

Miron Nuri

TIEDON JAKAMISEN SOSIAALISET JA PSYKOLOGISET HAASTEET YRITYKSISSÄ

Kandidaatin tutkielma
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Ohjaaja: Krista Sorri
Elokuu/2024

TIIVISTELMÄ

Miron Nuri: Tiedon jakamisen sosiaaliset ja psykologiset haasteet yrityksissä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Teknis-taloudellinen kandidaattiohjelma
Elokuu 2024

Tiedon jakaminen on yksi merkittävimmistä asioista yritysten menestyksen kannalta. Tämän vuoksi on tärkeää tiedostaa ne asiat, jotka vaikuttavat tiedon jakamiseen heikentävästi. Tässä tutkielmassa tavoitteena on selvittää tiedon jakamiseen liittyviä sosiaalisia sekä psykologisia haasteita ja niiden vaikutuksia yritysten toiminnalle. Tutkielmassa sosiaalisilla haasteilla tarkoitetaan organisaatiokulttuuriin liittyviä haasteita ja psykologiset haasteet merkitsevät motivaatioon liittyviä haasteita. Päättökysymys pyrkii selvittämään, mitkä ovat keskeiset tiedonjakamisessa kohdatut sosiaaliset ja psykologiset haasteet ja miten nämä haasteet vaikuttavat yritysten toimintaan. Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena.

Tutkielma koostuu johdannosta, tutkimuksen määrittelyluvusta, teorialuvuista sekä kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvista luvuista. Tutkielman teorialuvuissa käsitellään tietoa, tiedon jakamista sekä organisaatiokulttuurin ja motivaation merkitystä tiedon jakamisessa. Teorialukujen jälkeen tutkielmassa on vuorossa kirjallisuuskatsaukseen perustuva osa. Kirjallisuuskatsauksessa suoritetaan aineiston hakeminen, jonka avulla kerätään aineisto tieteellisiä tekstejä, joiden pohjalta muodostetaan vastaus tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa löydettiin useita tiedon jakamiseen liittyviä haasteita. Näitä ovat esimerkiksi yksilöihin liittyvät haasteet kuten työntekijän motivaation puute tai työntekijän oman edun tavoittelu ja tiedon hamstraaminen. Yrityksen tasolla havaitaan että, organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys tiedon jakamiseen. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuri, jossa ei arvosteta tiedon jakamista, on myös merkittävä haaste yrityksen tiedon jakamiselle. Tutkimuksessa havaituilla haasteilla on negatiivinen vaikutus yritysten tiedon jakamiseen. Haasteiden keskeinen vaikutus yrityksille on tiedon jakamattomuus. Tiedon jakamattomuus voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen menestykseen ja on tämän vuoksi haitallista niiden toiminnalle.

Avainsanat: tiedon jakaminen, haasteet, organisaatiokulttuuri, motivaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Miron Nuri: Social and psychological challenges of knowledge sharing in enterprises
Bachelor's thesis
Tampere University
Bachelor's programme in business and technology management
August 2024

Sharing knowledge is one of the most significant things that determine the success of a business. Therefore, it is important to understand the issues that have a negative impact on knowledge sharing. This thesis deals with the social and psychological challenges associated with knowledge sharing and finds out what kind of impact they have on businesses. In this thesis, social challenges mean challenges related to organization culture and psychological challenges refer to challenges related to motivation. The research questions seek to identify the most important social and psychological challenges faced in the knowledge sharing process and how these challenges affect the performance of enterprises. The study will be made as a literature review.

The thesis consists of an introduction, a definition chapter, theoretical chapters and chapters based on the literature review. The theoretical chapters of the thesis deal with knowledge, knowledge sharing and the role of organization culture and motivation in knowledge sharing. After the theoretical chapters, the thesis presents the literature review section. The literature review is based on a collection of scientific texts that aim to answer to the selected research questions.

The study found several challenges in knowledge sharing. These include challenges related to individuals, such as lack of employee motivation or employee self-interest and hoarding of information. At the organisational level, it is found that organization culture has a major role in knowledge sharing. Therefore, an organization culture that does not value knowledge sharing is also a big challenge for the knowledge sharing of the business. The challenges identified in this study have a negative impact on knowledge sharing of enterprises. The key impact of these challenges is the lack of knowledge sharing. If information is not shared it can negatively affect on the success of a company and is therefore detrimental to their operations.

Keywords: knowledge sharing, challenges, organization culture, motivation

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUS JA AINEISTO	4
2.1 Tutkimusmenetelmä	4
2.2 Tutkimusaineisto.....	4
3. TIEDON MÄÄRITTELY	7
4. TIEDON JAKAMINEN	9
4.1 Tiedon jakamisen määrittely	9
4.2 Tiedon jakaminen yrityksissä	10
5. ORGANISAATIOKULTTUURI	11
6. MOTIVAATIO TIEDON JAKAMISESSA	12
7. TIEDON JAKAMISEN HAASTEET	13
7.1 Yksilöihin liittyvät haasteet tiedonjakamisessa	13
7.2 Organisaatiokulttuurin ja työympäristön aiheuttamat haasteet tiedonjakamisessa	14
8. HAASTEIDEN VAIKUTUS TIEDON JAKAMISEEN.....	17
9. JOHTOPÄÄTÖKSET	19
9.1. Tutkimustulokset	19
9.2. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	19
LÄHTEET	21

1. JOHDANTO

Tietojohtaminen käsitteenä sisältää useita tiedon hallintaan liittyviä osa-alueita kuten tiedon kerääminen, luominen, jakaminen sekä soveltaminen. Edellä mainittua tiedon jakamista voidaan pitää yhtenä tietojohtamisen ydinprosesseista. (Laihonen et al. 2013, s. 15; Otonkorpi-Lehtoranta et al. 2017) Toimiva tiedon jakaminen on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Mikäli tiedonjakamisessa kohdataan haasteita ja tietoa ei saada sitä tarvitseville niin siitä voi seurata useita ongelmia yrityksen toiminnassa. Tietoa pidetään yritysten kaikkein tärkeimpänä strategisena resurssina (Ipe 2003). Onnistunutta tiedonjakamista voidaan pitää yhtenä yrityksen sujuvan toiminnan perusedellytyksistä.

Onnistuneen tiedon jakamisen esteenä ovat erilaiset haasteet, joita tiedonjakamisessa kohdataan. Esimerkkejä erityyppisistä haasteista yritysten tiedonjakamisessa ovat muun muassa tietotekniset haasteet, organisaatiokulttuurin sekä työympäristön tuomat haasteet ja työntekijöiden motivaatiosta johtuvat haasteet. (Riege 2005) Organisaatiokulttuurista sekä työympäristöstä koituvat haasteet voidaan luokitella sosiaalisiksi haasteiksi, koska ne liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Työntekijöiden motivaatiosta koituvia haasteita voidaan pitää psykologisina haasteina sillä ne liittyvät paljon yksilöiden henkilökohtaisiin ajattelu- sekä toimintatapoihin. Sosiaalisten ja psykologisten haasteiden voidaan katsoa liittyvän hyvin läheisesti toisiinsa, jonka vuoksi niiden vaikutuksia tiedon jakamiseen on perusteltua tutkia samanaikaisesti.

Chow ja Chanin artikkelissa todetaan, että aiemmin on ajateltu tietoteknisten keksintöjen olevan ratkaisu, jolla saataisiin aktiivisempaa ja parempaa tiedon jakamista yrityksissä. Tämä on kuitenkin osoittautunut luultua heikommaksi keinoksi parantaa tiedon jakamista organisaatioissa. (Chow & Chan 2008) Tästä syystä on kiinnostavaa lähteä tutkimaan tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä muista kuin teknologian näkökulmasta ja selvittää, mitä haasteita näillä osa-alueilla on tiedon jakamisessa havaittu. Tällaisia haasteita ovat edellä mainitut sosiaaliset ja psykologiset haasteet, joita käsitellään tutkielmassa tarkemmin kirjallisuuskatsauksen keinoin. Teknologian ollessa vain osa ratkaisua tiedon jakamisen haasteisiin, on perusteltua lähteä selvittämään, millä muilla asioilla on merkitystä tiedon jakamiseen ja millaisia haasteita juuri näillä osa-alueilla kohdataan.

Tutkielman tavoitteena on selvittää miten sosiaaliset ja psykologiset haasteet tiedonjakamisessa vaikuttavat yritysten toimintaan. Tavoitteena on siis selvittää, mitä ovat keskeiset haasteet yritysten tiedon jakamisessa, valitusta näkökulmasta. Tutkielman tutkimusongelma määritellään seuraavasti tutkimuskysymysten avulla.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Mitkä ovat keskeiset tiedonjakamisessa kohdatut sosiaaliset ja psykologiset haasteet ja miten nämä haasteet vaikuttavat yrityksen toimintaan?

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä ovat tiedon jakamiseen vaikuttavat sosiaaliset ja psykologiset tekijät?
2. Mitä ovat tiedon jakamisessa havaitut sosiaaliset sekä psykologiset haasteet?
3. Miten yksilön motivaatioon liittyvät haasteet vaikuttavat tiedon jakamiseen yrityksessä?
4. Miten organisaatiokulttuurista sekä työympäristöstä koituvat haasteet vaikuttavat tiedon jakamiseen yrityksessä?

Tiedonjakamisessa olevia sosiaalisia ja psykologisia haasteita voidaan karkeasti jakaa yksilötason haasteisiin sekä organisaatiotason haasteisiin. Näissä keskiössä ovat yksilön kohdalla motivaatio, sillä se vaikuttaa vahvasti yksilön työpanokseen (Hyppänen 2013). Organisaatiotasolla keskiössä ovat organisaatiokulttuuri ja työympäristö. Jako on perusteltua, koska yksilöiden motivaatio on usein henkilökohtaista jokaiselle työntekijälle (Hyppänen 2013). Vastaavasti organisaatiokulttuuri ja työympäristöä voidaan pitää samankaltaisempana kaikille yrityksessä. Kuitenkin on hyvä ymmärtää, että yksilöiden motivaatiot sekä yrityksen organisaatiokulttuuri vaikuttavat toisiinsa, monissa tapauksissa paljonkin. Tekijät liittyvät siis hyvin läheisesti toisiinsa, vaikka niitä voidaankin havainnollistaa jakamalla ne omiin osioihin.



Kuva 1 Tutkielmassa käsiteltävät tiedon jakamiseen vaikuttavat keskeiset tekijät

Tutkielman toisessa luvussa määritellään tutkimuksen toteutustapa sekä tutkielmalle keskeinen aineisto. Teorialuvuissa 3-6 käsitellään työn kannalta keskeistä teoriaa tietoon sekä tiedon jakamiseen liittyen muun muassa motivaation sekä organisaatiokulttuurin näkökulmista. Tutkielman luvuissa 7 ja 8 vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka esitellään toisessa luvussa, kirjallisuuskatsauksessa kerätyn aineiston avulla.

2. TUTKIMUS JA AINEISTO

Tässä luvussa käsitellään tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä sekä esitellään tutkimukselle keskeinen aineisto.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta. Tutkielmassa käytetty kirjallisuuskatsaus mukailee Finkin (2014) seitsemänvaiheista mallia. Malli koostuu seuraavista vaiheista (Fink 2014):

- tutkimuskysymyksen määrittely
- tietokantojen ja käytettävän kirjallisuuden valinta
- hakusanojen sekä hakulauseiden valinta
- käytännön hakukriteerien valinta
- metodologinen rajaus
- katsauksen tekeminen
- tulosten syntetisointi

Tutkielman johdannossa määriteltiin tutkimusongelma tutkimuskysymysten muodossa. Seuraavaksi tutkielmassa määritellään kirjallisuuskatsauksessa käytettävät keinot kuten tietokannat, hakulauseet sekä muut hakukriteerit ja rajaukset, joita tutkimusaineiston tulisi noudattaa. Aineiston keräämisen jälkeen käydään aineisto huolellisesti läpi ja valitaan tutkimukselle tärkeimmät aineistot, joiden avulla pyritään muodostamaan synteesi, joka vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

2.2 Tutkimusaineisto

Tutkielmassa tieteellisiä tekstejä kerätään pääasiallisesti Andorista, koska hakuja tehdessä havaittiin, että Andorista tulee kattava määrä tuloksia, joista saa kerättyä riittävästi aineistoa tutkielmaa varten. Tiedon hakemisessa tieteellisiä artikkeleja etsitään pääosin

englannin kielellä, sillä silloin hakutulokset ovat kattavampia. Lisäksi ehtona haetulle aineistolle on olla vertaisarvioitu tieteellinen teksti. Tämä ehto lisää muun muassa kerätyn kirjallisuuden luotettavuutta. Taulukko1 esittelee Andorissa tehdyt haut, jonka pohjalta kerättiin aineistoa kirjallisuuskatsausta varten. Lopullisista 74 tuloksesta pyrittiin valitsemaan aiheen kannalta oleellimmat artikkelit, jotka käsittelivät tiedon jakamista ja sen haasteita yrityksissä liittyen organisaatiokulttuuriin tai motivaatioon. Artikkelit, jotka eivät käsitelleet tiedon jakamisen haasteita näistä näkökulmista rajattiin aineiston ulkopuolelle. Lisäksi keskeiseen aineistoon valittiin aiheen kannalta oleellisia tekstejä, jotka löytyivät esimerkiksi helmenkalastusmenetelmällä tai aihepiirin aineistoa tutkiessa.

Taulukko 1

Hakulauseke	Tulosten määrä	Vertaisarvioitujen tulosten määrä
Information sharing	618 783	135 811
Information sharing AND challenges	40 787	17 421
Information sharing AND challenges AND motivation	1399	667
Information sharing AND challenges AND motivation AND knowledge management AND organization	172	74

Tutkielmassa käytetyt haut on pyritty muotoilemaan niin, että löydetty tulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusaineisto ja niiden keskeinen sisältö on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2

Tekijät ja vuosi	Otsikko	Sisältö
Riege, A. (2005)	Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider	Käsittelee useita yritysten tiedonjakamisessa kohtaamia haasteita. Olennaisimpina yksilötason sekä organisaatiotason haasteet tiedon jakamisessa.
Israilidis. J. et al. (2021)	Why organizations fail to share knowledge: an empirical investigation and opportunities for improvement	Käsittelee kriittisiä epäonnistumistekijöitä, mitä yritykset kohtaavat tiedonjakamisessa. Artikkelissa paneudutaan asioihin, jotka voivat aiheuttaa epäonnistumisia tiedonjakamisessa.
Milne P. (2007)	Motivation, incentives and organisational culture	Käsittelee työntekijöiden motivaatiota olla jakamatta tietoa. Keskiössä työntekijöiden tiedon hamstraus ja organisaatiokulttuurin vaikutus yksilön motivaatioon jakaa tietoa.
Bäläü, N & Utz, S. (2017)	Information sharing as strategic behaviour: the role of information display, social motivation and time pressure	Käsittelee työntekijöiden motivaation sekä aikapaineen vaikutusta tiedon jakamiseen.
Tang, J. Martins, J (2021)	Intergenerational workplace knowledge sharing: challenges and new directions	Käsittelee tiedon jakamiseen liittyviä haasteita, jotka johtuvat henkilöstön ikääntymisestä sekä nuorempien ja vanhempien työntekijöiden ikäerosta.
Yeo, R. Marquardt, M. (2015)	To share or not to share? Self-perception and knowledge-sharing intent	Käsittelee yrityksen työntekijöiden itsekeskeisyyden, itseluottamuksen sekä henkilöstön keskinäisen luottamuksen vaikutuksia tiedon jakamiseen.
Al-Alawi, I. et al. (2007)	Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors	Käsittelee organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedon jakamiseen ja henkilöstön keskinäiseen luottamukseen ja dynamiikkaan.
Buckley, S. & Mazorodze, A. H. (2019)	Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers	Käsittelee tietämyksen hallintaa (Knowledge management) yrityksissä sekä siihen liittyviä esteitä ja haasteita.

Keskeinen tutkimusaineisto käsittelee tiedon jakamisessa havaittuja haasteita eri näkökulmista. Aineiston avulla pyritään vastaamaan tutkielmassa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

3. TIEDON MÄÄRITTELY

Tässä luvussa käsitellään tietoa ja sen merkitystä tutkielman näkökulmasta. Tiedon määritelmän sekä olemuksen ymmärrys on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää paremmin tiedon jakamista käsitteenä, joka on tutkielman keskiössä.

Yksi näkemys on, että tieto on perusteltu tosi uskomus (Nonaka et. al 2000). Tieto voidaan määritellä hyvin laajasti, sillä se ei ole aina yksiselitteinen käsite. Tarkoituksena on avata tiedon merkitystä tutkielmalle olennaisesta näkökulmasta ja sen myötä pitää määritelmä suhteellisen tiiviinä ja alakohtaisena. Tämän vuoksi tiedon käsitettä ei pyritä käymään läpi perusteellisesti tiedon filosofisesta merkityksestä lähtien.

Tietojohtamisen alalla yksi tapa avata tiedon merkitystä on jakaa tieto kolmeen eri tasoon. Nämä tiedon tasot ovat data, informaatio ja tietämys. Tämä kolmejakoinen hierarkia on yksinkertainen versio malleista, jossa tietoa on jaettu vielä pidemmälle eri tasoihin. Esimerkiksi joissain malleissa tietämyksen jälkeen hierarkiassa korkeammalla on viisaus ja niin edelleen. (Laihonen et al. 2013, s. 18) Tieto käsitteenä on siis hyvin moniulotteinen ja siihen liittyy yksinkertainen data ja informaatio sekä syvällisempi tietämys ja ymmärrys. Tiedon jakamista voi tapahtua eri tiedon tasojen avulla. Tietoa voidaan siis jakaa datana ja informaationa, mutta myös esimerkiksi jakamalla syvällisempää osaamista ja tietoisuutta.

Tiedon tasojen lisäksi, tiedon käsite voidaan jakaa hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. (Laihonen et al. 2013, s. 18) Tässä tutkielmassa keskitytään hiljaisen sekä eksplisiittisen tiedon käsitteiden määrittelyyn sillä ne ovat tutkimuksen aiheen kannalta merkityksellisiä.

Hiljaisen tiedon käsitteen esitteli ensimmäistä kertaa Michael Polanyi. Hiljaisen tiedon keskeisiä ajatuksia on se, että tiedämme enemmän kuin kykenemme kertomaan (Polanyi 2009, s. 4). Hiljaisen tiedon voidaan ajatella olevan tietoa tai osaamista, mikä ei ole yksinkertaisesti kerrottavissa tai jota ei ainakaan täysin voida pukea sanoiksi. Esimerkkejä tämänkaltaisesta tiedosta on muun muassa tietyn ihmisen kasvojen tunnistaminen, pyörällä ajaminen, kartan lukeminen tai aivokasvaimen poistaminen. Selkeä luokittelu siitä, mikä on hiljaista tietoa ja mikä ei, on haastavaa tehdä. Voidaan kuitenkin sanoa, että hiljainen tieto on käytännön tietoa ja osaamista, joka ainakin jollain tapaa on haasteellista laittaa sanalliseen muotoon. Hiljaista tietoa voidaan myös pitää kontekstista riippuvaisena sekä henkilökohtaisena. (Gascoigne & Thornton 2013) Hiljaisen tiedon jakaminen on siis usein huomattavasti haastavampaa kuin kirjallisessa muodossa jaettava eksplisiittinen tieto, jonka voi jakaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

Eksplisiittinen tieto on usein kirjallisessa muodossa olevaa tietoa, jota on mahdollista jakaa ja varastoida helposti. Esimerkiksi kielet sekä matemaattiset kaavat tai numerot mahdollistavat eksplisiittisen tiedon jakamisen. Tietoa ei ole myöskään aina yksinkertaista luokitella, joko hiljaiseksi tai eksplisiittiseksi tiedoksi. Tämän vuoksi hiljaista ja eksplisiittistä tietoa voidaan pitää jatkumona, jossa osa tiedosta on toista tietoa eksplisiittisempää tai hiljaisempaa. Voidaan päätellä, että myös tietämystä on jollain tavalla mahdollista, jakaa eksplisiittisessä muodossa. (Laihonen et al. 2013)

Tiedon eri muotoja eli tässä tapauksessa hiljaista sekä eksplisiittistä tietoa jaetaan siis usein erilaisin keinoin. Tämä on oleellista mietittäessä tiedon jakamiseen liittyviä seikkoja ja haasteita.

4. TIEDON JAKAMINEN

Tiedon jakaminen on keskeisessä osassa tutkielman tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tässä kappaleessa pyritään avaamaan tiedon jakamisen käsitettä yrityksen näkökulmasta. Tiedon jakamista voidaan yksinkertaistettuna pitää ihmisten välisenä vuorovaikutuksena.

4.1 Tiedon jakamisen määrittely

Tiedon jakaminen on yksi tärkeimmistä prosesseista, jolla voidaan laajentaa yksilöillä olevaa tietoa ja osaamista organisaation voimavaraksi. Yksinkertaisesti tiedon jakaminen koostuu tiedon jakajasta, joka antaa tietoa eteenpäin, sekä tiedon saajasta, joka vastaanottaa ja käsittelee saamansa tiedon (Henrdiks 1999). Tiedon jakamista voidaan kuvailla prosessiksi, jossa tietoa jaetaan muun henkilöstön käyttöön yrityksen sisällä (Ipe 2003).

Tiedon jakamiseen kuuluu täsmällisen ja eksplisiittisen tiedon jakaminen. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi erilaiset kaavat ja prosessimallit, joita on yksinkertaista jakaa kirjallisesti esimerkiksi käyttäen saatavilla olevia tietojärjestelmiä. Myös hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeä osa tiedon jakamisen prosessia. Tällainen tieto voi olla muun muassa kokemuksia tai tietotaitoa. (Nonaka et. al 2000). Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jakamisessa on eroavuuksia, sillä hiljaista tietoa ei ole yhtä yksinkertaista saada sellaiseen muotoon, jossa sitä pystyisi jakamaan helposti ja tehokkaasti. Tämän vuoksi hiljaista tietoa voidaan jakaa yleensä enimmäkseen kasvotusten esimerkiksi tiimityöskentelyn avulla. (Ipe 2003) Yksi yleinen tiedon jakamisen muoto on tiimityöskentely, jossa voidaan auttaa muita työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa ja yhdessä ideoida sekä ratkaista erilaisia ongelmia (Nonaka & Takeuchi 1995).

Voidaan olettaa, että tietoa jaetaan tiimityöskentelyssä itsestään, sillä siinä tiimin jäsenet ovat usein väistämättä vuorovaikutuksessa keskenään. Tiedon jakaminen saattaa olla haastavampaa esimerkiksi yrityksessä, jossa työskennellään pääasiallisesti itsenäisesti, jolloin ei ole niin välttämätöntä kommunikoida muiden henkilöiden kanssa ja tieto saattaa jäädä suurelta osin yksilöille itselleen.

4.2 Tiedon jakaminen yrityksissä

Tiedon jakaminen yrityksissä on erittäin tärkeää, koska se voi mahdollistaa tiedon soveltamisen sekä innovaation yrityksessä ja näin edesauttaa kilpailuedun saamista yritykselle (Ipe 2003; Wang et al. 2014). Tiedon jakamisen avulla saadaan tieto sitä tarvitseville, muun muassa mahdollistetaan tarvittavan tiedon toimitus yrityksen päätöksentekijöille (Laihonen et al. 2013, s. 46). Tiedon jakaminen on siis keskeistä yrityksen perustoiminnan sekä kehityksen kannalta.

Tietoa jaetaan yrityksessä siitä huolimatta, hallinnoidaanko tiedon jakamista vai ei (Davenport & Prusak 1998, s. 88; Dalkir 2005, s. 133). Tietoa kulkee yrityksen sisältä työntekijältä toiselle esimerkiksi silloin, kun työntekijä kysyy toiselta apua johonkin ongelmaan. Työntekijät pyytävät apua työkavereiltaan, jotka ovat kätevästi lähellä ja helposti lähestyttäviä, vaikka he eivät olisikaan parhaita vastaamaan kyseessä olevaan asiaan. (Davenport & Prusak 1998, s. 88) Ihmiset jakavat tietoa keskenään silloin kun he luottavat toisiinsa ja tiedon jakaminen ei ole yksipuolista (Dalkir 2005, s. 133). Usein työntekijät eivät siis välttämättä vaivaudu hakemaan apua ja tietoa siltä ihmiseltä, joka olisi yrityksessä kaikkein osaavin, vaan tyydytään keskinkertaiseen tai puutteelliseen vastaukseen, joka on helpommin saatavissa. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä todennäköisemmin se tieto, mitä tarvitaan, sijaitsee jossain tai jollain yrityksessä. Näissä yrityksissä voi kuitenkin olla huomattavasti hankalampaa löytää tarvittavan tiedon lähde kaiken tiedon joukosta. Yksi ongelma on se, että vaikka tietoa olisi yrityksessä, se ei takaa sitä, että tietoa hyödynnettäisiin. (Davenport & Prusak 1998, s. 88-89) Tiedon jakaminen voi olla ratkaisu, jolla tällainen olemassa oleva tieto pystytään hyödyntämään yrityksessä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Tiedon jakamisella voitaisiin pyrkiä myös siihen, ettei hyödyllinen tieto jäisi käyttämättä tai saavuttamatta niitä henkilöitä, jotka sitä tarvitsevat.

Davenport ja Prusak (1998 s. 88) väittävät, että tehokkain tapa hoitaa tiedon jakaminen yrityksessä on palkata älykkäitä ihmisiä ja antaa heidän kommunikoida keskenään. Tämä väite on mahdollisesti hieman kärjistetty, sillä siinä oletetaan, että tiedon jakamiseen ei tarvitsisi puuttua, jos henkilöstö olisi tarpeeksi älykäs. Siitä huolimatta kyseinen väite on mielenkiintoinen näkökulma, jossa oletetaan, että tehokkaaseen tiedon jakamiseen ei välttämättä aina tarvita monimutkaisia keinoja tai ulkoista johtamista, jos yrityksen henkilöstö on sopiva.

5. ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuuri on yleinen käsite, jota käytetään tieteellisissä teksteissä, jotka käsittelevät organisaatioiden toimintaa. Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta esimerkiksi yrityksen toimintatapoihin, jonka vuoksi se on myös keskeisessä osassa määrittämässä, millaista tiedon jakamista organisaatiossa tehdään.

Organisaatiokulttuurin määrittely on haastavaa, koska käsite on moniselitteinen. Sen voidaan kuitenkin ajatella pitävän sisällään muun muassa organisaation yhteiset perusolettamukset ja ajatusmallit sekä ryhmän yhteiset kokemukset ja historian. Organisaatiokulttuurin kehittyminen vaatii sitä, että ryhmällä on tarpeeksi yhteistä kokemusta keskenään. Jokaisella yrityksellä ei siis välttämättä ole selkeää organisaatiokulttuuria, jos heillä ei ole riittävän pitkää historiaa toistensa kanssa, minkä aikana organisaatiokulttuuri olisi ehtinyt kehittyä. Esimerkiksi suuri vaihtuvuus yrityksessä tai jos yritys on itse todella uusi, voi aiheuttaa sen, että organisaatiokulttuuria ei vielä ole niin vahvasti. Organisaatiokulttuurin vahvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ryhmän johtajien ylläpitämät ajatusmallit, se kuinka kauan ryhmä on ollut olemassa sekä ryhmän yleinen vakaus. Lisäksi yrityksen sisällä voi olla pienempiä ryhmiä, joilla on oma organisaatiokulttuuri. (Schein 1990)

Yksi keskeisistä tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä on yrityksen organisaatiokulttuuri (Ipe 2003). Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, millainen tiedon jakamisen ilmapiiri yrityksessä vallitsee. Yhteistyön ja luottamuksen lisääminen keskeiseksi osaksi organisaatiokulttuuria mahdollistaa aktiivisempaa tiedon jakamista ja hyödyntämistä yrityksessä. (Mohiuddin et al. 2022) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa muun muassa siihen, millaista tietoa organisaatiossa arvostetaan, millaisia mahdollisuuksia työntekijöille annetaan tiedon jakamisessa sekä miten tiedon jakamista kannustetaan esimerkiksi palkitsemalla (Ipe 2003). Organisaatiokulttuurin avulla voidaan siis mahdollisesti vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon tehdä asioita. Yksilöitä voidaan siis motivoida jakamaan tietoa luomalla organisaatiokulttuuria, joka kannustaa tiedon jakamiseen.

6. MOTIVAATIO TIEDON JAKAMISESSA

Yksilöiden motivaatio on yksi keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon jakamiseen yrityksessä (Ipe 2003). Tämän vuoksi on oleellista määritellä, mitä motivaatio käsitteenä pitää sisällään ja erityisesti sitä, mitä ovat motivaation vaikutukset tiedon jakamisessa.

Työntekijän motivaation määrän voidaan nähdä vaikuttavan siihen, kuinka halukas yksilö on käyttämään voimavarojaan, jotta saa tavoitteensa tehdyksi. Motivoimalla työntekijöitä esimerkiksi hyvällä henkilöstöjohtamisella, voidaan lisätä työntekijöiden tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä, mikä vaikuttaa positiivisesti työsuorituksiin. (Hyppänen 2013)

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisinä motivaatiotekijöinä voidaan pitää muun muassa henkilökohtaisen kasvun tunnetta, oivallusten ja onnistumisten kautta tulevaa iloa sekä itsensä toteuttamisen tunnetta. Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa voidaan sanoa, että itse toiminnan tai tehtävän tekeminen palkitsee tekijäänsä. Ulkoisina motivaatiotekijöinä voidaan taas pitää esimerkiksi rahaa eli palkkaa tai palkkioita, asemaa yrityksessä sekä työntekijöiden saamia etuja. Työntekijöissä voi olla asian kannalta paljon eroavaisuuksia siinä, miten paljon he arvostavat esimerkiksi ulkoisia motivaatiotekijöitä. Yrityksessä olisi siis tärkeä tunnistaa, ketkä työntekijät arvostavat, mitäkin motivaatiotekijää, jotta heitä olisi helpompi motivoida ja johtaa. (Hyppänen 2013)

Työntekijöillä voi olla halua jakaa tietoa yrityksessä muille työntekijöille. On myös mahdollista, että työntekijät haluavat tiedon jakamisen sijaan pitää omaavansa tiedon itsellään, koska katsovat sen hyödyttävän omaa etuaan enemmän. Työntekijä voi esimerkiksi kokea, että hänen oma arvonsa yrityksen sisällä on suurempi, jos hänellä on tietoa tai osaamista, mitä muilla yrityksessä ei ole. Tilanne, jossa työntekijät eivät jaa tietoa mielellään keskenään on yrityksen toiminnan kannalta haitallista, sillä tiedonjakaminen on yrityksen toiminnan kannalta kriittinen asia (Ipe 2003). Tämän vuoksi on tärkeää pyrkiä motivoimaan työntekijöitä jakamaan tietoa esimerkiksi erilaisten kannustimien avulla.

Kannustimet, kuten erilaiset palkkiot, todennäköisesti lisäävät työntekijöiden halukkuutta jakaa tietoa yrityksessä muille työntekijöille (Wang et al. 2014). Palkitsemisen avulla voidaan siis lisätä tiedonjakamista yrityksessä esimerkiksi niissä tapauksissa, joissa työntekijät eivät ole erityisen motivoituneita jakamaan tietoa keskenään.

7. TIEDON JAKAMISEN HAASTEET

Tässä luvussa käsitellään keskeisimpiä haasteita, joita yritykset kohtaavat tiedon jakamiseen liittyen. Haasteista tarkastellaan niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. On tärkeää kuitenkin huomata, että vaikka haasteet ovat jaoteltu yksilön sekä organisaation ja työympäristön haasteisiin, näillä haasteilla on silti vaikutusta toisiinsa.

7.1 Yksilöihin liittyvät haasteet tiedonjakamisessa

Eräs ongelma tiedon jakamisessa on työntekijöiden liika kuormittaminen erilaisilla tehtävillä, jolloin heille ei jää aikaa keskustella keskenään (Davenport & Prusak 1998, s.88). Työntekijöillä ei ole aikaa jakaa tietoa tai heillä on vain vähän aikaa jakaa tietoa yrityksen sisällä (Israilidis et al. 2021; Riege 2005) Suuren aikapaineen alaisena toimivat työntekijät jakavat tietoa vähemmän kuin työntekijät, joilla ei ole suurta aikapainetta. Suuren aikapaineen alaisena työntekijöillä ei ole aikaa rauhassa käsitellä kaikkea heillä olevaa tietoa. Matalan aikapaineen omaavilla työntekijöillä on paljon aikaa miettiä, mitä tietoa kannattaa jakaa, mikä voi johtaa tiedon parempaan jakamiseen yrityksessä. (Bäläu & Utz 2017). Ajan puute nousi myös Buckleyn ja Mazorodzen (2019) tutkimuksen yhdeksi keskeisistä tiedonjakamista haittaavista tekijöistä. Ajan puute todennäköisesti vähentää työntekijöiden motivaatiota ja halukkuutta käyttää aikaansa tiedon jakamiseen, sillä he pyrkivät sen sijaan käyttämään aikansa heille annettuihin työtehtäviin.

Työntekijät pelkäävät, että tiedon jakaminen vaikuttaisi siihen kuinka tärkeänä yritys pitää heitä ja heidän osaamistaan. Työntekijät eivät siis halua vaarantaa paikkaansa yrityksessä jakamalla omaavaansa tietoa (Riege 2005). Jotkut työntekijät kokevat omaavansa tiedon tuovan heille valtaa, jonka vuoksi he eivät halua luopua siitä jakamalla sitä muille (Israilidis et al. 2021). Työntekijät saattavat usein käyttäytyä niin että he jakavat suhteellisen merkityksettömiä tietoja, mutta pitävät tärkeät sekä arvokkaana koetut tiedot itsellään (Bäläu & Utz 2017). Yksi yrityksen tiedon jakamisen kannalta merkittävästi ongelmallinen asia on työntekijöiden tiedon jakamattomuus eli tiedon hamstraaminen (Milne 2007). Työntekijät ymmärsivät että, jos tieto tuo yritykselle kilpailuetua niin todennäköisesti tieto tuo myös heille henkilökohtaista kilpailuetua. Työntekijöiden motivaationa on ollut tiedon pitäminen itsellään sillä se tuo heille kilpailuetua yrityksen muihin työntekijöihin nähden. (Milne 2007) Tiedon hamstraaminen on yritykselle haitallista, sillä silloin tieto ei liiku työntekijältä toiselle, mikä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen menestyk-

seen. Useat yritykset pyrkivätkin vaikuttamaan työntekijöihinsä rakentamalla sellaista organisaatiokulttuuria sekä palkitsemismekanismeja, jotka kannustaisivat työntekijöitä jakamaan tietoa hamstraamisen sijasta (Milne 2007).

Luottamuksen puute vaikuttaa tiedon jakamiseen negatiivisesti. Ei uskalleta jakaa omaa tietoa, koska pelätään muiden käyttävän sitä väärin esimerkiksi esittävän sen omanaan. Tiedon vastaanottamisessa ei välttämättä myöskään aina kyetä luottamaan tiedon tarkkuuteen ja paikkaansa pitävyyteen. (Riege 2005) Työntekijöiden henkilökohtainen luottamus itseensä sekä luottamus muihin työntekijöihin vaikuttaa vahvasti tiedon jakamiseen yrityksessä. Työntekijät jakavat tietoa enemmän, kun he luottavat toisiinsa. Työntekijöiden välinen epäluottamus taas vähentää tiedon jakamista yrityksessä ja aiheuttaa täten ongelmia tiedon jakamiselle. (Al-Alawi et al. 2007) Työntekijöiden keskinäinen luottamus on tärkeää, jotta yrityksessä voidaan käyttää, jakaa ja kehittää saatavilla olevaa tietoa yhdessä (Yeo et al. 2015). Työntekijöiden välinen luottamus on siis erittäin tärkeässä osassa vaikuttamassa siihen, miten yrityksen työntekijät jakavat tietoa keskenään. Yrityksissä, jossa henkilöstö luottaa toisiinsa, jaetaan tietoa luontevammin ja mieluisemmin kuin yrityksissä, jossa työntekijät eivät luota toisiinsa.

Työntekijöiden tietämättömyys yrityksen tiedonjakamiseen liittyvistä käytännöistä vaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin jakaa tietoa (Israilidis et al. 2021) Myös työntekijöiden yksilölliset piirteet kuten avoimuus, sosiaalisuus ja heidän kykynsä jakaa tietoa vaikuttavat heidän suhtautumiseensa tiedonjakamisesta (Al-Alawi et al. 2007). Tiedon jakamiseen vaikuttavat siis myös työntekijän yksilölliset piirteet, sillä jotkut ovat esimerkiksi toisia avoimempia ja sosiaalisempia, mikä voi tehdä heille tiedon jakamisesta helpompaa kuin toisille. Haasteeksi voi siis syntyä myös työntekijät, joille ei ole ollenkaan luonnollista jakaa tietoa muiden kanssa.

7.2 Organisaatiokulttuurin ja työympäristön aiheuttamat haasteet tiedonjakamisessa

Yrityksen epäselvät tavoitteet tiedonjakamisessa, ristiriitainen tieto sekä heikko työntekijöiden informointi tiedon jakamisen tavoitteista vaikeuttavat tiedon jakamista yrityksessä (Riege 2005; Israilidis et al. 2021) Yrityksen huono työntekijöiden johtaminen ja informointi tiedon jakamiseen liittyvissä asioissa aiheuttaa sekaannusta yrityksen tiedonjakamiskäytännöissä (Riege 2005). Yrityksen johto voi myös pitää tiedon jakamista ajan

tuhlaamisena sillä johto voi nähdä tiedon jakamiseen käytetyn ajan olevan pois itse töiden ja tehtävien tekemisestä. (Israilidis et al. 2021) Johtajilla on siis suuri rooli siinä, miten he johtavat ja informoivat yrityksen työntekijöitä jakamaan tietoa yrityksen sisällä. Johtajien tavoitteet heijastuvat todennäköisesti myös koko yritykseen. Jos johtajat eivät näe arvoa tiedon jakamisessa niin näissä tapauksissa tietoa jaetaan todennäköisesti vähemmän yrityksen sisällä. Myös epäselvät ohjeet ja tavoitteet vaikeuttavat yhdenmuukaista toimintaa ja tiedon jakamista yrityksessä. Buckleyn ja Mazorodzen tutkimuksessa (2019) havaittiin yhdeksi keskeiseksi haasteeksi tiedon jakamisessa johdon tuen puuttuminen. Johtajien merkitys tiedon jakamisessa on suuri ja heidän tulisi ohjata ja tukea muuta henkilöstöä mahdollistaakseen paremman tiedon jakamisen yrityksessä.

Resurssien puute voi aiheuttaa ongelmia tiedon jakamisessa (Riege 2005). Pieni budjetti osoittautui yhdeksi keskeiseksi haasteeksi tiedon jakamisessa tehdyssä tutkimuksessa (Buckley & Mazorodze 2019). Joissain tapauksissa yrityksillä ei ole tarpeeksi rahaa ja resursseja käytettävissä edistääkseen tehokasta tiedon jakamista yrityksessä. Näissä tapauksissa tiedon jakaminen saattaa jäädä vähemmälle huomiolle ja heikentää yrityksen tiedon jakamista. Resurssien puute voi esimerkiksi vaikuttaa yrityksen palkitsemismenetelmiin tai erilaisiin kannustimiin, joiden avulla voitaisiin lisätä työntekijöiden motivaatiota jakaa tietoa. Kannustuksen puute kuten selkeiden palkitsemismekanismien puuttuminen johtaa siihen, että tiedon jakamista ei tapahdu parhaalla mahdollisella tavalla. (Israilidis et al. 2021) Myös Riege (2005) sekä Buckley ja Mazorodze (2019) nostivat esille palkitsemiskäytäntöjen puuttumisen tai epäselvyyden yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, mikä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tiedon jakamiseen.

Työntekijöiden väliset erot voivat aiheuttaa haasteita tiedon jakamiselle. Esimerkiksi suuret ikäerot sekä eroavaisuudet kokemus- sekä koulutustasossa voivat vaikeuttaa tiedon jakamista yrityksessä. (Riege 2005) Henkilöstön vaihtuvuus sekä vanhempien työntekijöiden eläköityminen luovat haasteita tiedon jakamisessa sekä tiedon pysymisessä yrityksen sisällä. Vanhemmilla työntekijöillä ei välttämättä ole halua muuttaa toimintatapaansa tai jakaa tietoa, jos he eivät koe sen hyödyttävän heitä (Israilidis et al. 2021) Tang & Martins (2021) käsittelevät artikkelissaan henkilöstön ikäerojen vaikutusta tiedon jakamiseen. Artikkelissa havaitaan empiirisen tutkimuksen avulla, että motivaatio tiedon jakamiseen nuoremman ja vanhemman henkilöstön välillä on heikkoa. Erityisesti nuoremmat työntekijät kertovat tiedonjakamisen vähäisyyden syyksi sen, että he eivät halua vanhemman henkilöstön katsovan heitä alaspäin, siinä tapauksessa että, he esittävät liian paljon yksinkertaisia kysymyksiä. Vanhemmat työntekijät kokivat taas, että heidän etenemismahdollisuutensa ovat nuorempia heikommat ja oletukset heitä kohtaan ovat

pienemmät. Myös negatiiviset stereotypiat siitä, että vanhemmat työntekijät ovat muutostavastaisia ja vähemmän sopeutumiskykyisiä kuin nuoremmat, vaikuttaa henkilöstön oletuksiin ja sitä kautta mahdollisesti myös negatiivisesti tiedon jakamiseen henkilöstön keskuudessa. (Tang & Martins 2021)

8. HAASTEIDEN VAIKUTUS TIEDON JAKAMISEEN

Yksinkertaistettuna tiedon jakamisen haasteet vaikuttavat tiedon jakamiseen negatiivisesti, joka voi johtaa moniin ongelmiin yrityksessä, koska työntekijät eivät tiedä kaikkea, mitä heidän olisi hyvä tietää. Tiedon jakamista voidaan pitää merkittävänä välineenä, jolla pyritään mahdollistamaan yrityksen tavoitteiden saavuttaminen (Riege 2005). Tiedon jakamisessa koetut ongelmat ja haasteet voivat siis vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen sekä yrityksen toimintaan. Tässä kappaleessa pyritään selvittämään tarkemmin havaittujen haasteiden vaikutuksia sekä niiden vaikutuksia toisiinsa.

Seuraavassa taulukossa on kerätty edellisen luvun keskeisimpiä haasteita sekä vaikutuksia, josta voidaan havaita merkittävimmät haasteet sekä niiden mahdolliset vaikutukset.

Taulukko 3 Tiedon jakamisen haasteet ja vaikutukset

Tiedon jakamisen haaste	Vaikutukset	Lopputulokset
Organisaatiokulttuuri, jossa ei arvosteta tiedon jakamista.	Ei kannustimia, ei tiedon jakamisen ilmapiiriä. Työntekijät eivät ole motivoituneita jakamaan tietoa, jolloin tiedon jakaminen on vähäistä.	Tiedon jakamattomuus
Yrityksen epäselvät tavoitteet sekä heikko johtaminen.	Sekaannus tiedonjakamisessa, työntekijät eivät tiedä miten toimia.	Tiedon jakamattomuus
Kannustimien sekä resurssien puute.	Työntekijät eivät saa ulkoista motivaatiota jakaa tietoa. Vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon heikentävästi. Tietoa jaetaan vähemmän.	Tiedon jakamattomuus
Työntekijällä ei ole motivaatiota jakaa tietoa.	Tiedon jakamattomuus. Yksilön toiminta voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja siihen miten muut jakavat tietoa hänelle ja muille yrityksessä.	Tiedon jakamattomuus
Työntekijöiden väliset eroavaisuudet.	Kommunikaatio vähäisempää muun muassa eri-ikäisten välillä.	Tiedon jakamattomuus
Heikko luottamus työntekijöiden välillä.	Ei haluta tai pelätään jakaa tietoa. Johtaa tiedon jakamattomuuteen.	Tiedon jakamattomuus
Oman edun tavoittelu. Tiedon hamstraaminen.	Yksilö ei näe hyötyä tiedon jakamisesta muille ja haluaa pitää tärkeät tiedot itsellään. Voi luoda kilpailuasetelmaa työntekijöiden välillä ja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin.	Tiedon jakamattomuus

Yleisesti havaittujen haasteiden vaikutus yritysten tiedon jakamisessa on se, että oleellista tietoa ei syystä tai toisesta jaeta tai sitä jaetaan vähemmän kuin pitäisi. Tämä saattoi

johtua esimerkiksi työntekijöiden motivaation puutteesta, yrityksen sisäisen luottamuksen puutteesta, työntekijöiden erilaisuudesta tai yrityksen heikoista linjauksista tiedon jakamiseen liittyen. Syitä tiedon jakamattomuudelle yrityksessä löytyi useita, mutta keskeinen vaikutus on niistä koitua tiedon jakamattomuus. Tiedon jakamattomuus taas vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisesti ja estää yritystä saavuttamasta täyttä potentiaaliaan (Israilidis et al. 2021).

Tiedon jakamiseen liittyvät haasteet aiheuttivat siis tiedon jakamattomuutta yrityksessä. Ongelmaksi ei siis koitunut esimerkiksi tiedon liiallinen jakaminen tai väärän tiedon jakaminen, vaan yleistä oli, että haasteet johtivat siihen, että tietoa jaettiin vähemmän yrityksessä.

Tiedon jakamisessa havaituilla haasteilla on myös keskinäisiä vaikutuksia. Kuten jo aiemmin havaittu, organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työntekijöihin, mutta myös työntekijällä organisaatiokulttuuriin ja työympäristöönsä. Niin myös tiedon jakamisessa työntekijät vaikuttavat toisiinsa ja luovat, joko tietoa jakavaa ja avointa ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria tai päinvastoin luovat ympäristöä, jossa tietoa ei mielellään jaeta. Taulukosta 3 havaitaan, että organisaatiokulttuurin sekä työympäristöön liittyvät tekijät eli heikko ja epäselvä johtaminen, kannustimien puute sekä yleisesti organisaatiokulttuuri, jossa ei arvosteta tiedon jakamista, vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon jakaa tietoa negatiivisesti. Vastaavasti yksittäisten työntekijöiden toiminta vaikuttaa koko yritykseen ja organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi työntekijä, jolla ei ole motivaatiota jakaa tietoa tai yksilö, joka pyrkii tavoittelemaan vain omaa etuaan, vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja työympäristöön tehdessään siitä vähemmän tietoa jakavan omalla toiminnallaan. Tämä taas voi vaikuttaa muihin työntekijöihin ja aiheuttaa lisää samankaltaista toimintaa ja tiedon jakamattomuutta.

9. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli saada parempi ymmärrys yritysten tiedon jakamisessa koe-
tuista sosiaalisista sekä psykologisista haasteista sekä niiden vaikutuksista yrityksen toi-
mintaan. Haasteita jaettiin yksilötason sekä organisaatiotason haasteisiin, jotta voitaisiin
tutkia haasteita sekä niiden vaikutuksia eri näkökulmista. Tutkimus tehtiin kirjallisuuskat-
sauksena, jossa etsittiin ja kerättiin tieteellistä aineistoa, jonka avulla voitiin vastata tut-
kimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän kappaleen tavoitteena on ar-
vioida tutkimuksen toteutusta sekä esitellä tutkimuksen keskeisiä tuloksia.

9.1. Tutkimustulokset

Tutkimuksessa havaittiin useita haasteita, joita yritykset kohtaavat tiedon jakamisessa.
Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia haasteita motivaatioon sekä organisaatiokulttuuriin
liittyen. Keskeisiä haasteita löytyi organisaatiotasolla muun muassa resurssien sekä kan-
nustimien puute, epäselvät tavoitteet ja johtaminen sekä organisaatiokulttuuri, jossa ei
arvosteta tiedon jakamista. Yksilöiden tasolla tiedon jakamisen haasteiksi löydettiin esi-
merkiksi työntekijän motivaation puute, oman edun tavoittelu sekä työntekijöiden välinen
huono luottamus. Havaituille haasteille yhteistä oli se, että ne aiheuttivat tiedon jakamat-
tomuutta yrityksessä. Haasteille voidaan nähdä myös olevan vaikutusta toisiinsa. Orga-
nisaatiokulttuurin aiheuttamat haasteet voidaan katsoa lisäävän yksilötason haasteita ja
vastaavasti haasteet yksilöiden tasolla voivat vaikuttaa laajemmin organisaatiokulttuu-
riin.

Tiedon jakaminen katsotaan erittäin tärkeäksi yritysten toiminnan kannalta (Israilidis
2021; Bäläu & Utz 2017; Riege 2005; Ipe 2003). Tiedon jakamattomuutta voidaan pitää
siis haitallisena yrityksen toiminnan kannalta. Tämän vuoksi havaittujen haasteiden vai-
kutukset ovat yritysten kannalta merkittäviä, sillä niillä voi olla suurikin haitallinen vaiku-
tus yrityksen toimintaan ja menestykseen. Tutkimuksessa havaittujen haasteiden tiedos-
taminen on merkittävää yrityksille, jotta niiden on mahdollista havaita nämä haasteet tie-
don jakamisessa ja pyrkiä välttämään haasteiden syntymistä.

9.2. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää keskeisiä sosiaalisia sekä psykologisia haasteita ja
niiden vaikutuksia tiedon jakamisessa. Tutkielmassa löydettiin oleellisia haasteita tiedon

jakamiseen liittyen sekä kyettiin tekemään johtopäätös haasteiden vaikutuksista. Tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että kirjallisuuskatsauksessa käytetty aineistona käytettiin vertaisarvioituja tieteellisiä tekstejä. Tulosten luotettavuutta tukee myös lähteiden monipuolinen käyttö. Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä yrityksille, organisaatioille ja työntekijöille, joille tieto on keskeistä heidän toimintansa kannalta.

Tutkimuksen puutteina voidaan pitää uuden tiedon luomisen vähäisyyttä, koska tiedon jakamista on käsitelty tieteellisissä teksteissä hyvin paljon. Lisäksi tutkimusprosessi ja kirjallisuuskatsauksen toteutus voi olla puutteellinen, mikä johtuu tutkimuksen tekijän ensikertalaisuudesta.

Tieto on ja tulee todennäköisesti olemaan yksi tärkeimmistä asioista yrityksille. Tämän vuoksi erilaisten haasteiden tiedostamisen merkitys kasvaa, sillä nämä haasteet vaikuttavat negatiivisesti tiedon jakamiseen. Seuraavaksi olisi perusteltua selvittää, kuinka havaittuja haasteita ehkäistään tai miten niihin kannattaisi reagoida, mikäli niitä havaitaan yrityksessä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin käsitellä keinoja, joilla torjutaan tiedon jakamisessa havaittujen sosiaalisten sekä psykologisten haasteita sekä miten ratkaistaan haasteiden aiheuttamia ongelmia.

LÄHTEET

Bălău, N. & Utz, S. (2017) Information sharing as strategic behaviour: the role of information display, social motivation and time pressure. *Behaviour & information technology*. [Online] Vol. 36 (6), pp. 589–605.

Bhatt, G. D. (2001) Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*. [Online] Vol. 5 (1), pp. 68–75.

Buckley, S. & Mazorodze, A. H. (2019) Knowledge management in knowledge-intensive organisations : understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers. *South African journal of information management*. [Online] Vol. 21 (1), pp. 1–6.

Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, Vol. 45(7), pp. 458–465.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. 1st edition. [Online]. Jordan Hill: Routledge.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper*. 4. ed. Sage, Thousand Oaks.

Gascoigne, Neil. & Thornton, Tim. (2013). *Tacit Knowledge*. Durham: Acumen.

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*. [Online] Vol. 6 (2), pp. 91–100.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human resource development review*. [Online] Vol. 2 (4), pp. 337–359.

Al-Alawi, I., Al-Marzooqi, N., & Fraidon, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*. [Online] Vol. 11 (2), pp. 22–42.

Israilidis, J., Siachou, E., & Kelly, S. (2021). Why organizations fail to share knowledge: an empirical investigation and opportunities for improvement. *Information Technology & People (West Linn, Or.)* Vol. 34(5), pp. 1513–1539.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto - Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of knowledge management*. [Online] Vol. 11 (6), pp. 28–38.

Mohiuddin, M. et al. (2022). ICTs in Knowledge Sharing and Organization Culture: Case Study of a Center for Continuing Education. *International journal of knowledge management*. [Online] Vol. 18 (1), pp. 1–19.

Nonaka, I. (2007). *The Knowledge-Creating Company*. Vol. 85. Boston: Harvard Business Review.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*. Vol. 33 (1) pp. 5-34.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Information*. 1st. ed. New York: Oxford University Press.

Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M., & Heiskanen, T. (2017). Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. *Yhteiskuntatieteiden tiedekunta - Faculty of Social Sciences; University of Tampere*.

Polanyi, Michael. (2009) *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*. [Online] Vol. 9 (3), pp. 18–35.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *The American psychologist*. [Online] Vol. 45 (2), pp. 109–119.

Tang, J. & Martins, J. T. (2021). Intergenerational workplace knowledge sharing: challenges and new directions. *Journal of documentation*. [Online] Vol. 77 (3), pp. 722–742.

Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z.-M. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment. *Journal of management*. [Online] Vol. 40 (4), pp. 978–1009.

Yeo, R. K. & Marquardt, M. J. (2015) To share or not to share? Self-perception and knowledge-sharing intent. *Knowledge management research & practice*. [Online] Vol. 13 (3), pp. 311–328.