jakamisen suhteessa on kahden haastateltavan mielestä siinä, että digivälitteisesti jaettaessa tietoa riippumatta työntekopaikasta, saavat hiljaisemmatkin ihmiset äänensä kuuluville yhtä voimakkaasti kuin äänekkäimmätkin ihmiset. Haastateltavat



sanoivat Teams-chatin antavan tähän erinomaisen mahdollisuuden. Koordinointi ja säännöt palavereissa ja digivälitteisissä tapaamisissa, ovat kuitenkin tärkeitä, jotta tämäkin toimii hyvin.

Samalla kuitenkin Teams:n ja muiden digitaalisten tiedonjakovälineiden ongelmaksi näyttää hybridityössä muodostuvan palaverikäytännöt, jotka eivät välttämättä ole selvät kaikille osallistujille. Haastateltavien mukaan palaverit ja kokoukset, joissa osa henkilöistä on kokoushuoneessa ja osa ruutujen välityksellä etätyössä, voivat olla haastavia, koska osa osallistujista hyötyy toisten non-verbaalisesta viestinnästä, kuten ilmeistä ja eleistä tai ruumiinkielestä ja osa ei näitä havaitse, jos ei ole fyysisesti läsnä. Myös Kerravala (2021) näkemys on se, että hybridityön osalta on hyvä miettiä, miten ja mitä järjestelmiä käytetään, jotta sanaton viestintä saadaan huomioitua sekä lähi- että etätyössä. Alla poimintoja haastatelluista:

*”Viesti on vajavainen, jos ilmeet ja eleet jää pois” H3*

*”Palaverissa on helppoa olla passiivinen, kun laittaa vaan kameran kiinni ja on omissa oloissaan. Face to face se ei ole niin helppoa” H3*

Sekä ERP että CRM ovat haasteltavien mielestä avainroolissa tiedon jakamisessa. Molemmat järjestelmät nähdään pääosin tietovarastoina, mutta asiasta keskusteltaessa osa haastateltavista huomioi näiden järjestelmien merkityksen myös tiedon jakamisen näkökulmasta. Haastateltavat kuvaavat näitä ohjelmistoja passiivisiksi tiedonjakojärjestelmiksi, joiden kautta tiedon jakaminen näyttäytyy ihmisille ymmärryksenä siitä, että tieto on saatavilla vakiosijainnista. Tieto myös jaetaan näihin järjestelmiin tallentamalla sitä. Toisin sanoen sekä ERP ja CRM voidaan nähdä Babapour et al. (2021), Gratton (2021a) ja Kerravala (2021) mukaan yhteistyöalustana, jonka avulla tietoa myös jaetaan organisaatiossa. Haastateltavien mukaan on myös tärkeää, että näihin järjestelmiin on pääsy sekä etä- että lähityötavoin työskennellessä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että haastateltavat näkevät paljon potentiaalia sekä ERP että CRM -kehityksessä. Haastateltavien mukaan organisaation toimintakykyä voisi kasvattaa jatkokehittämällä järjestelmiä entisestään.

Kaikkiaan tiedon jakaminen hybridityössä on oleellisessa roolissa osana yrityksen tietoprosesseja. Organisaatiossa tiedon jakaminen on haastateltavien mukaan hyvällä tasolla ja

tietojärjestelmät tukevat tiedon jakamista. Haastateltavien mielipiteet jakautuvat osittain siinä, onko tiedon jakaminen tehokasta hybridityössä vai voisiko tiedon jakamista kehittää edelleen. Etuna selkeästi näyttäytyy se, että tiedon jakamisen tärkeys on tiedostettu ja ihmisiä kannustetaan tiedon jakamiseen. Ihmiset myös haluavat jakaa tietoa.

Vaikka haastateltavien näkemyksissä korostuu positiivinen tiedon jakamisen kulttuuri, on kuitenkin huomionarvoista, että kaksi haastateltavaa toi esiin näkökulman, että hybridityössä yrityskulttuuri heikentyy, kun organisaatio työskentelee hajautetusti. Tällä mahdollisesti heikentyvällä yrityskulttuurilla voisi haastateltavien mukaan olla tulevaisuudessa vaikutusta tiedon jakamisen kulttuuriin ja ihmisten haluun jakaa tietoa. Tämä näkemys on siis samankaltainen kuin, mitä Hirsch (2021) esittää. Tätä näkemystä peilaten, haasteina nykyisessä hybridityömallissa tiedon jakamiselle nähdään samaan aikaan tehtävän työn monipaikkaisuus sekä osittain töiden tekemisen eriaikaisuus.

Alla muutama haastateltavien ajatus, joilla voidaan koostaa tiedon jakamisen näkökulmia hybridityössä kohdeorganisaatiossa:

*”Tiedon jakaminen on parempaa nyt, kun sitä joutuu aktiivisesti tekemään eri järjestelmillä.” H4*

*”Yli tiimirajojen tiedonjakaminen on Hybridissä haastavaa, kun ei tiedä missä ihmiset aina on tai onko etänä vai konttorilla.” H6*

*”Kun käyt ensin esittelemässä – oli se sitten paikan päällä tai videolla – ja vasta sitten kirjallisesti ohjeistat, niin on helpompi tietää missä ohjeet ja tieto on” H1*

## 8 Johtopäätökset

Tässä tutkielman luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja verrataan niitä teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempiin tutkimuksiin. Näiden lisäksi tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen ” millainen vaikutus hybridityöllä on tietoprosesseihin?” Tämän päätutkimuskysymyksen lisäksi vastataan alatutkimuskysymyksiin ”millainen merkitys tietojärjestelmällä on hybridityössä?” ja ”miten tietoprosessit ovat muuttuneet hybridityön seurauksena?” Johtopäätösten rakenne noudattelee tutkimusmenetelmän yhteydessä laadittua teemoitusta, jonka avulla johtopäätösluvusta syntyy rakenteellisesti yhtenevä kokonaisuus. Luvun toisessa alaluvussa on pohdinta, jossa tiivistetään tutkimuksen löydökset. Tämän jälkeen tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään tutkimuksen aikana löytyneitä jatkotutkimusideoita.

Tutkielman lähtökohta oli selvittää, miten hybridityö näyttäytyy neljän valikoidun tietoprosessin osalta tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Perustuen tämän tutkielman teoriaosuuteen, rakentui heti aluksi selkeä näkemys siitä, että tietoprosessit näyttäytyvät tutkimuksen kohdeyrityksessä aiemmin julkaistujen tutkimusten mukaisina. Tietoprosessit myös näyttäytyivät voimakkaasti tietojärjestelmäriippuvaisina ja hybridityö näytti voimistavan tätä riippuvuussuhdetta entisestään. Hybridityön ja vanhojen työtapojen välillä oli myös muutos, joka näytti peilautuvan teoriaosiin valtaosin hyvin.

### 8.1 Hybridityön vaikutus tietoprosesseihin

Tämän pro gradu -tutkielman taustalla olevan laadullisen tapaustutkimuksen tulokset osoittavat, että hybridityön tietoprosessit vastaavat tietoprosessiteorioita yleisellä tasolla. Tarkasteltaessa tutkimustuloksia kunkin tietoprosessin osalta erikseen, syntyy pieniä eroavaisuuksia ja poikkeavuuksia pääteoriasuuntien kanssa. Tässä alaluvussa vastataan tutkimusongelmiin tarkastellen tutkimustuloksen monen näkökulman kautta.

#### **Tiedon luominen hybridityölähtöisesti**

Tutkimustulosten mukaan organisaatio luo runsaasti uutta tietoa. Uuden tiedon lisäksi vanha tieto jalostuu ja kehittyy uudeksi tiedoksi. Tutkimustulokset vahvistavat Nonaka et al. (2002)

näkemyksen tiedon luomisen prosessin vaiheista ja syklisyydestä. Tutkimuksen mukaan tietoa luodaan eniten tiimeissä ja ryhmissä. Tieto syntyy siis vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä, aivan kuten Nonaka et al. (2002) esittää. Tiedon luominen on myös tutkimuksen mukaan jatkuva prosessi, joka toistuu päivittäin organisaatiossa. Tiedon luominen näyttäytyy myös ryhmätyötilanteissa, joita ohjailaan tai koordinoidaan yrityksen fasilitaattorin toimesta. Osittain tiedon luominen on siis hallittua ja koordinoitua tutkimuksen haastateltavien mukaan. Näin ollen voidaankin todeta, että Ali et al. (2012) näkemyksen mukainen kokeilu ja uuden opettelu on yksi kohdeorganisaation tapoja luoda uutta tietoa.

Tutkimuksen haastatteluiden ja tutkijan havaintojen mukaan SECI-prosessi (Nonaka et al., 2002) esiintyy organisaatiossa selkeästi ja kaikki sen osat ovat tunnistettavissa. Sosialisatio näyttäytyy tutkimuksen mukaan esimerkinomaisesti uusien ihmisten perehdyttämistilanteissa ja asiakastapaamisissa sekä kohtaamisissa lähityössä. Ulkoistaminen puolestaan näkyy selvästi esimerkiksi oman tiedon siirtämisenä työohjeiksi tai muiksi asiakirjoiksi, joita voidaan hyödyntää työssä. Tutkimus osoitti selvästi, että yritys dokumentoi tarkasti omia toimiaan, jotta tieto on systemaattisesti saatavilla tarpeen mukaan. Yhdistämisvaihe näyttäytyy tutkimuksen mukaan tyypillisesti tilanteessa, jossa luodaan prosessikuvauksia ja muita tarkkoja kuvauksia organisaation toiminnasta tai sen tulevaisuuden tavoitetahtotilasta, kun tehdään kehittämistyötä yksin tai tiimeissä. Tutkimus osoittaa, että sisäistämisvaihe näkyy tyypillisesti tilanteissa, joissa joku uusi henkilö harjoittelee töitään. Konkreettisenä esimerkkinä tästä on tutkimusaineiston mukaan tilanne, jossa juuri rekrytoitu henkilö opettelee organisaation työvälineiden käyttöä työohjeisiin ja prosessikuvauksiin perustuen. Tiedon luominen tapahtuu organisaatiossa sen sisällä ja sitä tapahtuu organisaation tarpeiden tyydyttämiseksi, Andreeva & Kianto (2011) näkemyksiä noudatellen.

Tiedon luominen tarvitsee Nonaka & Konna (1998) näkemysten mukaisesti tilan tai paikan, eli ”ba”, jossa sitä luodaan. Tämän tutkimuksen mukaan hybridityössä tuo ”ba” rakentuu kohdeorganisaatiossa digitaalisesti ja pilviympäristössä. Tämä väittämä voi olla voimakas yleistys, mutta tutkimuksen mukaan hybridityössä tiedon luominen on mahdollista vain, jos työskentely tapahtuu samoja työvälineitä käyttäen niin lähityössä kuin etätyössäkin. Tiedon luominen tapahtuu tutkimustuloksien mukaan juuri näin, riippumatta työntekopaikan sijainnista ja työajasta. Toki tiedon luominen on haastavampaa ja kompleksisempaa digivälitteisesti, mutta kuten Baralou & Tsoukas (2015) ja Farnese et al. (2019) esittävät, se on

mahdollista ja joskus digiavusteisuus jopa edistää tiedon luomisen eri prosesseja. Tutkimustuloksissa on tiedon luonnin paikasta hybridityön osalta yksi merkittävä asia. Tutkimuksessa korostuu voimakkaasti näkemys, että organisaation tai sen osan on hyvä valita kutakin tiedon luonnin vaihetta varten se fyysinen paikka, jossa tiedon luominen on tehokkainta. Toisin sanoen tutkimustulokset vahvistavat Lenka (2021), Gratton (2021a) ja Çiftçi (2021) näkemyksen, että hyvä hybridityö on joustavaa ja sitä tehdään siellä ja silloin, mikä sopii kuhunkin työtehtävään. Samaan aikaan tutkimus osoittaa, että tiedon luominen on hyvä tehdä samanlaisessa paikassa tai tilassa, eli joko lähityössä tai etätyössä. Tutkimuksen mukaan eri-paikkainen tiedon luominen on hidasta ja haastavaa. Tämä tulos on täysin samanlainen kuin Lenka (2021) esittää hybridityön haasteellisuudesta

Tutkimuksen mukaan tiedon luomisen osalta haastavimpina nähdään osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen toiselle, eli sosialisatio, koska siinä tarvitaan vuorovaikutusta ja jopa Farnese et al. (2019) mainitsemaa kisälli-mestari -ajattelua. Hybridityössä tapahtuva sosialisatio on myös huomattavasti hitaampaa ja suunnitelmallisempaa, mikäli työtä tehdään monipaikkaisessa tietojärjestelmäavusteisessa vuorovaikutuksessa. Tutkimustulokset ovat näin ollen samanlaiset kuin Hirsch (2021) esittämä näkemys siitä, että hybridityössä vuorovaikutus on haastavaa, sekä ettei tietojärjestelmillä saada esiin kaikkea sanatonta kommunikaatiota. Samaan aikaan tutkimus kuitenkin vahvisti osittain Farnese (2019) näkemyksen siitä, että tietojärjestelmien avulla tiedon luominen on nopeaa, mutta kuitenkin tutkimuksen tulosten mukaisesti samassa tilassa tai paikassa tehtynä ja tässä tapauksessa hybridityön lähtötapoja noudattaen. Etätyötä tehden tiedon luominen näyttäytyi tutkimustulosten mukaan selkeästi hitaampana ja kompleksisempänä. Tämä tutkimustulos on Kerravala (2021) väittämien kanssa jokseenkin ristiriitainen, koska Kerravala (2021) mukaan myös osaamista ja muuta hiljaista tietoa voi siirtää toiselle tietojärjestelmäavusteisesti vaivattomasti. Tutkimuksen mukaan hiljainen tieto ei siirry vaivattomasti toiselle, vaan siirto on hitaampaa ja vaatii enemmän suunnitelmallisuutta.

Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että parhaiten hybridityössä toteutuu ulkoistaminen ja yhdistäminen. Organisaatio tuottaa paljon kirjallisia ohjeita rakentaen ja yhdistellen tietoa kokonaisuuksiksi. Nämä kaksi tiedon luomisen osaa ovatkin tutkimuksen mukaan lähes samanlaisia niin lähi- kuin etätyössä ja näiden yhdistelmässä. Myös sisäistäminen onnistuu hybridityössä hyvin ja on lähes samankaltaista riippumatta sen toteuttamispaikasta ja ajasta.

Tulokset ovatkin samankaltaiset kuin Nonaka et al. (2000) ja Farnese et al. (2019) näkemykset ulkoistamisen ja yhdistämisen edellytyksistä. Yhdistelyn merkityksellisyys ilmenee tutkimuksen mukaan esimerkiksi työhöjeiden kurinalaisella laatimisella ja hyväksikäytöllä. Tällainen toiminta on täysin samansuuntaista kuin mitä Bratianu (2015) tutkimuksessaan tuo esiin.

Tiedon luomisessa nousee tutkimustulosten kautta esiin kaksi muuta tärkeää asiaa. Yksi, tutkimus osoittaa, että hybridityössä tiedon luomista leimaa tarkka suunnitelmallisuus, kalenterien ajan tasalla pitäminen ja aikataulujen laatiminen. Ilman suunnitelmia ja aikataulujen laatimista, on organisaation tiedon luominen hyvin hankalaa ja jopa mahdotonta. Voidaan jopa tulkita, että spontaanisti tapahtuva tiedon luominen on vähentynyt hybridityön vuoksi. Tämä tutkimustulos tukee Chafi et al. (2022) väittämää, että onnistunutta hybridityötä leimaa suunnitelmallisuus. Kaksi, tiedon luomisen edellytys näyttää tutkimuksen perusteella olevan systemaattinen ja huolellinen kommunikaatio, jossa ei ole tulkinnanvaraisuuksia. Tämä tulos on myös samansuuntainen kuin Gratton (2021a) ja Lenka (2021) esittävät.

Tutkimus vahvistaa oletettaman, että tietojärjestelmät mahdollistavat hybridityön ja ovat kiinteä osa tietoprosesseja. Tutkimuksessa tärkeimmiksi tiedon luomisen järjestelmiksi näyttävät Microsoft O365, ERP, CRM ja organisaation intranet. Microsoft Teams osana O365-ohjelmistoa on varmastikin merkittävin yksittäinen ohjelma. Teams-ohjelmistoa käytetään tutkimuksen mukaan tietokoneissa, älypuhelimissa ja tableteissa. Ohjelmiston monikäyttöisyys ja monialustaisuus onkin tutkimuksen mukaan erittäin tärkeää tietoprosessien ja hybridityön tukena. Tiedon luomisen SECI-prosessi (Nonaka et al., 2002) etenee Teams-välitteisenä organisaatiossa hyvin. Videotapaamiset, joissa pidetään kameroita ja mikrofonia päällä, mahdollistavat myös sosialisointin toteutumisen, vaikkakaan ei niin hyvin kuin fyysisessä vuorovaikutuksessa. Teams-ohjelmisto toimii myös hyvänä yhteistyöalustana, jossa tiedon luominen on monipuolista. O365-ohjelmiston tiedostojen yhteiskäyttö voidaan myös nähdä yhteistyöalustana, joka tukee tiedon luomista. ERP:n merkitys on yritykselle suuri, vaikkakin järjestelmässä on puutteensa. ERP on tutkimuksen mukaan kokonaisvaltainen työväline tiedon luomisessa ja hyväksikäytössä. CRM:n merkitys on myös iso, mutta vain osalle organisaatiota. CRM:n rooli asiakastiedon luomisessa on merkittävä. Tutkimuksen tulokset

ovat Gratton (2021a) näkemysten mukaiset, tietojärjestelmät ovat keskeisessä roolissa onnistuneessa hybridityössä.

Tutkimustulokset osoittavat myös, että organisaatiossa on otettu käyttöön hybridityöaikana aivan uusia ratkaisuja tiedon luomisen tueksi. Yksi tällainen järjestelmä on Miro ([www.miro.com](http://www.miro.com)), jota tutkimuksen mukaan käytetään ideoinnissa ja osana projektityötä. Järjestelmä koetaan myös yhteistyötä tehostavana ja helpottavana. Tutkimustulokset myös osoittavat, että organisaatio on innovatiivinen tietojärjestelmien käyttöönotossa, jota hybridityö näyttää korostavan. Tutkimustuloksista voidaankin nähdä, että hybridityö muuttaa yrityksen suhtautumista tietojärjestelmiin ja niiden hyötyihin. Nämä tulokset ovat saman suuntaiset kuin Gratton (2021b) näkemys tuottavuuden kasvattamisesta ja Lenka (2021) mielipiteet yhteistyöalustojen merkityksestä onnistuneessa hybridityössä.

Tutkimuksen tulokset esittävät, että yrityksessä on tunnistettu tietojärjestelmien merkitys ja tietojärjestelmiä on runsaasti käytössä. Tämän lisäksi yrityksen työntekijät osaavat käyttää laitteita ja ohjelmistoja. Yrityksessä tehdään myös runsaasti tietojärjestelmäkehitystä, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy tai jopa kasvaa. Tutkimustulokset ovatkin hyvin samankaltaisia Jahmani et al. (2018) tietojärjestelmien hyötyjen tunnistamisen merkityksestä tietoprosesseissa.

Tutkimustulosten mukaan tiedon luominen on hybridityöympäristössä kompleksisempi prosessi kuin perinteisesti työskennellessä. Tämän näkemyksen kannalla on myös Farnese (2019). Tämä kompleksisuus näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa, ajan ja paikan asettamien haasteiden kasvuna ja suunnitelmallisuuden lisääntymisenä. Tietojärjestelmät ovat keskeisessä roolissa tiedon luomisessa. Merkittävää on kuitenkin huomata, että tutkimustulosten mukaan organisaation tiedon luominen digiavusteisesti lähes aika- ja paikkariippumattomasti tapahtuu noudatelleen Wang (2021) näkemyksiä.

### **Tiedon hankkiminen hybridityössä**

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaatio on tottunut hankkimaan tietoa päätöksensä tueksi ja oppimistarkoituksessa. Tiedon hankkiminen on luontevaa ja sitä tehdään jatkuvasti, kuten myös Laihonen (2013) kuvaa tiedon hankkimisen tietoprosessin olevan. Organisaatio hankkii tietoa niin lähityössä kuin etätyössä, riippuen siitä missä tiedon hankkiminen on

tehokkainta tai luontevinta. Tämä työskentelytapa vahvistaa Alagah (2022) näkemystä siitä, että hybridityössä on tärkeää valita sopiva ja kuhunkin työtehtävään sopiva lähestymistapa. Vaikka tutkimuksen mukaan organisaatiossa ei enää paljon käytetä painettuja aineistoja tai fyysisiä dokumentteja, on niitä käytössä jonkin verran. Näitä hyödynnetään kuitenkin vain hybridityön lähityöskentelyssä. Hiljaista tietoa hankitaan myös lähityössä, kun keskustellaan kollegoiden tai esimiesten kanssa. Hybridityön etätyössä tiedon hankkiminen on lähes poikkeuksetta digiavusteista ja tietolähteet ovat elektronisessa muodossa. Tiedon hankkiminen ei tutkimuksen mukaan kohdistu ainoastaan ulkoisiin tietolähteisiin, vaan tiedon hankintaa tapahtuu myös sisäisiä tietolähteitä hyödyntäen. Tutkimuksen mukaan intranet ja jaetut palvelimet ovat usein tiedon hankkimisen kohteita. Tämä havainto on poikkeava Andreeva & Kianto (2011), jotka esittävät, että tiedon hankkiminen kohdistuu usein ulkopuolisiin lähteisiin. Tämä tutkimustulos näyttääkin vahvistavan Liu & Liu (2008) näkemyksen siitä, että tiedon hankinnan kohde voi olla myös organisaation sisällä.

Tiedon hankkimisen tietoprosessi näyttäytyy tutkimuksen mukaan hyvin samankaltaisena riippumatta siitä, tehdäänkö työtä lähityönä toimistolla, vai etätyössä paikkariippumattomasti. Tiedon hankkiminen ei ole myöskään kovin aikariippuvaista organisaatiossa tutkimuksen mukaan. Tutkimustulokset ovat hyvin samankaltaiset Liu & Liu (2008) tutkimustulosten kanssa itsenäisen opiskelun, kouluttautumisen ja kokeilun osalta. Organisaatiossa on tutkimuksen mukaan hyvät edellytykset opiskeluun ja oppimiseen, jota hybridityössä tehdään pääosin digiavusteisesti verkkokoulutuksena. Tutkimus vahvistaa näin ollen myös Kaba & Ramaiah (2020) näkemyksen, että web-pohjaiset oppimisjärjestelmät tukevat tiedon hankkimista.

Tutkimustulokset vahvistavat Mohammad et al. (2010) näkemyksen siitä, että hiljaisen tiedon hankkiminen onnistuu hyvin, kun esimerkiksi työtapoja seurataan ja omaksutaan uusia taitoja ja osaamista. Tällaista tiedon hankkimista tapahtuu eniten hybridityön lähityössä, koska tutkimustulokset osoittavat sen onnistuvan näin parhaiten ja sen, että hybridityön etätyössä, digiavusteisesti, hiljaisen tiedon hankkiminen on haastavaa.

Tutkimustulokset osoittavat, että hakukoneet, digitaaliset alustat sekä web-artikkelit ovat tiedon hankkimisessa olennaisessa roolissa. Näitä käytetään organisaatiossa päivittäin ja tutkimuksen mukaan nämä ovat niin yleisiä ohjelmistoja, että niiden käyttäminen on täysin



itsestään selvää. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että organisaatio hyväksikäyttää näitä ohjelmistoja tiedon hankkimisessa tehokkaasti. Nämä ohjelmistot ja järjestelmät näyttävät myös Gratton (2021a), Kerravala (2021) ja Babapour et al. (2021) hyvinä tiedonhankintajärjestelminä hybridityössä. Tutkimuksen mukaan myös data on yritykselle tärkeää ja tätä hyväksikäyttämällä ja jalostamalla yritys saa kilpailuetua. Data nähdään myös tulevaisuudessa tärkeänä ja tutkimuksen mukaan datan merkitys kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Tämä tutkimustulos on linjassa Hua (2008) näkemysten kanssa.

Merkittävänä tutkimustuloksena voidaan todeta, että tiedon hankkiminen näyttää olevan tehokkainta, kun työhön voi keskittyä ja yksilö voi valita tiedon hankkimisen välineet tilanteiden mukaan. Tiedon hankkiminen hybridityössä vaikuttaakin olevan erittäin onnistunutta organisaatiossa ja prosessi toimii hyvin. Tulos on hyvin samanlainen kuin Çiftçi (2021) ja Halford (2005) näkemys onnistuneesta hybridityöstä.

### **Tiedon tallentaminen hybridityössä**

Tutkimuksen mukaan organisaatio näkee tiedon tallentamisen pääosin eksplisiittisen tiedon tallentamisena tiettyyn tietojärjestelmäsijaintiin. Kuitenkin tulosten mukaan hiljaisen tiedon säilyttäminen ja sen tallentuminen näyttävät tutkimuksen tuloksissa tärkeinä.

Organisaatio tallentaa tietoa paljon määrämuotoisena ja kurinalaisesti. Tietoa tallennetaan myös pääosin tunnettuihin ja sovittuihin tallennuspaikkoihin. Tämän osalta tutkimustulokset ovat samanlaiset kuin Andreeva & Kianto (2011) ja Choo (2002) näkemykset tallennetun tiedon määrämuotoisuudesta ja tallennuspaikkojen yhdenmukaisuudesta. Tutkimus myös osoittaa, että työskennellessä hybridityössä organisaation toimintatavat, eli tässä tapauksessa tietoprosessi, on muuttunut tarkemmaksi ja täsmällisemmäksi. Kuitenkin kun tarkastellaan tätä tietoprosessia nyt ja ennen COVID-19 pandemiaa, on se pääpiirteiltään samanlainen.

Tutkimuksen mukaan tärkeinä tiedon tallentamisen kohteina nähdään työohjeet. Työohjeiden avulla organisaatio varmistaa, että tärkeiden tehtävien työvaiheet ja osat säilyvät organisaatiossa, vaikka organisaatiossa tapahtuisi henkilöstövaihdoksia. Ohjeiden on tutkimuksen mukaan oltava kaikkien saatavilla. Tutkimus myös osoittaa, että työohjeita arvostetaan organisaatiossa ja niitä pidetään ajan tasalla. Työohjeiden merkityksen sisäisen tiedon

hankkimisen kohteena näkee Liu & Liu (2008), näin ollen tiedon tallennuksessa voidaan tulkita sama tärkeys.

Tiedon tallentaminen tapahtuu organisaatiossa tutkimuksen mukaan erittäin monipuolisesti. Tallennuksen kohteina käytetään perinteisten sähköisten dokumenttien ja asiakirjojen lisäksi Teams-palaverinauhoitteita, Teams-chat-keskusteluita sekä sähköpostikirjeenvaihtoja. Nämä ovat tapoja ja muutoksia tiedon tallentamisen tietoprosessiin, kun yritys on siirtynyt hybridityöhön. Prosessi on monipuolistunut tältä osin ja siihen on tullut uusia ulottuvuuksia ja uusia tallennetun tiedon muotoja, kuten videoita, kuvia, viestiketjuja ja viestien liitetietoja. Tällainen evoluutio työtavoissa on samanlaista kuin Babapour et al. (2021) esittääkin hybridityön osalta. Myös Gratton (2021a) korostaa, että onnistunut hybridityö rakentuu ja kehittyy työtapojen muutosten kautta. Tällainen monipuolinen tiedon tallentaminen voi ehkäpä olla monisyinen ja -ulotteinen muisti, jolla saa monipuolista kilpailuetua, jos mukailen tarkastellaan Alavi & Leidner (2001) määritelmää organisaation muistin ja kilpailuedun suhteesta.

Tutkimus osoittaa myös, että organisaatio on tunnistanut tiedon säilyttämisen merkityksen ja sen, että tietoa ei häviä. Tutkimuksen mukaan tieto voi hävitä organisaatiosta, jos työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. On mahdollista, että lähtevän ihmisen mukana katoaa jotain tärkeää, jos häviämistä ei estetä tai häviämisen varalle ei ole suunnitelmia. Tutkimus osoittaa, että hybridityössä tämä riski kasvaa, jos työskentelytapa noudattaa Lenka (2021) mallia ”etätyö ensin”. Koska tämä riski on tunnistettu jo hybridityöskentelyvaiheen alkuvaiheessa, on organisaatio osannut myös varautua tähän. Tämä varautuminen tukee myös Andreeva & Kianto (2011) näkemyksiä siitä, että luotettava tietovarasto lisää turvaa yrityksen toiminnan jatkumiselle. Tutkimustulosten mukaan tiedon häviämisen suurin riski on tiedon tallentamisen unohtaminen. Näyttää siltä, että organisaatiossa on tietoa paljon, joten kaikkea tietoa ei välttämättä huomata tallentaa, tai tieto tulkitaan vähäarvoiseksi sekä ei-merkitykselliseksi. Tieto myös unohtuu tutkimuksen mukaan. Tässä suhteessa, tutkimustulosten valossa, tieto ei upotu organisaation osaksi organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä suhteessa hybridityö poikkeaa jonkin verran perinteisestä työstä, koska hajallaan oleva organisaatio ei saa yhtä hyvin siirrettyä tietoa sen kulttuuriin, rakenteisiin, tietojärjestelmiin tai menetelmiin. Hybridityö näyttäytyykin Argote et al. (2013) esittämän upottamisen määritelmän suhteessa poikkeavan perinteisestä työstä.

Tutkimustulokset esittävät, että yrityksen tietojärjestelmäintensiivisyys tukee tiedon tallentamisen lisäksi hybridityön tekemistä ja mahdollistaa tehokkaan tiedon tallentamisen prosessin toimivuuden. Tutkimuksen pohjalta nähdään, että tärkeimpinä tietojärjestelmiä tiedon tallentamisessa ovat Microsoft O365 -ohjelmat, ERP, CRM, Intranet ja tiedostopalvelin. Tässäkin yhteydessä Microsoft O365 -ohjelmista Teams nousee korkealle askelmalle tiedon tallentamisen näkökulmasta. Tieto tallentuu Teams-avusteisina eri osastojen ja ryhmien kanaviin ja tallennuspaikkoihin. Merkittävänä huomiona tässä yhteydessä on myös, se että Teams:n tiedostojen yhteiskäyttömahdollisuus on toiminnallisuutena tärkeä, kun tallennetaan tietoa. Tämä toiminnallisuus mahdollistaa saman tiedoston tai tietolähteen yhtäaikaisen käsittelyn ja tallentamisen. Teams:ssa tieto myös tallentuu kuvina ja videoina sekä käytyjen keskusteluiden tallennuspaikkana. Tietojärjestelmät, jotka ovat tärkeitä Çiftçi (2021) mukaan hybridityössä, näyttävät tärkeinä myös organisaation tiedon tallentamisen prosessissa. Tätä näkemystä tukee myös Horáková & Maršíková (2021) näkemys sekä Deloitte Insights (2021) tutkimusaineisto.

Tiedon tallentamisessa on tutkimuksen tulosten mukaan myös haasteita. Vaikka hybridityö on lisännyt tiedon tallentamisen määrää ja tallenteita syntyy enemmän kuin koskaan, on tieto myös jonkin verran enemmän hajallaan. Tämä on tutkimuksen tulosten mukaan tietojärjestelmien osaksi tietojärjestelmien määrän kasvun seurausta, mutta osittain myös seurausta työskentelystä hajautetusti sekä tiedon tallentamisen koordinoinnin ja ohjeistuksen puutteesta. Organisaatiolla on myös tutkimuksen mukaan lisätarve tallentamisen säännöille ja ohjeistukselle, koska tietoprosessi on muuttunut hybridityön seurauksena hajautetummaksi. Näkemys on linjassa Denner & Diaz (2013) näkemyksen tallentamisen systemaattisuusvaatimuksen sekä Lenka (2021) ja Çiftçi (2021) väittämien kanssa, tiedon keskittämisen tärkeydestä saavutettavuuden takaamiseksi.

### **Hybridityössä tapahtuva tiedon jakaminen**

Tiedon jakaminen ilmenee tutkimustulosten valossa monipuolisena tietoprosessina organisaatiossa. Tiedon jakaminen näyttää monessa toiminnossa ja tilanteessa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio kokee tiedon jakamisen tärkeänä ja merkityksellisenä asiana osana työtään. Nämä näkemykset noudattelevat Argote et al. (2013) väittämää, että tiedon jakaminen on tärkeä tietoprosessi organisaatiossa. Tiedon jakaminen vaikuttaa myös olevan helpoimmin tunnistettu tietoprosessi ja tutkimustuloksia syntyiikin runsaasti tämän

aihekokonaisuuden osalta. Tutkimustulokset ovat myös Ipe (2003) näkemysten mukaisia siitä, että tiedon jakaminen mahdollistaa tiedon jakautumisen useamman tahon tiedoksi ja ajatuksen, että tiedon jakamisen avulla tietoa voidaan jalostaa entisestään.

Tiedon jakaminen on organisaatiossa tutkimuksen tuloksien mukaisesti luontaista ja tiedon jakamisen kulttuuri on vahva. Yrityksen johto kannustaa aktiivisesti tiedon jakamiseen. Tutkimuksen mukaan matala organisaatio madaltaa myös kynnystä tiedon jakamisen toteuttamiseen. Tiedon jakamisen voidaan tutkimuksen valossa katsoa olevan lähes velvollisuus, koska työntekijöiden halutaan tietävän mahdollisimman paljon. Tämä tulos näyttäytyy merkittävänä myös Lenka (2021) hybridityön osalta. Tietoprossinäkökulmasta katsottuna tiedon jakamiseen kannustaminen on tärkeää myös Horáková et al. (2021) mukaan, jotta prosessi olisi toimiva.

Organisaatio jakaa tietoa tutkimuksen mukaan samaan tapaan, kuten Haas & Hansen (2007) esittää, eli osin suorissa henkilöiden välisissä tilanteissa tai teknologiavälitteisesti. Henkilöiden välisessä tiedon jakamisessa, tutkimustulosten mukaan tiedon jakaminen onnistuu helposti ja vaivattomasti. Tiedon jakamista tapahtuu tutkimusten mukaan näin lähinnä lähi-työssä toimistolla, jossa myös hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu. Hyvinä esimerkkeinä tutkimuksen mukaan tällaisista tilanteista ovat sattumanvaraiset kohtaamiset, jossa tiedon jakamista ei edes ajatella. Horáková et al. (2021) näkemykset kannustavat organisaatioita tämän kaltaisten kohtaamistilanteiden mahdollistamiseen, jotta tiedon jakaminen on tehokasta. Samoin suunnitellut kohtaamistilanteet tukevat henkilöiden välistä tiedon jakamista, kuten tutkimustulokset osoittavat. Tällaisia henkilöiden välisiä tiedon jakamisen tilanteita ovat esimerkiksi toimistolla tapahtuvien tiedotustilaisuuksien ja kokousten kautta tapahtuva tiedon jakaminen.

Tutkimustuloksisissa näkyy ihmisten halu jakaa tietoa ja välttää tiedon siiloutumista. Tiedon jakaminen ei näyttäydy tutkimuksen mukaan merkittävänä vallankäytön välineenä, vaikkakin valta tunnustetaan tiedon jaon motiivitehtijänä. Kuitenkin samaan aikaan tutkimuksen mukaan tiedon jakamiselta odotetaan vastavuoroisuutta ja tasapuolisuutta, eli tavallaan tutkimuksen tulosten mukaan voidaan nähdä valta jonkinlaisena tekijänä ainakin, jos tasapuolisuuden tunne ei ole voimakas. Tämä tulos on samanlainen kuin Ipe (2003) ja Wang & Noe (2010) väittävät. Tutkimuksen mukaan yritys ei suoraan palkitse aktiivisesta tiedon

jakamisesta, mutta organisaation vahva kannustus ja johdon tuki tiedon jakamiselle voidaan tulkita tietynlaisena palkitsemisena tai tunnustuksena. Samalla myös organisaatio näyttää tutkimuksen mukaan arvostavan ja osoittavan arvostustaan tiedon jakamista aktiivisesti tekevien suuntaan. Toisin sanoen tiedon jakamisen kautta voi saada mainetta tai arvostusta, jonka Wang & Noe (2010) esittävät olevan immateriaalista palkitsemista. Samalla, tutkimustulosten esittämä johdon aktiivisuus tiedon jakamisen takeena on yhtenevä Smith & Keen (2003) näkemysten kanssa. Halu jakaa tietoa ja johdon tuki tiedon jakamisen toteuttamiseen on myös onnistuneen hybridityön perusta, joten tutkimustulokset ovat tältä osin yhteneväisiä myös Çiftçi (2021), Gratton (2021a) ja Lenka (2021) kanssa siitä, että yhteistyön arvostaminen ja hyvä kommunikaatio ovat avainroolissa onnistuneessa hybridityössä.

Haas & Hansen (2007) mukaan toinen tapa jakaa tietoa organisaatiossa on tietojärjestelmävälitteisesti. Tämä on myös Lenka (2021), Gratton (2021a) ja Chang (2021) näkemys hybridityön osalta, kun he toteavat, että hybridityö perustuu hyvien, nopeiden ja monipuolisten kommunikaatiojärjestelmien käyttämiseen. Tutkimuksen kohdeorganisaatio käyttääkin useita tietojärjestelmiä hybridityön tiedon jakamisessa. Tutkimuksen mukaan eniten käytettyjä järjestelmiä tiedon jakamisessa ovat Microsoft O365-ohjelmat, Intranet, ERP ja CRM. Microsoft O365:n osalta Teams-ohjelmisto ja Outlook-sähköpostiohjelmisto näyttävät erikseen merkittäviltä. Teams-ohjelman käyttö on erittäin yleistä organisaatiossa ja järjestelmä esiintyykin tutkimustuloksissa kaikkein merkittävimpänä tiedon jakamisen kanavana, koska ohjelmistoa käytetään eri laitteissa joustavasti. Teams-ohjelmisto onkin tutkimuksen mukaan aktiivisessa käytössä tietokoneissa, älypuhelimissa ja tableteissa. Outlook-ohjelmiston osalta merkittävimpänä tiedon jakamisen työvälineenä näyttää sähköposti, vaikkakin tutkimustulokset esittävät sen näyttävän hitaana ja osittain vanhanaikaisena tiedon jakamisen välineenä. Sen käytön yleisyys Suomessa ja maailmalla onkin merkittävä syy ohjelmiston käyttämiselle. Tutkimustulokset esittävät, että CRM ja ERP ovat tiedon jakamisen osalta tärkeitä ja monipuolisia ohjelmistoja. Tiedon jakaminen tapahtuu näistä ohjelmistoista tosin hyvin passiivisesti ja monesti eri herätteiden muodossa, kun järjestelmät lähettävät automaattisesti tietoa käyttäjille, syystä tai toisesta. Tieto jaetaan näistä järjestelmistä aina myös erittäin formaalisti ja rakenteellisesti.

Tutkimustulokset osoittavat kiistatta, että hybridityö työskennellessä monipaikkaisesti ja ilman työajan rajoitteita vaatii tietojärjestelmät tuekseen. Tämä näyttää tärkeimpänä

yhteistyöskentelytilanteissa, joissa osa ihmisistä on toimistolla lähityössä ja osa etätyössä. Teams-ohjelmisto ja Office 365-ohjelmiston eri ominaisuudet tukevatkin tätä monipaikkaista työtä hyvin ja tekevät sen mahdolliseksi. Tulokset ovat yhtenevät Kerravala (2021) näkemyksen kanssa.

Tutkimustulosten mukaan tiedon jakaminen onnistuu hybridityössä sekä digitaalisesti että fyysisesti sekä muuttuu tehokkaaksi, jos tiedon jakamisen kohde on entuudestaan tuttu tai tiedon jakoon osallistuvat henkilöt tuntevat toisensa. Toisin sanoen, jos henkilöt tutustuvat lähityössä ensin, niin tämän jälkeen tiedon jakaminen onnistuu hyvin myös tietojärjestelmävälitteisesti. Tämä tutkimustulos on täysin Hinds & Weisband (2003) näkemyksen mukainen.

Hybridityö näyttää parantavan tiedon jakamista tietyiltä osin, kuten tutkimustulokset osoittavat. Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa jaetaan tietoa enemmän ja tarkemmin, koska organisaatiossa on tunnistettu, että osa ihmisistä työskentelee lähityössä ja osa etätyössä. Tieto on myös tarkemmin jäseneltyä ja huolellisemmin koostettua. Tietoa myös jaetaan monipuolisesti eri kanavissa, koska tässäkin organisaatio huomioi monipaikkaisuuden haasteet hyvin. Tutkimustulosten mukaan organisaatio ottaa huomioon myös erilaiset ihmiset ja heidän tarpeensa, jakaessaan tietoa. Tiedon jakamista myös ohjeistetaan ja koordinoidaan hybridityöaikana erittäin hyvin. Nämä tutkimustulokset ovat saman suuntaisia, mutta eivät täsmälleen samanlaisia kuin Lenka (2021) väittää. Hybridityön hyvä puoli näyttää tutkimustulosten valossa olevan myös se, että päättäessään jakaa tietoa, yksilö voi päättää missä kulloinkin työskentelee. Toisin sanoen, jos tiedon jakaminen on lähityössä tehokkaampaa, on tämä työskentelytapana mahdollinen. Samoin hybridityön etätyötapa. Tämä valinnanvaraisuus perustuen tilanteisiin näyttäytyykin hybridityön osalta merkittävänä. Toki hybridityön etuja tarkasteltaessa, työn joustavuus on merkittävässä roolissa. Tämä myös ilmenee tutkimustuloksissa. Joustavuuden merkitys onkin tulosten mukaan täysin yhtenevä Çiftçi (2021) ja Halford (2005) näkemysten kanssa.

Hybridityö näyttäytyy tiedon jakamisen tietoprosessissa myös negatiivisesti. Tämä negatiivisuus tosin kohdistuu tutkimustulosten mukaan pääosin hybridityön etätyöskentelyyn tai hybridityössä tapahtuvaan monipaikkaiseen yhteistyöhön. Näiden edellä mainittujen osalta tiedon jakaminen on tutkimuksen mukaan formaalimpaa, jolloin osa tiedosta saattaa jäädä

jakamatta. Tiedon jakamisessa voi myös ilmetä poikkeamia tai muutoksia sisällössä tai jopa tulkinnoissa, kun jaetusta tiedosta voi digivälitteisestä kommunikaatiotilanteesta jäädä ilmeet ja eleet pois. Tutkimuksen mukaan myös hiljaisen tiedon jakaminen etätyötavoissa tai monipaikkaisessa yhteistyössä on hankalaa tai hidasta. Nämä tutkimustulokset saavat vahvistusta Çiftçi (2021), Gratton (2021a) ja Lenka (2021) esittämistä näkökulmista monipaikkaisuuden ja hybridityön etätyötavan haasteista.

Tiedon jakaminen hybridityötavoissa on tutkimustulosten mukaan myös enemmän kuormittavaa verrattuna perinteisiin työtapoihin, joka puolestaan näyttyy negatiivisesti tiedon jakamisen tietoprosessissa. Päivittäin toinen toistaan seuraavat Teams-palaverit ovat raskaita ja ne näyttävät tutkimuksen valossa passivoivan tiedon jakamista. Passiivisuus korostuu, jos Teams-palavereissa ei käytetä kameraa, eli tapaamisissa vain puhutaan ja kuunnellaan, ilman videokuva. Tämä passiivisuuden huomiointi osana tutkimustuloksia on mielenkiintoinen ja vahvistaa Kerravala (2021) näkemyksen, että hyvillä käytänteillä, voidaan tällaista passiivisuutta ehkäistä ja samalla vahvistaa tiedon jakamista. Myös tilanteet, joissa toimistolle mennään tekemään lähityötä, mutta ajaudutaan tekemään Teams-palavereita, koska osa ihmisistä työskentelee muualla tietojärjestelmäavusteisesti, ovat tutkimuksen mukaan tilanteita, jotka heikentävät tiedon jakamisen tietoprosessia. Tämä negatiivisuus ilmenee yllämainituissa tapauksissa, tutkimustulosten mukaan, esimerkiksi tiedon halukkuuden vähentymisenä ja tiedon jakamisen muuttumisena hitaammaksi. Nämä tutkimustulokset ovat täysin yhtenevät Nadler (2020) ja Sokolic (2022) väittämien kanssa, Zoom-väsymyksen negatiivisista vaikutuksista, jotka myös korostava, että tapaamisia olisi hyvä järjestellä sekä pitää osa tapaamisista täysin lähityönä, samassa tilassa.

Tutkimustuloksissa näyttyy myös yksi mielenkiintoinen tulos, joka esittää, että hybridityössä voi käydä niin, että hybridityön etätyötä tekevät ihmiset kokevat saavansa vähemmän tietoa tai hiljainen tieto ei siirry heille yhtä hyvin verrattuna toimistolla lähityötä tekeviin ihmisiin. Tutkimustulosten mukaan tämä voi vaikuttaa tiedon jakamisen halukkuuteen negatiivisesti, jos tätä ongelmaa ei tunnisteta. Tulos siis ohjaa työntekijöitä tekemään lähityötä jonkin verran enemmän tässä suhteessa.

Tutkimustulokset osoittavat voimakkaasti sen, että hybridityön valinnan vapaus työntekopaikkaan ja tietojärjestelmien tuki tekevät hybridityön tiedon jakamisen tietoprosessista

hyvin toimivan. Tätä tulosta tukevat Çiftçi (2021, Gratton (2021a) ja Lenka (2021) näkemykset hybridityöstä. Tietoprosessien osalta, tiedon jakamisen kulttuurin ja tiedon jakamisen halukkuuteen liittyen tutkimustulokset ovat samanlaiset kuin Horáková et al. (2021) ja McKeen (2003) esittävät.

## 8.2 Pohdinta

Tämän pro gradu tutkielman tutkimustulokset näyttävät hyvin samankaltaisina aiemman kirjallisuuden ja tehdyn tutkimuksen kanssa, vaikka tutkimusta on tehty aiheyhdistelmästä suhteellisen vähän. Aiempi tutkimus onkin kohdistunut joko hybridityöhön, etätyöhön tai tietoprosesseihin erillisinä aiheina. Tietojärjestelmien merkitystä hybridityössä tai tietoprosesseissa puolestaan on tehty aiemmin jonkin verran.

Tutkimustulokset osoittavat, että hybridityö vaikuttaa tietoprosesseihin joko positiivisesti, niitä tehostaen tai vaihtoehtoisesti negatiivisesti, prosesseja heikentäen. Tutkimustulokset myös esittivät, että osa prosesseista käyttäytyy neutraalisti hybridityössä. Isoimmat vaikutukset näyttävät olevan tilanteissa, joissa organisaatio työskentelee monipaikkaisesti ja/tai eriaikaisesti. Tiedon hankkiminen onnistuu erinomaisesti hybridityössä. Merkittävimmät syyt tähän ovat vapaus valita sopiva työpaikka ja aika tiedon hankkimiselle, sekä sopivimman tietolähteen valintamahdollisuudet. Tiedon tallentamisen prosessi näyttää myös positiivisessa valossa tutkimuksen tuloksissa. Tiedon tallentaminen onnistuu hyvin hybridityössä, koska tiedon tallentamisessakin hybridityö mahdollistaa parhaan mahdollisen työntekopaikan valinnan kuhunkin työtilanteeseen nähden. Tiedon tallentamisen voidaankin katsoa olevan suhteellisen neutraali prosessi hybridityötä tehdessä. Tiedon luomisen prosessi esiintyy hybridityössä haastavimpana tutkimuksen tietoprosesseista, haastavuuden liittyessä pääosin sosialisointiin ja yleisellä tasolla hiljaisen tiedon muokkautumiseen. Tiedon luominen tapahtuu ryhmätyössä ja vuorovaikutuksessa, jolloin isoimmaksi haasteeksi muodostuvat tilanteet, joissa tehdään työtä eri paikoista – osa etätyössä ja osa lähityössä. Tällöin ongelmat tiivistyvät muun muassa hiljaisen tiedon käsittelyyn ja non-verbaaliseen kommunikation tai sen puutteeseen. Tiedon luominen näyttää myös prosessina, joka toimii parhaiten, kun vuorovaikutus tapahtuu samassa tilassa, samaan aikaan. Tiedon jakamisen tietoprosessi toimii hybridityössä hyvin, mutta on pääosin neutraali, sillä siinä on sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Pääosiltaan positiivisuus korostuu ajan ja paikan valinnan vapautena,



kuten tiedon tallentamisessa ja hankkimisessakin sekä tiedon jakamisen määrän ja tarkkuuden kasvuna. Hybridityön negatiiviset vaikutukset näyttäytyvät hiljaisen tiedon jakamisen vaikeutena, kuormittavan työn vaikutusten kautta sekä epävirallisen tiedon jakamisen määrän vähenemisenä.

Tietojärjestelmät näyttävät toimivan linkkinä hybridityön ja tietoprosessien välillä. Tutkimuksen mukaan tietojärjestelmät tukevat jokaisen tietoprosessin toimintaa niin erillisten prosessien osalta kuin myös niiden välillä, yhdistellen prosessit toisiinsa organisaatiossa. Tietojärjestelmät näyttäytyvät tutkimuksen mukaan pääosin positiivisessa valossa, mutta myös muutamia negatiivisia tuloksia nousee esiin. Positiivisuus ilmenee yhtäaikaisen työn mahdollistavuutena ja monipaikkaisen työn helpottajana. Tiedon määrän lisääntyessä, tietojärjestelmät myös tekevät sen käsittelyn organisaatiossa helpommaksi. Tietojärjestelmien runsaus tekee mahdolliseksi sen, että organisaation työntekijät voivat valita kunkin tietoprosessin ja työtehtävän osalta parhaan mahdollisen tietojärjestelmäratkaisun avukseen. Tietojärjestelmien hyvä käyttö ja oikeiden työvälineiden valinta eri tehtäviin, näyttää myös tehostavan ja kehittävän tietoprosesseja. Organisaatiossa panostetaan myös uusien ratkaisujen käyttöönottoon, jos havaitaan niiden tukevan ja helpottavan toimintaa.

Organisaation tietoprosessit ovat muuttuneet hybridityöajan aikana, eli viimeisen kolmen vuoden aikana jonkin verran. Tutkimuksen mukaan muutokset ovat olleet niin negatiivisia kuin myös positiivisia. Koordinaation ja ohjauksen määrä on kasvanut, jotta tietoprosessit on saatu toimimaan monipaikkaisessa työssä. Yrityksessä myös johdetaan ihmisiä toimimaan tehokkaasti hybridityöympäristössä. Tietojärjestelmiä on otettu käyttöön nopeassa aikataulussa, jotta työtä on voitu tehdä monipaikkaisesti. Organisaation tietoprosessit ovat muuttuneet suunnitelmallisemmiksi ja formaaleimmiksi sekä keskitetyimmiksi. Suunnitelmallisuus on puolestaan tuonut toimintaan kurinalaisuutta ja avoimuutta, jotta työ onnistuu. Negatiivisina puolina muutoksissa voidaan nähdä toiminnan hidastumisen, kun vuorovaikutusta vaativissa tehtävissä työskennellään monipaikkaisesti. Tällaisissa monipaikkaisuus-  
töissä tietoprosesseissa voidaan nähdä jopa hidastumista. Osittain tämän monipaikkaisen työn vuoksi, organisaation toiminnasta on vähentynyt spontaanisuus, koska henkilökohtaiset kohtaamiset ovat vähentyneet. Yksi negatiivinen muutos on kiireen lisääntyminen tai vaihtoehtoisesti työajan riittämättömyys, koska Teams-palaverit täyttävät kalenterit ja vievät aikaa muulta työltä. Muutos on myös pakottanut työntekijöitä muuttamaan työtapojansa,

jolloin osa ihmisestä on kokenut muutokset vaikeina. Vaikuttaa myös siltä, että organisaatio kokee yrityskulttuurin muuttuneet, jolloin tietoprosesseihin on syntynyt aukkoja muun muassa motivaatiotekijöiden kautta. Organisaatiossa on voinut myös syntyä eriarvoisuuden tunnetta, työntekijöiden työskennellessä eri hybridityöpainotuksia noudattaen.

Huomionarvoista on, että hybridityön käyttöönotto on tuonut yrityksen toiminaan paljon hyviä uudistuksia, joita tässä tutkimuksessa ei suoraan tutkittu. Tutkimuksen mukaan yrityksen työntekijät kokevat työn muuttuneen joustavammaksi ja lisänneen oman työn tekemisen monimuotoisuutta. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on parantunut viimeisen kolmen vuoden aikana ja työn monipaikkaisuus on tuonut mahdollisuuden työskennellä lähes mistä vain ja erittäin vapaasti valittuna työaikana. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat omien vaikuttamismahdollisuuksiensa kasvaneen organisaatiossa hybridityöaikana. Tutkimus myös osoittaa, että organisaatio kokee työtehokkuutensa kasvaneen viimeisen kolmen vuoden aikana sekä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin parantuneen. Kaikkiaan hybridityö näyttäytyikin onnistuvan organisaatiossa erittäin hyvin ja hybridityön hyödyt näyttäytyvät suurina, yli tämän pro gradu -tutkimuksen tietoprosessi-sidonnaisten tulosten.

Jotta tämän pro gradu- tutkielman pohdinta täydentyy, tulee tutkimuskysymykseen ja kahteen alakysymykseen vastata. Alla vastataan vielä tiivistetysti yhteen pääkysymykseen ja kahteen alikysymykseen.

**Millainen vaikutus hybridityöllä on tietoprosesseihin?** Hybridityön vaikutus on pääosin neutraali tai positiivinen, mutta myös negatiivisia vaikutuksia nähdään. Hybridityö vaatii suunnitelmallisuutta ja koordinoitua sekä hyvät työvälineet, jotta tietoprosessit toimivat hyvin. Työn tekemisen joustavuuden kasvaminen muuttaa tietoprosesseja myös joustavimmiksi. Hybridityö on muuttanut ja muuttaa organisaatiota työskentelemään siinä paikassa ja ajassa, jossa tietoprosessit ovat optimaalisimmillaan. Tämä on hybridityön hienous, työ tehdään siellä, missä se on tehokkainta ja helpoiten tehtävissä. Hybridityön vaikutus näyttäytyy haasteellisimmin tietoprosesseissa, kun työtä tehdään monipaikkaisesti ja jopa eriaikaisesti.

**Millainen merkitys tietojärjestelmillä on hybridityössä?** Tietojärjestelmät mahdollistavat hybridityön. Ilman hyviä ja monipuolisia järjestelmiä hybridityö ei onnistu. Organisaatio on tunnistanut vaatimuksen ja sen käytössä on runsaasti hyviä tietoteknisiä ratkaisuja, joita

kehitetään aktiivisesti. Organisaation työntekijät myös tunnistavat tietojärjestelmien roolin ja merkityksen niin jokapäiväisessä toiminnassa kuin myös toiminnan kehittymisessä.

**Miten tietoprosessit ovat muuttuneet hybridityön seurauksena?** Muutos tietoprosesseissa näyttäytyy tutkimustuloksissa, mutta sen suuruutta on haastavaa arvioida täysimääräisesti, koska organisaatio on työskennellyt aiemminkin etätyötä hyödyntäen. Hybridityö on myös tehnyt tietoprosesseista muodollisempia ja spontaanisuus on vähentynyt. Tietoprosessit näyttävät myös osittain hitaampina, kun työskennellään hybridiympäristössä monipaikkaisesti. Osana muutosta, uusien järjestelmien ja tietojärjestelmäratkaisujen seurauksena prosessit ovat kuitenkin kehittyneet ja nopeutuneet. Jotta tietoprosessit toimivat hyvin, vaativat ne enemmän koordinoitua ja ohjailua kuin ennen. Työn monipaikkaisuus ja eriaikaisuus ovat muuttaneet prosesseja eniten. Tietojärjestelmät ovat mahdollistaneet muutoksen, joten prosessit ovat muuttuneet tietojärjestelmäavusteisiksi monelta osin.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä tehdään muutamia pro gradu -tutkielmia ja niihin liittyviä tutkimuksia vuosittain. Organisaatiossa on totuttu siihen, että tutkimuksia tehdään aika ajoin, jonka vuoksi niin työntekijät kuin myös yrityksen johtokunta on suhtautunut positiivisesti tutkimuksiin, jotka kohdistuvat organisaatioon ja sen mahdolliseen kehittymiseen. Tässäkin pro gradu -tutkimuksessa osa haastateltavista henkilöistä oli, ennen tätä pro gradu -tutkimusta, osallistunut vastaaviin tutkimuksiin jo aiemmin. Tutkimuksen kannalta oli erittäin hyvä, että tutkimuksen kohde oli vastaanottava ja avoin.

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, voidaan tutkimuksen puolueettomuus, uskottavuus ja vastaavuus nähdä merkittävänä tekijöitä (Puusa & Julkunen 2020, 182-183; Tuomi & Sarajarvi 2018, 120-121). Nämä tekijät ovat myös tämän tutkimuksen osalta merkittävässä roolissa. Seuraavaksi tarkastellaan näitä kolmea tekijää erikseen.

#### **Puolueettomuus**

Tutkijan tulee pystyä ymmärtämään kertojia tai tässä tapauksessa haasteltavia ilman, että viesti suodattuu ja muuttuu muotoaan tutkijan omien näkemysten vuoksi. Haastateltavien taustojen, asenteiden, iän, aseman tai muun ei saa antaa vaikuttaa havainnointiin

tutkimuksessa. Toisin sanoen tutkijan tulee olla puolueeton ja objektiivinen tarkkailija tehdessään tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 119). Tämän tutkimuksen tutkimushaastattelut pidettiin neutraaleina ja ne nauhoitettiin tilanteissa, joissa mitään puolueellisuutta aiheuttaneita tilannetta ei päässyt syntymään. Tämän jälkeen nauhoitukset litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen aineiston analyysit toteutettiin huolellisesti ja objektiivisesti. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen puolueettomuus on korkealla tasolla.

### **Uskottavuus**

Tutkimuksen uskottavuus perustuu näkemykseen, että tutkijat noudattavat tieteellisiä käytäntöjä ja noudattavat rehellisyyden sekä huolellisuuden periaatteita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 111-112). Tätä määritelmää tarkentavat Puusa & Julkunen (2020, 186) toteamalla, että uskottavuus perustuu myös aineistonkeruun oikeellisuuteen ja huolellisuuteen sekä analyysin tarkkuuteen. Tämä tutkimus on tehty kertomalla avoimesti, niin tutkimuksen haastateltaville, kuin kohdeorganisaation johdolle, mitä tutkitaan, sekä mitä menetelmiä käytetään. Koko tutkimus on perustunut läpinäkyvyyteen ja avoimeen kommunikaatioon. Aineisto on analysoitu huolellisesti ja sen keruu on tehty tarkasti ja hyviä periaatteita noudattaen. Voidaan perustellusti ajatella, että tämän tutkimuksen uskottavuus on korkealla tasolla.

### **Vastaavuus**

Vastaavuudella voidaan tarkastella tulosten oikeellisuutta. Toisin sanoen, vastaatko saadut tulokset tutkimuksen kohdetta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124) Analysoitavan aineiston keruumenetelmä, valikoidut tutkimuksen kohteet, analyysimenetelmät ja tulkinnat vaikuttavat vastaavuuden määrittelyssä (Puusa & Julkunen (2020, 186). Tässä tutkimuksessa vastaavuutta ei voida määritellä tarkkaan, koska toistettaessa tutkimus, on mahdollista, että kaikki tekijät ja muuttujat eivät täysin vastaa tämän tutkimuksen tilannetta. Näin ollen tämän tutkimuksen vastaavuus on keskinkertaisella tasolla. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, joka tutkii ilmiötä, on tehdyn tutkimuksen vastaavuus Tuomi & Sarajärvi, 2018 ja Puusa & Julkunen (2020) myös vaikea arvioida.

## **8.4 Jatkotutkimusaiheet**

Hybridityön ollessa erittäin ajankohtainen aihe Suomessa, olisi mielenkiintoista tutkia mitä tietojohtamisen käytänteitä yrityksessä voitaisiin ottaa käyttöön, jotta hybridityöstä

saataisiin tehokkaampaa. Hussinki et al. (2017) näkemyksien mukaan yritys voi saada kilpailuetua, kun tietojohdamisen käytänteet tukevat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. Tietojohdamisen käytänteiden tutkiminen olisi varmasti järkevää, koska aiheen ympäriltä voisi löytyä uusia toimintamalleja ja prosesseja yrityksen päivittäiseen toimintaan.

Lisätutkimuskohteita mietittäessä, voisi olla mielenkiintoista tutkia dataperusteista päätöksentekoa ja sen merkitystä yritykselle sekä sen mahdollisia asiakashyötyjä. Dataa syntyy toiminnan seurauksena todella runsaasti ja se on yritykselle tärkeää. Jo nyt dataa jalostetaan paljon informaatioksi ja tiedoksi, mutta datan merkitystä ja konkreettisia hyötyjä ei ole vielä tässä organisaatiossa tutkittu. Hume & West (2020) mukaan datavarastojen tulee olla hyvin ja systemaattisesti säilöttyä, jotta sitä voidaan hyödyntää. Tämä vaatimus toteutuu yrityksessä, joten tutkimuksen peruslähtökohta on kunnossa. Dataperusteinen päätöksenteko voisi tuoda yritykselle selkeää tuotto- tai kustannushyötyä, jos dataa hyödynnettäisiin oikein. Olikin mielenkiintoista tutkia voiko yritys saavuttaa Brynjolfsson et al. (2011, 5) väittämän 5-6% tuottohyödyn, jos dataperusteista päätöksentekoa hyödynnettäisiin kunnolla.

## Lähteet

Aalto, Iris & Puusa, Anu (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 169-180.

Alagah, A. (2022). Redesigning the workplace for optimum efficiency: A Necessity for post pandemic. *IJSSHR-International Journal of Social Science and Humanities Research*, 5(01), 48-53.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Ali, N., Isa, Z. M., Ibrahim, D., Harun, R., & Awang, M. N. (2012, May). Knowledge management at the work place. In 2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research (pp. 529-534). IEEE.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611.

Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of knowledge management*.

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

Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.

Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & El Hatham, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking: An International Journal*.

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294.

Bratianu, C. (2015). *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Hershey: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch008

Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186.

Chang, H. (2022). Business Communication Digitalized: Accelerated Transformations under the New Normal. *Business Communication Research and Practice*, 5(1), 1-3.

Choo, C. W. (2000). Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know. *Library management*.

Choo, C. W. (2002). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Information Today, Inc..

Çiftçi, D. Ö. (2021). The new way of working: Hybrid work model. Current approaches in management and organization in the process of globalization, 131. Iksad Publications – 2021

Deloitte Insights, 29.1.2021. The new knowledge management, Mining the collective intelligence [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.3.2022]. Saatavilla <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html>

Denner, L. & Diaz, T. (2013). Knowledge Management in the Public Sector: An online presence as a tool for capture and sharing. *Studies and Perspectives series*.

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.

Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in psychology*, 2730.

Faraco, R. M., Cordeiro, C. V. C., & Duarte, F. J. D. C. M. (2021, June). Integrated Operations in Times of Pandemic: Communication at Distance and Knowledge Sharing. In *Congress of the International Ergonomics Association* (pp. 131-138). Springer, Cham.

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.

Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan management review*, 62(2), 11A-16A.

Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work.

Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2007). Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic management journal*, 28(11), 1133-1153.

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.

Hautala, J. (2011). International academic knowledge creation and ba. A case study from Finland. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(1), 4-16.

- Hinds, P. J., & Weisband, S. P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, 21-36.
- Hirsch, P. B. (2021). Sustaining corporate culture in a world of hybrid work. *Journal of Business Strategy*.
- Hofeditz, L., Mirbabaie, M., & Stieglitz, S. (2020). Virtually Extended Coworking Spaces?-The Reinforcement of Social Proximity, Motivation and Knowledge Sharing Through ICT. *arXiv preprint arXiv:2012.09538*.
- Horáková, T., & Maršíková, K. (2021). Importance of knowledge management in COVID-19 pandemic: A case of small and medium-sized enterprises. *Challenges in Economic Policy, Business and Management in the COVID-19 Era*, 79.
- Hua, J. (2008, December). Study on knowledge acquisition techniques. In *2008 Second International Symposium on Intelligent Information Technology Application (Vol. 1, pp. 181-185)*. IEEE.
- Hume, E., & West, A. (2020). Becoming a Data-Driven Decision Making Organization. *The CPA Journal*, 90(4), 32-35.
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M. & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 18, issue 4. pp. 904-922. DOI: 10.1108/JIC-11-2016-0116
- Intezari, A., Pauleen, D. J., & Taskin, N. (2016, January). The DIKW hierarchy and management decision-making. In *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 4193-4201)*. IEEE.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Jahmani, K., Fadiya, S. O., Abubakar, A. M., & Elrehail, H. (2018). Knowledge content quality, perceived usefulness, KMS use for sharing and retrieval: A flock leadership application. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Kaba, A., & Ramaiah, C. K. (2020). Predicting knowledge creation through the use of knowledge acquisition tools and reading knowledge sources. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2015). Innovating with Strategic Information Systems Planning: A Structured Literature Review. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Applied Innovation*.
- Kerravala, Z. (2021) How Companies Can Use Collaboration Tools To Facilitate Hybrid Work [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.3.2022] Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/07/23/how-companies-can-use-collaboration-tools-to-facilitate-hybrid-work/?sh=11e5f9bc3bf1>



- Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen J. (2021) COVID-19, Luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun työtieteiden keskus TCLS, Johtamisen ja yrittäjyyden laitos, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
- Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697.
- Liu, M. S., & Liu, N. C. (2008). Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors—An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *International Journal of Information Management*, 28(5), 423-432.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey global institute, 18.
- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- Massingham, P., & Al Holaibi, M. (2017). Embedding knowledge management into business processes. *Knowledge and Process Management*, 24(1), 53-71.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 144(1), 61-81.
- Miro (Miro Whiteboard) [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2022]. Saatavilla <http://www.miro.com>
- Mohammad, A. H., Hamdeh, M. A., & Sabri, A. T. (2010). Developing a theoretical framework for knowledge acquisition. *European Journal of Scientific Research*, 42(3), 453-463.
- Nadler, R. (2020). Understanding “Zoom fatigue”: Theorizing spatial dynamics as third skins in computer-mediated communication. *Computers and Composition*, 58, 102613.
- Nold, H. A. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture. *Journal of Intellectual capital*.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.

- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer.
- Nyberg, A. J., Shaw, J. D., & Zhu, J. (2021). The people still make the (remote work-) place: lessons from a pandemic. *Journal of Management*, 47(8), 1967-1976.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2015). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—three blurry terms in KM. *Leading Issues in Knowledge Management*, 2(2), 73.
- Pass, S., & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and ‘enforced’ remote working on employee engagement. *Human Resource Development International*, 1-17.
- Piekkari, Rebecca & Catherine Welch (2020) Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun monenlaiset mahdollisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 207–215.
- Puusa, Anu & Julkunen, Sara (2020) Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 169-180.
- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770-786.
- Rusly, F. H., Sun, P. Y. T., & Corner, J. L. (2015). Change readiness: creating understanding and capability for the knowledge acquisition process. *Journal of Knowledge Management*.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2003). Instilling a knowledge-sharing culture. *Queen’s Centre for Knowledge-Based Enterprises*, 20(1), 1-17.
- Sokolic, D. (2022). REMOTE WORK AND HYBRID WORK ORGANIZATIONS. In *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development (p. 202).
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Samah, B. A., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of knowledge management*.
- Tilastokeskus. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2022] Saatavilla: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyyleistyienitenaloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>
- Työeläkeyhtiö Elo, Työnantaja, tiedätkö miten työntekijäsi kokevat hybridityöskentelyn? [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.3.2022] Saatavilla: <https://www.elo.fi/fi-FI/Elomedia/2022/Tyonantaja%20tiedatko%20miten%20tyontekijasi%20kokevat%20hybridityoskentelyn>

Työterveyslaitos (TTL), Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.3.2022] Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Vakuutusyhtiö IF, Hybridityö ja työn järjestäminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.3.2022] Saatavilla: <https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/hybridityo-ja-tyon-jarjestaminen>

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.

Wang, W. (2021). Knowledge creation in pandemic time: Challenges and opportunities. *Issues in Information Systems*, 22(1), 306-319.

Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), 587-613.

Zielinski, C. (2020). Knowledge management and the coronavirus pandemic: an online discussion. *Knowledge Management for Development Journal*, 15(2), 173-183.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko ja haastattelukysymykset

#### 1. Teema: Tiedon hankkiminen:

- Miten tiedon hankkiminen näyttäytyy työssäsi ja organisaatiossasi ja onko tiedon hankkimisen tavat muuttuneet viimeisen kolmen vuoden aikana?
- Mitä tiedon hankkimisen menetelmiä voit käyttää työssäsi hyödyksesi

#### 2. Teema: Tiedon luominen

- Miten organisaatiossa syntyy uutta tietoa, tietämystä tai osaamista? Esimerkkejä?
- Miten tietojärjestelmät näyttäytyvät tiedon, tietämyksen ja osaamisen luomisessa?
- Millaisia haasteita on uuden tiedon luomisessa ja miten tämä on muuttunut?

#### 3. Teema: Tiedon säilyttäminen

- Miten tietoa tallennetaan organisaatiossa? Ovatko tavat muuttuneet?
- Miten varmistetaan, että tieto säilyy ja on saatavilla tarvittaessa?
- Miten hiljainen tieto säilyy? Vaikuttaako COVID-19 -pandemia tähän?
- Miten estetään tiedon häviäminen? Miten tämä on muuttunut viimeaikoina?

#### 4. Teema: Tiedon jakaminen

- Miten tiedon jakaminen on muuttunut viimeisten vuosien aikana?
- Miten tietoa jaetaan ja miten tiedon jakamista edistetään / kannustetaan?
- Mitä tiedon jakamisen esteitä tunnistat organisaatiossa?
- Miten tiedon jakaminen eroaa toimistotyön ja etätyön välillä?
- Voitko varmistua siitä, että tieto välittyy eteenpäin oikeassa muodossa?

#### 5. Teema: Hybridityö

- Mitä hyvä ja huonoja puolia hybridityössä on?
- Mitä työvälineitä käytät hybridityön tekemisessä?
- Millaisia haasteita hybridityön toteuttamisessa on?
- Millaisia työvälineitä onnistunut hybridityö vaatii?
- Miten hybridityötä voisi kehittää edelleen ja millaista hybridityö on tulevaisuudessa
- Miten työn tekemistä voisi kehittää entisestään?

## Liite 2. Kenttäpäiväkirjan teemat ja ala-aiheet

### 1. Tietojärjestelmät

- Microsoft TEAMS – Etätöön ja lähityön yhdistelevänä työvälineenä
- Microsoft O365 – Edellytys etätöölle
- Tietokoneen ja puhelimen yhdistelmä
- VPN ja internet-yhteys

### 2. IT-tuen merkitys

- Nopea ja joustava ongelmanratkonta
- Laite- ja ohjelmistotuki

### 3. Eripaikkainen ja samanaikainen työ

- Palaverikäytännöt
- Toiminnan säännöt

### 4. Uusi työntekijä ja hybridityö

- Perehdytys ja oppiminen talon tavoille
- Käytännön haasteet

### 5. Tiedon hankkiminen

- Eroavatko aktiivinen tiedon hankkimisen tavat paikkariippumattomassa työssä?
- Hybridityö mahdollistaa tiedon hankkimisen siellä, missä se on tehokainta – keskittyminen?

### 6. Tiedon luominen

- Millainen on tiedonluontiprosessi tiimissä tai yhteisössä?
- Tuote ja palvelukehitys hybridityössä?
- Projektityön tekeminen hybridityössä?

### 7. Tiedon jakaminen

- Kynnys jakaa ”vähäpätöistä” tietoa TEAMS-, puhelin-, tai sähköpostivälinein
- Epäviralliset tilanteet ja lounaskeskustelut
- Hiljaisen tiedon jakamisen dilemma?

### 8. Tiedon tallentaminen

- Ohjeet ja prosessikuvaukset
- Hiljaisen tiedon katoaminen / häviäminen?