

Si Yu Liang

HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN HAAS- TEET ETÄ- JA HYBRIDITYÖSSÄ PK-YRI- TYKSISSÄ

Kandidaatin työ
Johtamisen ja Talouden tiedekunta
Tarkastaja: Maija Lampu
Toukokuu 2025

TIIVISTELMÄ

Si Yu Liang
Hiljaisen tiedon haasteet etä- ja hybridityössä pk-yrityksissä
The challenges of tacit knowledge in remote and hybrid work in SMEs
Kandidaatintyö
Tampereen Yliopisto
Toukokuu 2025

Hiljaisen tiedon jakaminen on keskeinen osa organisaatioiden toiminnan kehittämistä, erityisesti pk-yrityksissä, joissa suuri osa osaamisesta on henkilöiden kokemukseen ja vuorovaikutukseen perustuvaa. Etä- ja hybridityön yleistymisen myötä erityisesti Covid-19-pandemian jälkeen on muuttanut merkittävästi työskentelytapoja ja luonut uusia haasteita tämän tiedon välittämiseksi. Hiljainen tieto, joka siirtyy parhaiten epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten kasvokkaisissa keskusteluissa ja työyhteisön arjen vuorovaikutuksessa, on vaarassa jäädä jakamatta etätyöympäristössä.

Tämä kandidaatin työ tarkastelee, millaisia haasteita pk-yritykset kohtaavat hiljaisen tiedon jakamisessa etä- ja hybridityössä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten etä- ja hybridityö vaikuttavat hiljaisen tiedon siirtymiseen sekä millä tavoin pk-yritysten erityispiirteet vaikuttavat tähän prosessiin. Työ toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, ja aineisto koostettiin vertaisarvioituista tieteellisistä lähteistä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin muun muassa Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia, joka kuvaa tiedon muuntumista hiljaisesta eksplisiittiseksi ja takaisin. Tulosten perusteella pk-yrityksissä hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavat erityisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen vähentyminen, teknologiset ja organisatoriset rajoitteet, psykologisen turvallisuuden puute sekä puutteelliset johtamiskäytännöt. Lisäksi havaittiin, että pk-yritysten rajalliset resurssit ja epämuodolliset rakenteet vaikeuttavat systemaattisen tiedonhallinnan rakentamista.

Avainsanat: Hybridityö, etätyö, hiljainen tieto, pk-yritykset

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

ChatGPT

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: ChatGPT 4o

Käyttötarkoitus: Kieliopin tarkastus ja muokkaus, tekstin rakenteellinen suunnittelu, taulukoiden luonti tekstistä, jatkotutkimusehdotusten ideointi

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: koko työ

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

ALKUSANAT

Tämä tutkielma ei ole syntynyt keveydestä, eikä se ole kasvanut varjoissa. Se on kirjoitettu vaivalla, väsymyksellä ja vimmallalla. Niillä ikuisilla työkaluilla, joilla ihmiset ovat aikojen alusta asti rakentaneet siltoja tuntemattomaan. Kuten antiikin arkkiveistäjät, jotka loivat yksityiskohtia temppeleihin, joihin he itse eivät koskaan astuisi, niin minäkin kirjoitin tämän, sanasta sanaan, vaikka hetken merkitys oli usein kadoksissa.

Kiitän kandidaatin työn ohjaajaa hänen osallistumisestaan. Ilman hänen tukeaan tämä olisi saattanut jäädä epäviralliseksi blogitekstiksi. Suurin kiitos kuuluu perheelleni, äidille, isälle ja siskolleni, jotka kannattelivat, vaikka olinkin useammin harmaa pilvi kuin valo. Ystävilleni kiitos siitä, että kestitte minut, vaikka muistutin ajoittain kandityötä itseään: keskeneräinen, vaikeaselkoinen ja täysin yhteistyökyvytön. Killalle kiitos siitä, että paon mahdollisuus oli aina olemassa.

Babygirl I(i)da. Sinä olit valo minun pimeydessäni. Aamujeni aurinko, päivieni prinsessa. Säteilit valoa, säteilit hyvää oloa. Ilman sinua tämä olisi jäänyt kesken, ja minä rannalle ruikuttamaan.

Musiikillisesta sielunrauhasta vastasi erityisesti Vivaldin Neljä vuodenaikaa, jota kuuntelin loopilla niin kauan, että kevät alkaa nykyään Pavlovin ehdollistamana tuoda mieleen lähdeluettelon rakenteen.

Lopuksi haluan kiittää ennen kaikkea itseäni. Ilman minua tätä työtä ei olisi olemassa. Kiitos minulle niistä hetkistä, kun jatkoin kirjoittamista, vaikka olisin mieluummin ollut missä tahansa muualla. Kiitos siitä, että palasin tekstin ääreen yhä uudelleen, vaikka varmuus aiheen mielekkyydestä katosi jo toisen viikon kohdalla.

Tämä on tauluni, minä maalasin sen harmailla sävyillä, väärin vedoin ja liian ohuella pensselillä. Se ei päädy galleriaan, mutta se on valmis. Ja joskus valmis on kauneinta mitä ihminen voi saada aikaan.

Kaijakan yläkerrassa 3.5.2025

Si Yu Liang

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen aihe.....	1
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaus	2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	2
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2. TIETO JA SEN JAKAMINEN.....	5
2.1 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto	5
2.2 Tiedon jakaminen ja SECI-malli.....	6
2.3 Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet	9
3. PK-YRITYKSET	11
3.1 Pk-yritykset	11
3.2 Pk-yritysten ja suurten yritysten oleelliset erot.....	12
4. ETÄ- JA HYBRIDITYÖ	17
4.1 Etä- ja hybridityö.....	17
4.2 Etä- ja hybridityö pk-yrityksillä	18
4.3 Etä- ja hybridityöhön vaikuttavat tekijät	19
5. HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN HAASTEET ETÄ- JA HYBRIDITYÖSSÄ PK- YRITYKSISSÄ.....	21
5.1 Sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen.....	21
5.2 Teknologian rajoitteet hiljaisen tiedon siirrossa	22
5.3 Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa	22
5.4 Organisaatiokulttuurin ja johtamisen haasteet.....	23
5.5 Pk-yritysten erityispiirteet ja rajoitteet hiljaisen tiedon jakamisessa.....	25
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	26
6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	29
LÄHTEET	31

KÄSITELUETTELO

Kandidaatintyön keskeiset käsitteet ja termit selitettynä ja listattuna aakkosjärjestyksessä.

eksplisiittinen tieto	Selvästi ilmaistua ja dokumentoitua tietoa, jota on helppo jakaa ja siirtää (Nonaka & Takeuchi, 1995).
etätyö	Työskentelytapa, jossa työtä tehdään täysin erillään valtaosasta työntekijöistä, useimmiten toimiston ulkopuolella hyödyntäen digitaalisia työkaluja kommunikointiin (De Vincenzi et al., 2022).
hiljainen tieto	Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kokemukseen perustuvaa tietoa, jota on vaikea ilmaista sanoin ja siirtää toiselle (Nonaka & Takeuchi, 1995).
hiljaisen tiedon jakaminen	prosessi, jossa henkilökohtaista, kokemuspohjaista tietämystä välitetään toiselle, useimmiten epäsuorasti, vuorovaikutuksen kautta. (Nonaka & Takeuchi, 2000)
hybridityö	Joustava työmuoto, jossa työ jakaantuu työnantajan tilojen ja etäympäristöjen välillä yhdistäen fyysiset, digitaaliset ja ajalliset elementit (Vartiainen & Vanharanta, 2024).
pk-yritys	Pk-yritys eli pieni tai keskikokoinen yritys on tyypillisesti alle 250 työntekijän yritys. Näihin kuuluvat mikroyritykset (alle 10 työntekijää), pienet yritykset (10-50 työntekijää) ja keskisuuret yritykset (50-250 työntekijää). (Sisämarkkinoiden, teollisuuden, yrittäjyyden ja pk-yritystoiminnan pääosasto (Euroopan komissio), 2015)

1. JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään tämän kandidaatintyön aihe ja avataan sen merkitystä. Samalla tarkennetaan työssä käytettävän aiheen rajaus, jotta näkökulma olisi lukijalle helpompi ymmärtää. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmä ja käytetyt tietokannat, joista aineistoa on haettu. Tämän lisäksi tarkennetaan, millä perusteilla aineistoa on valittu ja miten aineisto on analysoitu. Viimeisenä esitellään vielä työn rakenne.

1.1 Tutkimuksen aihe

Tiedon jakaminen on keskeinen osa organisaation ja sen työntekijöiden hyvinvoinnille ja kilpailukyvyille. Tietoa voidaan jakaa monilla tavoilla, esimerkiksi keskustelemalla tai jonkin viestintäkanavan välityksellä. Organisaation sisäisesti jaettavaa tietoa voivat olla dokumentit ja käyttöohjeet. Myös osaamista, neuvoja ja käytäntöjä pyritään jakamaan organisaation sisällä. Näitä voidaan kuvata hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilökohtaista kokemukseen perustuvaa tietoa, joka on vaikeasti dokumentoitavissa ja siirrettävissä muodollisin menetelmin. Näitä voivat olla esimerkiksi intuitio, käytännön taidot, vaistot ja tietyt käytösmallit ja käytänteet, jotka ovat kehittyneet ajan myötä. (Nonaka & Takeuchi, 1995) Hiljainen tieto siirtyy usein epävirallisissa tilaisuuksissa, kuten taukokeskusteluissa ja muussa vuorovaikutuksessa, havainnoinnin, työskentelyn ja mentoroinnin kautta (Babapour Chafi et al., 2022).

Covid-19-pandemian jälkeen yhä useampi organisaatio on ottanut vakiintuneeksi tavaksi sisällyttää etä- ja hybridityön omaan toimintaansa. Syitä etä- ja hybridityön suosiolle ovat työntekijän joustavuus, lisääntynyt autonomia ja parantunut työn ja yksityiselämän tasapaino. (Vartiainen & Vanharanta, 2024) Etä- ja hybridityön lisääntyminen vähentää epävirallisia spontaaneja kohtaamisia, kuten taukokeskusteluja (Babapour Chafi et al., 2022). Nämä tuovat uusia haasteita hiljaisen tiedon siirtymiselle.

Etä- ja hybridityöhön siirtyminen vaikuttaa työntekijän työskentelytapoihin ja toimintaan. Tämä tuo sekä työntekijälle että työnantajalle uusia haasteita ja hyötyjä. Yksi suurimpia tästä johtuvia haasteita on työntekijöiden välisen kommunikoinnin muuttuminen. Työntekijät saattavat tehdä töitä kokonaan etänä tai vuorotellen toimistolla ja etänä, mikä johtaa muutoksiin kommunikointitavoissa. (De Vincenzi et al., 2022) Muutokset kommunikaatiossa muovaavat työntekijöiden välisen tiedon jakamista ja täten myös hiljaisen tiedon

jakamista. Nämä hiljaisen tiedon siirtymisen haasteet vaikuttavat koko organisaation toimintaan, ja siksi etä- ja hybridityön tuomia haasteita on tutkittava hiljaisen tiedon näkökulmasta.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaus

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan, mitä haasteita hiljaisen tiedon jakaminen kohtaa siirtymässä etä- ja hybridityöhön. Koska pelkästään etä- ja hybridityön haasteet hiljaisen tiedon näkökulmasta on aiheena liian laaja, aiheen rajaukseksi valittiin pk-yritykset. Pk-yritykset ovat mielenkiintoinen ja tärkeä aiheenrajaus, sillä pk-yritykset kohtaavat etä- ja hybridityössä merkittäviä haasteita resurssien, tietoturvan ja johtamisen näkökulmasta (Zahari et al., 2024). Nopealla tietokantahaulla todettiin, että etä- ja hybridityön haasteita pk-yrityksiin ei oikein ole tutkittu, mikä tekee tutkimusaiheen etä- ja hybridityön haasteista hiljaisen tiedon osalta äärimmäisen tärkeää. Etä- ja hybridityön tuomat haasteet kommunikaatiossa pk-yrityksille perinteisten haasteiden lisäksi tekevät aiheesta tärkeän. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää aineiston avulla, mitä haasteita pk-yritykset kohtaavat etä- ja hybridityössä hiljaisen tiedon. Päättökysymykseksi muodostuu siis:

- mitä haasteita pk-yritykset kohtaavat hiljaisen tiedon jakamisessa etä- ja hybridityössä?

Alatutkimuskysymykset auttavat jakamaan tutkimusongelman osiin, jotta sitä voitaisiin tarkastella paremmin. Tutkimusongelman ratkaisemista varten tutkimuksessa selvitetään ensin tyypilliset etä- ja hybridityön haasteet ja niiden vaikutus pk-yrityksiin. Tämän jälkeen haasteisiin pyritään löytämään ratkaisuja ja täten vastaamaan tutkimusongelmaan. Alatutkimuskysymyksiksi muodostuvat siis:

- Miten etä- ja hybridityö vaikuttavat hiljaisen tiedon siirtymiseen pk-yrityksissä?
- Miten pk-yritykset eroavat suurista yrityksistä ja miten se vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena eli kirjallisuutta tarkastelemalla, analysoimalla ja yhdistelemällä. Tietoa haetaan erinäisistä akateemisista tietokannoista, kuten Andorista ja Scopuksesta. Kirjallisuuskatsauksen mallina hyödynnetään Finkin (2014) seitsemän vaiheen prosessia. Prosessin vaiheet ovat seuraavat:

1. tutkimuskysymysten asettaminen
2. kirjallisuuden ja tietokantojen valitseminen
3. hakusanojen ja lausekkeiden valitseminen
4. hakukriteerien valitseminen
5. hakutulosten metodologinen rajaus
6. katsauksen tekeminen
7. tulosten tarkastelu

Aineistoa kerätään ensisijaisesti Tampereen yliopiston Andor-tietokannasta. Aineistoa haetaan erityisesti etä- ja hybridityön haasteisiin ja hiljaisen tiedon haasteisiin pk-yrityksiin liittyen. Näiden lisäksi tuloksien lähdelistoilta pyritään löytämään ja karsimaan juurilähteitä, tai lähteitä, jotka ovat sopivampia työn kannalta. Muita tietokantoja ei myöskään ole täysin poissuljettu, mikäli sopiva lähde löytyy muualta.

Hakulausekkeet valitaan niin, että niillä löydetyt aineistot vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Näiden määrittämisen avuksi käytettiin tutkimuskysymyksen avainsanoja. Tämän tutkimuksen avainsanat ovat esiteltynä alla olevassa taulukossa 1

Taulukko 1. Avainsanat lähteiden etsintään.

Suomeksi	Englanniksi
"hiljainen tieto"	"knowledge", "tacit Knowledge" tai "implicit knowledge"
"etätyö" tai "hybridityö"	"remote work" tai "hybrid work"
"pk-yritykset"	"SME" (small and medium sized enterprises)

Näitä avainsanoja yhdistelemällä saadaan erilaisia hakulausekkeita, joilla saadaan työhön sopivia lähteitä. Hakulausekkeiden lisäksi rajataan etä- ja hybridityöhön liittyvät lähteet vuodesta 2019 eteenpäin. Tämä johtuu siitä, että Covid-19 paljon etä- ja hybridityötä ja nykypäivän hybridityöstä puhuttaessa viitataankin tämän jälkeiseen aikaan (Babapour Chafi et al., 2022). Kaikissa lähteissä kielirajauksena ovat suomi ja englantia. Kaikissa lähteissä oli myös rajauksena vertaisarvioidut julkaisut. Näillä rajauksilla löytyy seuraavia tuloksia Andorista:

Taulukko 2. Hakulausekkeet ja niiden tulokset Andorissa

Hakulauseke	Andor
"remote work" OR "hybrid work"	40927
"tacit knowledge" OR "implicit knowledge"	28188
("remote work" OR "hybrid work") AND ("tacit knowledge" OR "implicit knowledge")	17
"SME" AND ("remote work" OR "hybrid work")	188
"SME" AND "tacit knowledge" AND ("remote work" OR "hybrid work")	0
"etätyö" OR "hybridityö"	384
"hiljainen tieto" AND "pk-yritykset"	0
"pk-yritykset" AND ("etätyö" OR "hybridityö")	1

Hakulausekkeiden jälkeen saatuja tuloksia seulottiin ja rajattiin. Etä- ja hybridityöhön liittyvät tulokset rajattiin alkamaan vuodesta 2019, sillä tällöin Covid-19 lisäsi etä- ja hybridityötä ja muovasi sen nykypäiväiseen malliinsa. Tämän lisäksi hakutuloksiin lisätään rajaukseksi vertaisarvioitua artikkelit. Tämä takaa hakutulosten mahdollisimman hyvän laadun. Tämän jälkeen tuloksia seulotaan otsikkotasolla ja koitetaan löytää otsikoiden perusteella tutkimukseen sopivia aineistoja. Tällaisia ovat lähteet, jotka auttavat teorian ja käsitteiden määrittelyssä, saman aihealueen tutkimuksia ja muita aiheeseen relevantteja lähteitä, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Loppujen lopuksi näiden hakujen kautta päädyttiin 17 lähteeseen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä kandidaatin työssä tutkitaan etä- ja hybridityön vaikutuksia hiljaisen tiedon jakamiseen pk-yrityksissä. Tämä työ noudattaa tietojohdantamisen tai tekniikan alan opinnäytetyön muotoa ja koostuu seitsemästä luvusta.

Työn alussa on johdanto, jonka jälkeen esitellään työn teoriaa. Toinen luku käsittelee tietoa, erityisesti hiljaista tietoa. Kolmannessa luvussa käsitellään etä- ja hybridityötä ja niihin liittyviä ominaispiirteitä. Neljännessä luvussa käsitellään pk-yrityksen eri määritelmiä ja luodaan yleisymmärrys pk-yritysten ominaispiirteistä. Viidennessä luvussa yhdistetään teoria ja pureudutaan tutkielman aiheeseen. Kuudennessa luvussa käydään yhteenveto ja tulokset. Viimeisessä luvussa on lähdeluettelo.

2. TIETO JA SEN JAKAMINEN

Tässä luvussa käsitellään läpi tiedon teoriaa. Tämä sisältää tiedon lajit, tiedon jakamisen sekä tiedon jakamisen haasteet. Luvussa määritellään käsitteet, kuten hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Hiljainen tieto määritellään tarkemmin, sillä se on oleellisempaa tämän tutkimuksen kannalta.

2.1 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto

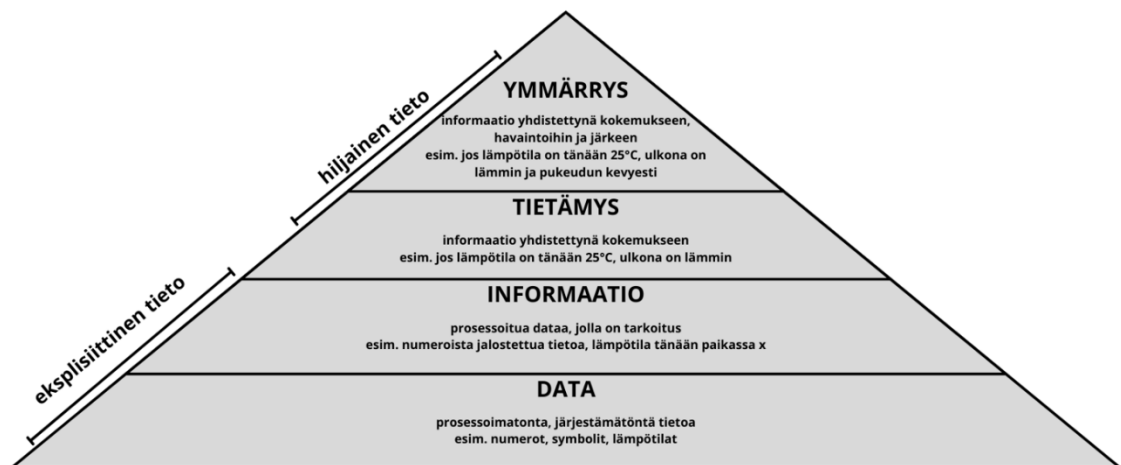
Tiedon voi jakaa kahteen lajiin, eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon (Gamble, 2020). Eksplisiittinen tieto on helposti jäljitettävää, dokumentoitavaa ja siirrettävää tietoa, kuten raportit, ohjeet ja järjestelmissä olevat tiedot (Nonaka & Takeuchi, 1995). Sitä voidaan ilmaista muodollisesti ja systemaattisesti, sekä jakaa määrittelyjen, käsikirjojen ja kaavojen muodossa. Eksplisiittistä tietoa on helppo jakaa, varastoida ja käsitellä eri tietojärjestelmien avulla. (Nonaka et al., 2000) Hiljainen tieto puolestaan on subjektiivista ja kokemusperäistä, usein tiedostamatonta ja vaikeasti jäljitettävissä olevaa tietoa, mikä tekee sen jakamisesta haastavaa (Polanyi, 2009). Doronin (2021) kuvaa tiedon jakamista kaksiluonteisena prosessina, mikä sisältää tiedon itsessään ja jakamisprosessin. Tiedon jakamisen päätavoitteena on lisätä tiedon määrää sen vastaanottajassa. (Doronin et al., 2021)

Nonakan ja Takeuchin (2000) mukaan eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon voi kummatkin jakaa kahteen alalajiin. Kokemuksellinen ja rutiininomainen tieto hiljaiselle tiedolle ja konseptuaalinen ja systeeminen tieto eksplisiittiselle tiedolle. Alla oleva kuva 1 havainnollistaa tätä paremmin.

Hiljaista tietoa	KOKEMUKSELLINEN TIETO Hiljaisen tiedon jakaminen jaettujen kokemusten kautta. <ul style="list-style-type: none"> • kyvyt ja yksilöiden tietotaito • tunteet ja tuntemukset • energisyys, intohimo, jännitys 	KONSEPTUAALINEN TIETO Eksplisiittisen tiedon artikulointi, kuvilla, symboleilla ja kielillä <ul style="list-style-type: none"> • tuote konseptit • muotoilu • brändin pääoma 	Eksplisiittistä tietoa
	RUTIININOMAINEN TIETO Hiljainen tieto, mikä rutinisoiutuu ja sisältyy toimintaan ja käytäntöön <ul style="list-style-type: none"> • tietotaito päivittäisistä operaatioista • organisaatiokulttuuri • organisaation rutiinit 	SYSTEEMINEN TIETO Systematisoitu ja pakattu eksplisiittinen tieto <ul style="list-style-type: none"> • dokumentit, käyttöohjeet, spesifikaatiot • tietokannat ja -järjestelmät • patentit ja lisenssit 	

Kuva 1: Tiedon jako hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon (Nonaka et al. 2000)

Kuten kuvasta voidaan todeta, hiljainen tieto on vaikeammin määriteltävissä, visualisoidavissa ja siirrettävissä. Se on tietoa ja taitoa, joka kuuluu yksilölle tai organisaation sisäisiä käytäntöjä, kulttuuria, joita on vaikea jakaa ja varastoida fyysisesti tai digitaalisesti. Eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto voidaan jakaa myös neljään alatasoon, jotka jalostuvat tasojen välillä. Tiedon tasot ovat alimmasta ylimpään data, informaatio, tietämys ja ymmärrys (data, information, knowledge, wisdom). Tämä tunnetaan myös ”tiedon hierarkiana” tai ”tiedon pyramidina”. Kaksi alinta tasoa ovat eksplisiittistä tietoa ja kaksi ylintä ovat hiljaista tietoa. Dataa jalostamalla ja järjestämällä saadaan informaatiota ja kun informaatioon lisätään kokemusta, saadaan tietämys. Tietämyksestä tulee ymmärrystä, kun siihen lisätään vielä havaintoja ja maalaisjärkeä. (Rowley, 2007) Pyramidi kuvaa hyvin, miten tietoa jalostamalla sen arvo kasvaa. Kuva 2 havainnollistaa tiedon pyramidin esimerkkeineen.



Kuva 2: Tiedon pyramidin Rowleyn (2006) pohjalta

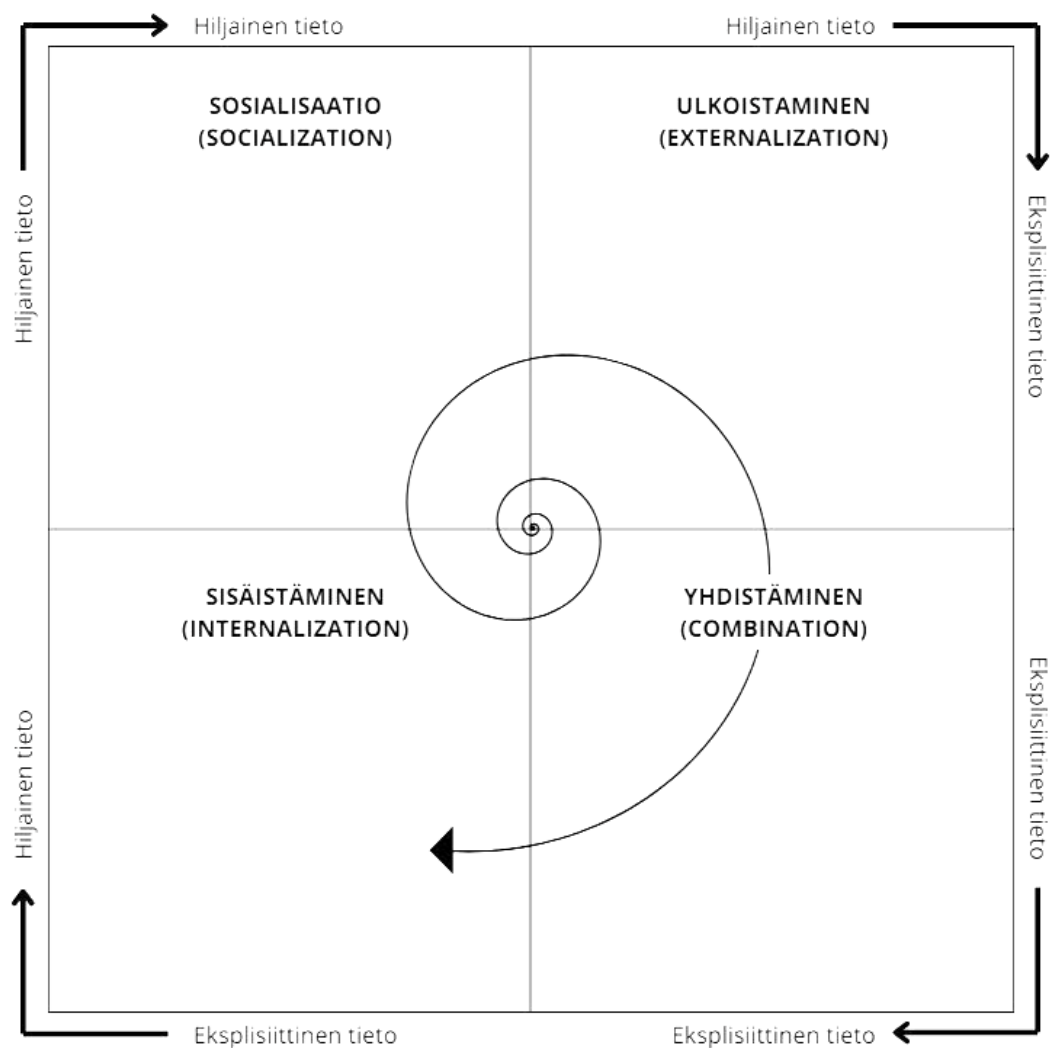
2.2 Tiedon jakaminen ja SECI-malli

Tiedon jakaminen on yleisesti laaja käsite, jolla voi olla erilaisia määritelmiä. Eksplisiittistä tietoa on helpompi jakaa, kuin hiljaista tietoa. Eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa esimerkiksi erilaisten tietojärjestelmien avulla (Ackoff, 1989), sillä se on helpommin jäljiteltävissä, muokattavissa ja siirrettävissä. Hiljaista tietoa jaetaan puolestaan sosiaalisin keinoin kommunikoiden hiljaisen tiedon luonteen takia. Tämä vaatii jatkuvaa työstöä ja vuorovaikutusta. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Hiljaisen tiedon jakaminen on tosiasioiden, mielipiteiden, ideoiden, teorioiden, periaatteiden ja mallien vaihto- tai siirtoprosesseja organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. Myös

kokeilut ja erehdykset, palautteet ja molemminpuolinen mukauttaminen sekä tiedon lähettäjän että vastaanottajan välillä tukee hiljaisen tiedon jakamista ja siirtymistä organisaatiossa. (Doronin et al., 2021)

SECI-malli on Nonakan ja Takeuchin (2000) esittämä tiedon luomisen spiraalimalli, joka kuvaa tiedon luomisen prosessia organisaatiossa. Malli perustuu siihen ajatukseen, että tieto on dynaaminen elementti, joka kehittyy jatkuvasti ihmisten ja organisaation vuorovaikutuksessa. Mallin keskiössä on tiedon muuntuminen hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä neljän prosessin kautta: sosialisatio, ulkoistaminen, kombinaatio ja sisäistäminen. SECI-malli havainnollistettu kuvassa 3:



Kuva 3: SECI-malli (Nonaka et al. 2000)

Ensimmäinen vaihe eli sosialisatio on prosessi, jossa hiljainen tieto siirtyy yksilöltä toiselle ilman, että se muutetaan eksplisiittiseen muotoon. Tämä tapahtuu useimmiten epä-

muodollisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa yksilöt jakavat kokemuksiaan ja havaintojaan ja oppivat yhdessä. (Nonaka et al., 2000) Esimerkkinä tässä voi olla kippari-perämies-suhde, jossa aloitteleva perämies oppii konkreettisia taitoja seuraamalla ja jäljittelemällä kokeneempaa kipparia. Tieto välittyy tässä sanattomasti, toiminnan ja kokemuksen kautta, eikä sitä ole dokumentoitu tai analysoitu systemaattisesti.

Sosialisaatiosta edetään ulkoistamiseen, jossa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseen muotoon. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöiden kokemuksista ja ajatuksista tehdään käsitteellistä, jaettavaa ja dokumentoitavaa tietoa. Tämä tapahtuu usein keskustelujen, metaforien ja mallinnusten kautta. (Nonaka et al., 2000) Kippari-perämies-suhteessa tämä vaihe näkyy perämiehen kirjaamina muistiinpanoina ja havaintoina kipparin toiminnasta. Kipparin kokemuspohjaiset vinkit perämiehen kirjaamina, muuttavat hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi. Perämies voi myös käydä keskustelua muiden perämiesten kanssa ja verrata muistiinpanoja, jolloin tätä eksplisiittiseksi muuttunutta tietoa jaetaan muiden kesken.

Kolmannessa vaiheessa, yhdistämisessä, eksplisiittinen tieto järjestetään ja yhdistetään uusiin kokonaisuuksiin. Tässä vaiheessa aiemmin kerätty ja järjestelty tieto muokataan niin, että siitä syntyy uusia yhdistelmiä, rakenteita ja sovellutuksia. Tässä kohtaa tiedon hallinta ei ole enää yksittäisten yksilöiden varassa, vaan siitä on tullut systemaattinen laajemmin hyödynnettävä resurssi. (Nonaka et al., 2000) Esimerkiksi tietokoneistettujen viestintäverkkojen ja laajamittaisten tietokantojen luova käyttö voi helpottaa tätä tiedon muuntamista (Farnese et al., 2019). Aiempaan esimerkkiin liittyen perämiehen tekemät muistiinpanot voidaan yhdistää muiden muistiinpanojen kanssa uusiksi kokonaisuuksiksi osaksi laajempaa koulutusmateriaalia tai -järjestelmää.

Viimeisessä vaiheessa, sisäistämisessä, kolmannen vaiheen uudelleenjärjestelty muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi, kun yksilöt sisäistävät sen osaksi osaamistaan ja käyttäntöjään. Tämä tapahtuu useimmiten oppimisen, kokemuksen ja niiden soveltamisen kautta. (Nonaka et al., 2000) Esimerkkien teemaa jatkaen tämä tapahtuu, kun perämies lukee uuden koulutusmateriaalin ja soveltaa sen periaatteita käytännössä omassa työssään. Tällöin hän ei pelkästään noudata sääntöjä, vaan soveltaa intuitiivista ymmärrystä siitä, miten eri tilanteissa toimitaan. Tämä prosessi syventää perämiehen osaamista ja antaa hänelle valmiudet reagoida tilanteisiin.

SECI-malli ei ole lineaarinen prosessi vaan spiraalinen kehitysmalli, jossa tieto kehittyy jatkuvasti eri vaiheiden kautta. Jokainen kierros syventää tiedon ymmärtämistä ja mahdollistaa laajemman soveltamisen. Tiedon luonti ei myöskään tapahdu tyhjästä, vaan se vaatii aina ympäristön. Tämä ympäristö voi olla fyysinen tai virtuaalinen tila. (Nonaka et

al., 2000) SECI-malli on yksi keskeisimmistä viitekehysistä hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta on olemassa muitakin prosesseja ja menetelmiä, joilla hiljaista tietoa voidaan siirtää. Näitä prosesseja voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten organisaatiokulttuurista ja teknologian hyödyntämisestä, mutta perusteet noudattavat SECI-mallia. (Iqbal et al., 2023)

Etä- ja hybridityössä pelkästään SECI-mallin ensimmäinen vaihe, sosialisointi, on erittäin haastavaa, sillä epävirallinen vuorovaikutus vähenee ja tiedon siirtyminen perustuu enemmän digitaalisiin välineisiin (Babapour Chafi et al., 2022). Tämä voi johtaa hiljaisen tiedon häviämiseen ja vaikeuttaa sen jakamista uusille työntekijöille.

2.3 Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet

Hiljainen tieto on olennainen, mutta vaikeasti hallittava voimavara organisaatiossa. Toisin kuin eksplisiittinen tieto, joka on kodifioitua ja helposti siirrettävissä, hiljainen tieto sikiää syvältä yksilöiden kokemuksista, asiantuntemuksesta ja intuitiosta. (Thomas & Gupta, 2022) Vaikeudet hiljaisen tiedon strukturoinnissa ja artikuloinnissa tekevät sen jakamisesta organisaatiossa haasteellista. Hiljainen tieto on usein kontekstisidonnaista ja sitä on vaikea virallistaa, jonka takia se on luonteeltaan resistentti perinteisille tiedon jakamisen lähestymistavoille. (Iqbal et al., 2023)

Doronin ja muut (2021) painostavat myös, että tiedon jakaminen ei ole aina hyödyllistä, sillä liiallinen tiedonvaihto voi johtaa tiedon ylikuormittumiseen, valheellisen tiedon levittämiseen ja päätöksenteon heikkenemiseen. Tämä korostuu entisestään hiljaisen tiedon kohdalla, kun laadunvarmistusta hankaloittaa strukturoitujen mittaus- ja validointikehysten puuttuminen. Tämä vaikeuttaa organisaatioilla sellaisen ympäristön luomista, jossa hiljaista tietoa voidaan jakaa tehokkaasti, eikä työntekijät huku turhiin ja epäolennaisiin tietoihin.

Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa myös sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät työpaikalla, toisin kuin eksplisiittinen tieto, joka on helposti dokumentoitavissa. Työpaikan viihtyvyys edistää luottamusta ja halukkuutta jakaa henkilökohtaista asiantuntemusta, kun taas psykologisen turvallisuuden puute lannistaa sitä kritiikin, työn epävarmuuden tai aseman menettämisen pelon vuoksi. (Thomas & Gupta, 2022) Kilpailuympäristössä työntekijät saattavat pidättäytyä tiedon jakamisesta säilyttääkseen oman ammatillisen asemansa. Työntekijät saattavat pelätä, että jakamalla asiantuntemustaan he tekevät itsensä korvattavan tai menettävät ainutlaatuisen arvonsa tiimissään. (Iqbal et al., 2023) Useimmiten tiedonjakoaloitteet epäonnistuvat huonon suunnittelun ja näiden sosioemotionaalisten dynamiikkojen laiminlyönnin vuoksi (Doronin et al., 2021).

Ilman oikeita kannustimia työntekijät saattavat pantata osaamistaan, mikä tunnetaan tiedon hamstraamisena. Tämä käyttäytyminen on yleistä organisaatioissa, joissa kannustetaan työntekijöiden välistä kilpailua yhteistyön sijaan. (Thomas & Gupta, 2022) Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää siis vapaaehtoisuutta ja avointa työyhteisöä (Iqbal et al., 2023). Työntekijöillä voi olla myös vaikeuksia ilmaista oivalluksiaan ja asiantuntemustaan selkeästi, ja organisaatioilla ei myöskään ole jäseneltyjä prosesseja helpottamaan tiedonvaihtoa. Tämä voi aiheuttaa virheitä hiljaisen tiedon oikeellisuudessa ja merkityksellisyydessä. Muut työntekijät saattavat myös tulkita jaettua tietoa väärin, mikä laskee tiedon jakamisen motivaatiota (Doronin et al., 2021; Thomas & Gupta, 2022).

Organisaatiokulttuuri on merkittävä hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttava tekijä. Jäykissä ja hierarkkisissa organisaatioissa monella työntekijällä on omaa asiantuntemustaan suojaava mentaliteetti, jolloin hiljaista tietoa ei haluta jakaa. (Bender & Fish, 2000) Organisaatiolla on oltava osallistava ja oppimiseen suuntautunut kulttuuri, jotta työntekijöiden kollektiivinen älykkyys ja hiljaisen tiedon jakaminen nousee esille. Tämä edistää työn innovaatiota ja tehokkuutta. (Junita & R A, 2018)

Johtamisella on myös keskeinen rooli hiljaisen tiedon jakamisesta koskevien käytösmallien muokkaamisessa organisaatioissa. Transformatiivinen johtamistapa edistää avointa viestintää ja jatkuvaa oppimista. Tämä edistää psykologisen turvallisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa ja täten luo paremman ympäristön hiljaisen tiedon jakamiselle. (Thomas & Gupta, 2022) Sen sijaan autoritääriset johtamistyyli luovat yleensä pelkoon perustuvia työolosuhteita, joissa työntekijät epäröivät jakaa oivalluksia kritiikin ja epävarmuuden pelossa, mikä vaikuttaa suoraan työn tehokkuuteen (Bender & Fish, 2000). Johtajan kyky mallintaa tiedon jakamisen käyttäytymistä ja tarjota oikeita kannustimia sekä tunnustaa työntekijät panoksestaan vaikuttaa suoraan yhteisön ilmapiiriin ja kulttuuriin edistäen hiljaisen tiedon siirtymistä (Junita & R A, 2018). Tämän lisäksi johtajien välinpitämättömyys tai tietämättömyys virallisista hiljaisen tiedon jakamisen toiminnoista johtaa usein surkeisiin hiljaisen tiedon jakamisen yrityksiin, joissa ei ole selkeää rakennetta sen keräämiseksi saati siirtämiseksi (Thomas & Gupta, 2022).

Teknologian kehittyessä digitaaliset viestintävälineet yleistyvät ja korvaavat perinteisiä kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutustilanteita. Liiallinen riippuvuus teknologiasta tiedon siirrossa epäonnistuu useimmiten vangitsemaan hiljaisen tiedon syvyyttä ja kontekstia, mikä johtaa tehottomaan oppimiseen ja soveltamiseen. Tämä yhdistettynä tiedon hamstraamiseen voi johtaa asiantuntemuksen menettämiseen, kun työntekijät vaihtuvat. (Bender & Fish, 2000)

3. PK-YRITYKSET

Tässä luvussa tutustutaan pk-yrityksen määritelmään ja luodaan siitä käsite. Tämän lisäksi luodaan käsitys pk-yritysten ja suurten yritysten oleellisimmista eroista, johon voidaan verrata myöhemmin tutkimuksessa.

3.1 Pk-yritykset

Pk-yrityksten, englanniksi small and medium-sized enterprises (SME), määrittelemineen on haasteellista, sillä pk-yrityksillä ei ole kansainvälisesti hyväksyttyä yhtenevää määritelmää. Kuitenkin yleisiä määritteleviä mittareita ovat henkilöstön määrä, vuosittainen liikevaihto, taseen loppusumma ja näiden lisäksi joissain maissa toimiala. (Madani, 2018)

Euroopan unioni (Sisämarkkinoiden, teollisuuden, yrittäjyyden ja pk-yritystoiminnan pääosasto (Euroopan komissio), 2015) määrittelee pk-yritykset kolmeen alaluokkaan sen työntekijämäärän ja taloudellisten kriteerien mukaan. Nämä kolme alaluokkaa ja niiden määritelmät esitetty alla olevassa taulukossa:

Taulukko 3. Pk-yritykset ja niiden kynnysarvot EU:n määritelmässä ((Sisämarkkinoiden, teollisuuden, yrittäjyyden ja pk-yritystoiminnan pääosasto (Euroopan komissio), 2015)

Yritysluokka	Henkilöstömäärä	Vuotuinen liikevaihto (milj. €)	tai	Tilikauden taseen loppusumma (milj. €)
Keskisuuri	<250	≤ 50	tai	≤ 43
Pieni	<50	≤ 10	tai	≤ 10
Mikroyritys	<10	≤ 2	tai	≤ 2

Tämän lisäksi huomioidaan yrityksen omistussuhteet. Mikäli yrityksellä on huomattavia lisäresursseja esimerkiksi suuren yrityksen omistuksen kautta, sitä ei välttämättä määritellä pk-yritykseksi, vaikka henkilöstömäärä ja liikevaihto tai tase olisivatkin kynnyssehtojen mukaisia. (Sisämarkkinoiden, teollisuuden, yrittäjyyden ja pk-yritystoiminnan pääosasto (Euroopan komissio), 2015)

Maailman pankin (World Bank Group) ja OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development) määritelmät pk-yrityksille eroavat hieman EU:n määritelmästä. OECD ei määritä pk-yrityksille kynnysarvoja liikevaihdolle tai taseen loppusummalle.

OECD:n pk-yritysten määritelmässä on pelkästään henkilöstömäärille asetetut kynnysehdot. Työntekijämäärien kynnysehdot ovat kuitenkin samat kuin EU:n määritelmässä. Maailman pankki määrittelee pienet ja mikroyritykset samalla tavalla kuin EU. Keskiuurissa yrityksissä henkilöstömäärän kynnysehto maailman pankilla on alle 300. Liikevaihto ja tase eivät ylitä maailman pankin määritelmässä 15 milj. euroa. (Tewari et al., 2013)

Yhdysvalloissa sen sijaan ei ole tarkkaa määritelmää pk-yrityksille. Määritelmä voi vaihdella aiemmin mainittujen mittarien lisäksi toimialan perusteella. Näissä voidaan toimialakohtaisesti määritellä henkilöstömäärät ja muut kynnysehdot. Esimerkiksi Yhdysvalloissa pk-yritysten määritelmä vaihtelee toimialan mukaan. Mattoja valmistava yritys, jossa on jopa 1 500 työntekijää, voidaan edelleen luokitella pk-yritykseksi. Sen sijaan leipomo saa työllistää enintään 500 henkilöä, jotta se säilyttää pk-yrityksen asemansa. Tämä johtuu siitä, että Yhdysvaltain Small Business Administration (SBA) määrittelee pk-yritysten kynnysehdot toimialakohtaisesti, ottaen huomioon eri alojen rakenteet ja liiketoimintaympäristöt. (Wapshott & Mallett, 2018)

Kanadassa tilanne on kutakuinkin sama kuin Yhdysvalloissa. Pk-yrityksille ei ole yksimielisesti hyväksyttyä määritelmää. Japani on myös pk-yrityksen määritelmässään samoilla linjoilla kuin Yhdysvallat ja Kanada. Japanissa pk-yrityksen määritelmään vaikuttaa kuitenkin toimialan lisäksi myös henkilöstömäärä ja pääoman arvo. (Dannreuther, C., & Perren, L. 2013; Harvie & Lee, 2005)

Pk-yrityksen määritelmä on laaja ja joustava. Tutkimuksen selkeyden kannalta pitäydään EU:n, Maailman pankin ja OECD:n määritelmien viitekehyksissä. Tutkimuksessa käytetyissä aineistoissa, jotka koskevat pk-yrityksiä, ei tarkemmin määritellä mihin määritelmän viitekehukseen aineistot viittaavat, mutta yhteistä niille ovat aiemmin mainitut pk-yritysten ominaispiirteet.

3.2 Pk-yritysten ja suurten yritysten oleelliset erot

Pk-yritykset ja suuret yritykset omaavat merkittäviä eroja useammasta eri osa-alueesta. Näitä osa-alueita ovat organisaatorakenne, taloudelliset resurssit, innovaatiokapasiteetti, markkinavaikutus ja johtamisstrategiat. Nämä erot johtavat eri liiketoimintastrategioihin. Näiden erojen ymmärtäminen ja sisäistäminen on tärkeää päättäjille ja strategian kehitykselle. (Xie et al., 2023; Gholami et al., 2022; Wapshott & Mallett, 2018; Wasiuzzaman, 2019; Noori et al., 2017)

Organisaatorakenne ja johtamistapa ovat yksi oleellisimmista eroista pk-yritysten ja suurten yritysten välillä (Wasiuzzaman, 2019; Xie et al., 2023). Pk-yrityksillä on tyypillisesti litteä hierarkia, jossa päätöksenteko on usein keskitetty omistaja/johtajan vastuulle. Tämänlainen rakenne mahdollistaa nopean päätöksenteon ja mahdollistaa sopeutumisen, mutta voi johtaa myös tehottomuuteen monimutkaisten asioiden käsittelyssä. Suurissa yrityksissä on puolestaan monikerroksisia hierarkkisia rakenteita, joissa on erikoistuneita rooleja ja vastuualueita, mikä mahdollistaa järjestelmällisen päätöksenteon ja toiminnan tehokkuuden. (Xie et al., 2023)

Johtaminen pk-yrityksissä on usein henkilökohtaisempaa ja suhdevetoisempaa, jossa keskitytään suoraan viestintään ja luottamukseen. Tämä saattaa kuitenkin johtaa ammattimaisten johtamiskäytäntöjen puutteeseen ja riittämättömään delegointiin. Suuryritykset ovat omaksuneet byrokraattisemman johtamistyylin, jossa on virallisia toimintatapoja, prosesseja ja hallintomekanismeja, joilla varmistetaan tehokkuus ja vastuullisuus. (Xie et al., 2023)

Resurssit ovat yksi suuri erottava tekijä pk-yrityksien ja suurten yritysten välillä. Pk-yrityksillä on usein vaikeuksia rahoituksen saamisessa rajallisen luottohistorian ja vakuuksien puutteen takia, jolloin rahoituslaitokset pitävät sitä riskinä. (Wasiuzzaman, 2019) Pk-yrityksillä on myös useimmiten yläraja liikevaihdolle, jotta se määriteltäisiin pk-yritykseksi, niin kuin aiemmin todettiin. Suurilla yrityksillä sen sijaan on useita rahoitusvaihtoehtoja, kuten osakemarkkinat, joukkovelkakirjalainat, riskipääomat ja luottorajat. Aineettomien resurssien jakaminen, kuten tiedonsiirto, ei vaikuta merkittävästi pk-yritysten resurssien saatavuuteen. Taloudellisten resurssien erilaisuus vaikuttaa kuitenkin investointeihin, infrastruktuuriin ja teknologiaan, mikä antaa suurille yrityksille kilpailuetua. (Wasiuzzaman, 2019)

Innovaatio ja tutkimus- ja kehitystyö ovat tärkeitä yrityksen kasvun kannalta. Pk-yrityksillä ja suurilla yrityksillä on kuitenkin eroavat toimintatavat näille. (Noori et al., 2017; Wapshott & Mallett, 2018) Pk-yritykset ovat usein ketterämpiä ja kykenevät joustavammin radikaaleihin innovaatioihin, mutta niillä on myös rajoituksia tutkimus- ja kehitystyön resurssien suhteen. Suurilla yrityksillä on puolestaan etunaan suuret mittakaavat ja taloudelliset resurssit, jotka mahdollistavat järjestelmällisen investoinnin ja teknologisen kehityksen. (Noori et al., 2017)

Pk-yritykset toimivat tyypillisesti kapeilla markkinoilla ja hyödyntävät joustavuuttaan ja asiakaslähtöisyyttään saadakseen kilpailuetua. Niiden strategioissa keskitytään usein erilaistamiseen, personointiin ja ketteryteen, jotta ne voivat reagoida nopeasti markki-

noiden muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Suuryritykset sen sijaan hallitsevat markkinoita laajojen jakeluverkostojen, brändin ja mittakaavaetujen avulla (Wapshott & Mallett, 2018)

Tietojohtamisella on keskeinen rooli kilpailuedun ylläpitämisessä (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pk-yrityksillä ei useinkaan ole virallisia tiedonhallintajärjestelmiä, vaan ne luottavat epäviralliseen tietämyksen jakamiseen ja kokemusperäiseen oppimiseen. Vaikka tämä edistää luovuutta ja nopeaa ongelmanratkaisua, se voi johtaa tehottomuuteen ja hiljaisen tiedon menetykseen, kun avainhenkilöt lähtevät. Suuret yritykset käyttävät jäsenneltyjä tiedonhallintajärjestelmiä, kuten toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP (enterprise resource planning)), data-analytiikkaa ja yrityskoulutusohjelmia, säilyttääkseen hiljaisen tiedon ja parantaakseen toiminnan tehokkuutta. (Deschryvere, 2014)

Henkilöstöpääoman kehittäminen on toinen alue, jolla pk-yritysten ja suurten yritysten välisissä eroissa. Pk-yritykset kamppailevat huippuosajien houkuttelemisen ja säilyttämisen kanssa budjettirajoitusten ja rajallisten urakehitysmahdollisuuksien vuoksi. Ne luottavat vahvasti monitaitoisiin työntekijöihin ja työpaikkakoulutukseen. Suuryritykset, joilla on taloudellisia resursseja ja urakehitysnäkymiä, houkuttelevat erikoistuneita lahjakkuuksia, investoivat johtajuuden kehittämiseen ja tarjoavat laajoja koulutusohjelmia työntekijöiden taitojen parantamiseksi. (Deschryvere, 2014)

Pk-yritykset kamppailevat myös enemmän sääntelyiden ja lakien kanssa, koska niillä ei ole omia lakiosastoja. Tämä johtaa suurempaan riskiin sääntelyiden noudattamattomuuteen ja seuraamuksiin. Suurilla yrityksillä on enemmän resursseja ylläpitää jäsenneltyjä osastoja, jotka pitävät sääntelyiden noudattamisesta huolen. (Wapshott & Mallett, 2018)

Pk-yrityksillä ja suurilla yrityksillä on monella eri ulottuvuudella eroja. Näiden ymmärtämiseksi ja selkeyttämiseksi tutkimuksen myöhempää vaihetta varten, kehitetään taulukko. Alla oleva taulukko 5 kuvaa pk-yritysten ja suurten yritysten keskeisimmät erot:

Taulukko 4. Pk-yritysten ja suurten yritysten keskeisimmät erot

Aihealue	Pk-yritykset	Suuret yritykset
Organisaatorakenne ja johtaminen	litteä hierarkia, keskittynyt päätöksenteko, omistajapainotteinen (Wasiuzzaman, 2019; Xie et al., 2023)	Monikerroksinen hierarkiakenne, viralliset käytännöt ja hallinto (Xie et al., 2023)
Resurssit	Rajoittuneet rahoitusmahdollisuudet ja resurssit, sisäiset rahastot ja lainat pankeilta, (Noori et al., 2017; Wasiuzzaman, 2019)	Monia rahoitusmahdollisuuksia, osakkeet ja joukkovelkakirjat (Wasiuzzaman, 2019)
Tutkimus- ja kehitystyö	Ketterä, kykenevä radikaaleihin innovaatioihin, rajoittunut rahoitus (Noori et al., 2017; Wapshott & Mallett, 2018)	Suuremmat investoinnit, mitatakaavaetu, strukturoitu innovaatio (Noori et al., 2017)
Markkinat	Kapeat markkinat, keskittymisen erilaistumiseen ja joustavuuteen (Wapshott & Mallett, 2018)	Laajat jakeluverkostot, brändin määrävä asema, markkinatutkimus (Wapshott & Mallett, 2018)
Tietojohtaminen	Epävirallinen tiedonhallinta, kokemuksellinen oppiminen (Deschryvere, 2014; Gholami et al., 2022)	Strukturoitu tiedonhallinta, toiminnanohjausjärjestelmät, virallinen koulutus / mentorointi (Deschryvere, 2014)
Sääntelyt	Lakiosastojen puute, vaikeudet sääntelyiden noudattamisessa (Wapshott & Mallett, 2018)	Jäsennellyt lakiosastot (Wapshott & Mallett, 2018)

Yhteenvedon voidaan todeta, että pk-yritysten ja suurten yritysten välillä on merkittäviä rakenteellisia, toiminnallisia ja strategisia eroja, jotka vaikuttavat suoraan niiden kykyyn johtaa, innovoida ja hallita tietoa. Pk-yritysten ketteryys, matalat hierarkiat mahdollistavat nopean reagoinnin, mutta samalla rajalliset resurssit ja epämuodolliset käytännöt voivat rajoittaa niiden kasvupotentiaalia ja kilpailukykyä. Suurilla yrityksillä puolestaan syste-

maattisuus, resurssien saatavuus ja skaalautuvat rakenteet tukevat pitkäjänteistä kehitystyötä ja tietojohdantamista, mutta voivat toisaalta hidastaa päätöksentekoa ja sopeutumista. Näiden erojen ymmärtäminen on tärkeää, kun tarkastellaan esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksiä ja haasteita eri kokoisissa organisaatioissa. Pk-yritysten erityispiirteet korostavat tarvetta kehittää heille soveltuvia, joustavia ja yhteisöllisyyttä tukevia tiedonhallinnan ratkaisuja.

4. ETÄ- JA HYBRIDITYÖ

Tässä luvussa käsitellään etä- ja hybridityön teoriaa, luonnetta ja historiaa. Lisäksi myös tarkastellaan etä- ja hybridityötä pk-yrityksissä ja etä- ja hybridityöhön vaikuttavia tekijöitä.

4.1 Etä- ja hybridityö

Työn luonne ja työn tekeminen on muuttunut valtavasti viime vuosina digitaalisten työkalujen kehityksen ja Covid-19-pandemian pakottamana. Etä- ja hybridityön mallit ovat nousseet suosioon nykyaikaisessa työelämässä ja haastavat perinteisen toimistotyön mallit. Vaikka etätyö olikin yleistymässä jo ennen Covid-19-pandemiaa, siitä tuli oletusarvoinen työskentelytapa maailmanlaajuisesti Covid-19-pandemian tuomien rajoitteiden mukana. (Logansen et al., 2024) Vuoden 2020 puoliväliin mennessä, jopa puolet työvoimasta teki maailmanlaajuisesti töitä etänä, mikä on merkittävä lisäys pandemiaa edeltävään aikaan (Galanti et al., 2023). Tutkimukset viittaavat siihen, että vaikka etätyö oli aluksi väliaikainen ratkaisu, ovat monet organisaatiot ja työntekijät omaksuneet sen pitkän aikavälin strategiana (Logansen et al., 2024)

Etätyö määritellään järjestelyksi, jossa työntekijät suorittavat työtehtäviään työnantajan tilojen ulkopuolella, useimmiten kotoa käsin, digitaalisia työvälineitä hyödyntäen (De Vincenzi et al., 2022). Hybridityö ei kuitenkaan ole pelkästään etätyön ja toimistotyön yhdistelmä (Zahari et al., 2024), vaan se on systeeminen ja joustava kokonaisuus, joka sisältää fyysisiä, virtuaalisia ja ajallisia työn elementtejä tuottavuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi (Vartiainen & Vanharanta, 2024). Hybridityötä toteuttavien organisaatioiden on suunniteltava toimintatapansa huolellisesti, jotta toimintatavat vastaisivat niiden tavoitteita ja työvoiman tarpeita (Lamovšek et al., 2024).

Eri toimialoilla on havaittu myös eroja omaksua etätyön käytäntöjä. Korporaatiotyöpaikoilla ja julkishallinnon aloilla siirtymä etätyöhön oli sujuvampaa kuin esimerkiksi teollisuuden ja vähittäismyynnin aloilla. (Zahari et al., 2024) Siirtymän pitkän aikavälin vaikutukset ovat edelleenkin tutkimuksen alaisina, ja hybridityöstä on tulossa siirtymän kompromissi, perinteisen etätyön ja toimistotyön välille (Babapour Chafi et al., 2022).

Etä- ja hybridityö tarjoavat useita hyötyjä sekä työntekijöille, että työnantajille. Tutkimukset osoittavat, että työntekijät hyötyvät joustavuuden, itsenäisyyden ja työ- ja yksityiselämän tasapainon lisääntymisestä, mikä puolestaan kasvattaa työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. (Lamovšek et al., 2024) Tämän lisäksi hybridityömallien avulla yritykset voivat

vähentää yleiskustannuksia, laajentaa osajareserviään ja parantaa työntekijöiden pysyvyyttä (Garwood & Poole, 2021).

Hybridityö tarjoaa tasapainoisen lähestymistavan, jossa hyödynnetään sekä paikan päällä tehtävän yhteistyön, että etätöiden vahvuudet. Työntekijät voivat tehdä keskittyneesti työtä kotona ja samalla osallistua tiimivuorovaikutukseen ja innovaatiovetoisiin tehtäviin toimistolla. (Vartiainen & Vanharanta, 2024) Lamovšekin ja muiden (2024) mukaan tutkimukset osoittavat, että hybridityöskentelyä hyödyntävissä organisaatioissa tehtävien suorituskyky paranee, kun työsuunnitteluun sisältyy autonomiaa, palautemekanismeja ja jäseneltyjä työnkuluja.

4.2 Etä- ja hybridityö pk-yrityksillä

Covid-19-pandemia toimi maailmanlaajuisesti katalysaattorina myös pk-yrityksille etä- ja hybridityön siirtymässä. Tämä siirtymä toi esiin rakenteellisia heikkouksia ja selviytymis- ja kasvuvaikeuksia. (Clauss et al., 2022) Toisin kuin suurilla yrityksillä, joilla oli olemassa oleva infrastruktuuri ja etätöikäytännöt, pk-yritykset kohtasivat merkittäviä haasteita. Digitaalisten työkalujen, kyberturvallisuustoimenpiteiden ja johtamiskokemuksen puute hajautetuissa tiimeissä olivat suurempia haasteita pk-yrityksille. (Nakash & Bouhnik, 2023) Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että pk-yritykset, jotka olivat ketteriä ja kykenivät investoimaan nopeasti digitaalisiin ratkaisuihin onnistuivat paremmin ylläpitämään toimintonsa (Clauss et al., 2022).

Pandemian jälkeen hybridityöstä on tullut monien pk-yritysten suosima malli, jossa yhdistyy joustavuus ja operatiiviset tarpeet. Jotkut pk-yritykset kamppailevat vieläkin rajallisten resurssien kanssa, mutta monet ovat jo nähneet etä- ja hybridityön hyödyt työntekijöiden tuottavuuden ja tyytyväisyyden parantamiseksi. Pk-yritykset, jotka ovat ottaneet hybridityömallit käyttöön ovat raportoineet parannuksia uusien kyvykkyyksien rekrytoinnissa, kun maantieteelliset rajoitteet eivät enää ole kynnysehtona palkkauksessa. (Tran & Kim, 2023)

Suurimmat erot etä- ja hybridityössä pk-yritysten ja suurempien yritysten välillä ovatkin rakenteellisia ja resurssillisia puutteita (Nakash & Bouhnik, 2023). Muuten etä- ja hybridityön ominaisuudet ovat yhteneviä yleisten määritelmien kanssa.

4.3 Etä- ja hybridityöhön vaikuttavat tekijät

Yksi kriittisimmistä etä- ja hybridityöhön vaikuttavista tekijöistä on teknologisten resursien saatavuus (Nakash & Bouhnik, 2023). Hyvin varustettu digitaalinen infrastruktuuri mahdollistaa saumattoman yhteistyön ja vähentää häiriöitä ja parantaa tuottavuutta (Rathi, 2024). Etätöitä tekevät työntekijät tarvitsevat vakaan internetyhteyden, pilvipohjaiset ohjelmistot ja turvallisen viestintäalusta, jotta he voivat suoriutua tehokkaasti tehtävistään (Mujtaba & Lawrence, 2024). Vartiainen ja Vanharanta (2024) toteavat, että yritykset, jotka eivät kykene tarjoamaan näitä resursseja ovat vaarassa kokea tehottomuutta, tietoturvaloukkauksia ja heikentyntä sitoutumista työntekijöiltä. Lisäksi laadukaiden ja tehokkaiden tietokoneiden ja oheislaitteiden sekä ergonomisten työasemien saatavuus on ratkaisevassa asemassa, kun halutaan varmistaa etätöiden sujuvuus (Keppler & Leonardi, 2023)

Teknisten laitteiden lisäksi organisaatioiden on otettava huomioon tietoturva- ja kyber-turvallisuusprotokollat, sillä etätöihin siirtyminen on lisännyt yritysverkkojen altistumista kyberuhkille (Mujtaba & Lawrence, 2024). Tämä edellyttää yrityksiltä turvatoimia, kuten monivaiheisen tunnistautumisen, salatut viestintäkanavat ja virtuaaliset yksityisverkot eli VPN:t (Vartiainen & Vanharanta, 2024). Työntekijät on koulutettava käsittelemään arkaluontoisia tietoja perinteisten toimistoympäristöjen ulkopuolella (Clauss et al., 2022).

Innovaatiokyky vaikuttaa siihen, miten organisaatiot pystyvät sopeutumaan hybridi- ja etätöimällemihin (Rathi, 2024). Hybridityö edellyttää uudelleen miettimistä tiimien välisessä yhteistyössä, kommunikoinnissa ja projekteissa ja mitkä työkäytännöt vastaavat parhaiten näiden tarpeisiin (Mujtaba & Lawrence, 2024). Yritykset, jotka ovat investoineet projektinhallinta- ja viestintäalustoihin, kuten Microsoft Teams ja Slack, edistävät vuorovaikutteisempia ja tehokkaampia työympäristöjä (Keppler & Leonardi, 2023).

Johtamisella ja organisaatiokulttuurilla on myös ratkaiseva vaikutus etä- ja hybridityön onnistumiselle (Clauss et al., 2022). Luottamukseen perustuva johtaminen mikro-manageroinnin sijasta luo autonomiaa ja vastuullisuutta edistävän ympäristön (Vartiainen & Vanharanta, 2024). Luottamukseen perustuva työympäristö saa työntekijät ottamaan vastuuta ja olemaan tuottavampia (Keppler & Leonardi, 2023). Johtajien ja työntekijöiden koulutus ja kehittäminen, sekä jatkuvaan oppimiseen kannustaminen ja mentorointiohjelmat ovat olennaisia etä- ja hybridityön sopeuttamisessa ja ajan tasalla pysymisessä (Nakash & Bouhnik, 2023; Rathi, 2024)

Etä- ja hybridityön toteutumiseksi vaikuttavat useat tekijät laaja-alaisesti. Tämän selkeyttämiseksi taulukossa 3 on esiteltynä tekijät pääpiirteineen:

Taulukko 5. Etä- ja hybridityön toteutukseen vaikuttavat tekijät.

Tekijä	kuvaus
Teknologiset resurssit	Digitaalinen infrastruktuuri, vakaa nettiyhteys, pilviohjelmien ja viestintäkanavat (Nakash & Bouhnik, 2023; Rathi, 2024)
Kyberturvallisuus	Monivaiheinen tunnistus, salatut viestintäkanavat ja VPN suojaavat organisaation dataa (Mujtaba & Lawrence, 2024; Vartiainen & Vanharanta, 2024)
Työntekijöiden koulutus	Työntekijöiden kouluttaminen arkaluontoisen tiedon jakamiseen ja käsittelemiseen etä- ja hybridityössä (Clauss et al., 2022)
Johtaminen ja organisaatiokulttuuri	luottamukseen perustuva johtamistapa mikromanageeroinnin sijasta (Clauss et al., 2022; Vartiainen & Vanharanta, 2024)
Organisaation resurssit	IT-tuen saatavuus, sijoitukset teknologiaan, organisaation käytännöt, jotka suosivat etä- ja hybridityötä (Mujtaba & Lawrence, 2024; Vartiainen & Vanharanta, 2024)

Yhteenvetona voidaan todeta, että etä- ja hybridityön onnistuminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa teknologiset resurssit, tietoturvakäytännöt, johtamistyyli ja henkilöstön osaaminen muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Taulukossa 3 esitetyt tekijät havainnollistavat, kuinka monipuolisia ja toisiinsa kytkeytyviä nämä vaikutukset ovat käytännön työelämässä. Organisaation kyky sopeutua muuttuvaan työympäristöön riippuu pitkälti sen valmiudesta investoida paitsi teknologiaan myös ihmisiin ja toimintakulttuuriin. Näiden osa-alueiden yhteispeli määrittää pitkälti sen, kuinka sujuvasti ja kestävästi etä- ja hybridityö voidaan organisaatiossa toteuttaa.

5. HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN HAASTEET ETÄ- JA HYBRIDITYÖSSÄ PK-YRITYKSISSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan etä- ja hybridityön vaikutuksia hiljaisen tiedon jakamiseen pk-yrityksissä. Luku kokoaa yhteen aiemmissa luvuissa käsitellyt näkökulmat ja syventää analyysiä pk-yritysten kontekstissa. Koska tutkimuksen tietokannoista ei löytynyt riittävästi suoria lähteitä etätyön toteutuksesta pk-yrityksissä, arvio perustuu edellisessä luvussa esiteltyyn taulukkoon. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään keskeisiä teemoja, jotka muodostavat esteitä hiljaisen tiedon siirtymiselle etä- ja hybridityöympäristöissä. Näitä haasteita kontekstualisoidaan myöhemmin luvussa 5.5 pk-yritysten rakenne- ja resurssiirteiden kautta.

Hiljainen tieto on kriittistä aineetonta pääomaa organisaatioissa erityisesti pk-yrityksissä, joissa suuri osa organisaation osaamisesta on yksittäisten toimijoiden, kuin virallisten järjestelmien varassa. Litteän hierarkian, keskitetyn päätöksenteon ja riippuvuus henkilökohtaisiin suhteisiin ja epävirallisen oppimisen myötä pk-yrityksiltä puuttuvat usein jäsennellyt prosessit tiedon talteenottoa ja jakamista varten. (Wasiuzzaman, 2019; Xie et al., 2023) Tämän takia pk-yritykset ovat riippuvaisia päivittäisistä vuorovaikutussuhteista hiljaisen tiedon välittämisessä. Polanyi (1966 s.4) tiivisti tämän tunnetusti sanoilla ”voimme tietää enemmän kuin voimme kertoa”.

5.1 Sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen

Siirtymä etä- ja hybridityöhön on estänyt epävirallisia kohtaamisia, jotka ovat äärimmäisen tärkeitä hiljaisen tiedon jakamiselle (Babapour Chafi et al., 2022; Nonaka & Takeuchi, 1995) Toisin kuin suuryrityksillä, pk-yrityksillä ei useinkaan ole digitaalista infrastruktuuria ja jäseneltyjä prosesseja, joita tarvitaan kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen virtuaaliseen toistamiseen (Deschryvere, 2014). Pk-yrityksissä hiljaisen tiedon jakaminen on pitkälti riippuvaisia sosiaalisista kanssakäymisistä ja henkilökohtaisten kokemusten jakamisesta, jota tieto- ja viestintäteknikan puute ja heikot digitaaliset valmiudet haittaavat (Adesina & Ocholla, 2024).

Etä- ja hybridityöympäristöt vaikeuttavat mentorointia ja tuen tarjoamista erityisesti silloin, kun nämä ovat jo lähtökohtaisesti epämuodollisia, kun taas suurilla yrityksillä on muodollisia mentorointiohjelmia (Mujtaba & Lawrence, 2024). Riittämättömät välineet, heikko yhteys ja tuki heikentävät entisestään pk-yritysten kykyä ylläpitää tiedonkulkua hybridiympäristöissä (Babapour Chafi et al., 2022). Pelkästään kasvotusten käytyjen

kanssakäymisten puute vaikuttaa SECI-mallin ensimmäiseen vaiheeseen, sosialisointiin. Tämä vaikuttaa suoraan pk-yritysten kykyyn luoda ja jakaa hiljaista tietoa.

5.2 Teknologian rajoitteet hiljaisen tiedon siirrossa

Vaikka digitaaliset työkalut mahdollistavat viestinnän ja yhteistyön välimatkojen yli, ne soveltuvat huonosti hiljaisen tiedon siirtämiseen. Toisin kuin kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, digitaalisilta alustoilta puuttuu kontekstuaalinen rikkaus, kehon kieli, äänensävy ja muut hienovaraiset vihjeet, jotka ovat olennaisia hiljaisen tiedon jakamisessa. (Iqbal et al., 2023; Keppler & Leonardi, 2023; Babapour Chafi et al., 202) Tämä tekee intuitiivisen tietotaidon, käytännön taitojen ja sosiaalisen intuition välisen arvostelukyvyyn jakamisesta sähköpostien, chattien ja videopuheluiden välityksellä mahdotonta.

Tämän lisäksi useimmat tietojärjestelmät ja tietotekniset työkalut on optimoitu nimenomaan eksplisiittisen tiedon tallentamiseen, eikä niinkään hiljaisen, kokemukseen perustuvan tiedon jakamiseen. Doronin ym. (2021) korostavatkin, että hiljainen tieto katoaa usein, tai jää hyödyntämättä, koska digitaaliset järjestelmät asettavat etusijalle strukturoidun tiedon hallinnan ja jakamisen. Tämä on erityisen ongelmallista pk-yrityksissä, usein sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja sanallisesta viestinnästä (Adesina & Ocholla, 2024), jota ei etä- ja hybridityössä ole.

Liiallinen riippuvuus digitaalisista työkaluista voi myös luoda vääränlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja murentaa hiljaisen tiedon jakamisen edellyttämiä sosiaalisia rakenteita. Etätyössä vuorovaikutus rajoittuu usein järjestettyihin kokouksiin ja tehtäviin perustuvaan viestintään, mikä rajoittaa spontaaneita vuoropuheluita ja yhteistä pohdintaa. Babapour Chafin ym. (2022) tutkimukseen osallistuneet kuvailivatkin nimenomaan kaipaavansa ”kahvinkeitin ääressä seisomista ja triviaaleista asioista keskustelemista” ja korostivat luottamuksen rakentamisen ja tunteiden tulkinnan vaikeutta videokokouksissa. Vastaavasti Keppler ja Leonardi (2023) totesivat, että digitaalinen viestintä voi häiritä luottavan työympäristön kehittymistä, mikä on olennaista etä- ja hybridityössä tiedonvaihdon aloittamiselle.

5.3 Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa

Etä- ja hybridityömallit aiheuttavat merkittäviä haasteita työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tunteelle, joka on olennainen tekijä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. Perinteisissä toimistoympäristöissä luottamus ja avoimuus kehittyvät päivittäisistä epävirallisista kohtaamisista spontaaneiden keskusteluiden ja kahvitaukojen äärellä. Niin kuin

edellisessä kohdassa todettiin, etä- ja hybridityössä kohtaamiset ovat useimmiten tehtäviin sitoutuneita ja aikataulutettuja. (Keppler & Leonardi, 2023) Tämän seurauksena työntekijät eivät tunne työtovereitaan työtehtävien ja -ajan ulkopuolella. Tämä heikentää työntekijöiden välisiä siteitä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon. (Babapour Chafi et al., 2022)

Heikot sosiaaliset suhteet työyhteisöön ja organisaatioon voi estää hiljaisen tiedon jakamisen, kun työntekijät epäröivät pyytää apua tai jakaa oivalluksiaan työtovereidensa kanssa, joita eivät pidä läheisinä (Keppler & Leonardi, 2023). Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan luottamus on perustavanlaatuinen osa SECI-mallin sosiaalisaatioprosessia, jonka avulla hiljaista tietoa siirretään. Ilman luottamusta työntekijät pitäytyvät jakamasta hiljaista tietoa peläten väärinymmärrystä, tuomitsemista ja henkilökohtaisten heikkouksien paljastamista (Bender & Fish, 2000). Sosiaalisaation ja luottamuksen puute vaikuttaa myös organisaation kykyyn muuntaa yksilöllinen näkemys yhteiseksi ymmärrykseksi (Nonaka & Takeuchi, 1995), mikä heikentää innovaatiokykyä. Nämä haasteet korostuvat erityisesti pk-yrityksillä, joilla ei useimmiten ole virallisia henkilöstö- ja tiedonhallintajärjestelmiä, joilla tiedonkulkua voitaisiin ylläpitää hajautetuissa tiimeissä (Deschryvere, 2014)

Psykologista turvallisuutta heikentää tämän lisäksi pelko. Pelko kritiikistä, oman osaamisen puutteista tai oman aseman vahingoittumisesta organisaatiossa (Bender & Fish, 2000). Nämä pelot voimistuvat etäyhteyksissä, joissa puuttuvat äänensävy, ilmeiden ja välittömän palautteiden kaltaiset vihjeet, jolloin väärinkäsitykset ovat todennäköisempiä ja palaute voi tuntua ankarammalta tai epäselvältä (Keppler & Leonardi, 2023). Ilman luottamuksen tunnetta työntekijät voivat myös tietoisesti pitäytyä hiljaisen tiedon jakamisesta, säilyttääkseen kilpailuaseman muihin työntekijöihin (Bender & Fish, 2000).

5.4 Organisaatiokulttuurin ja johtamisen haasteet

Etä- ja hybridiympäristöissä organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistajana tai estäjänä. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan hiljainen tieto siirtyy tehokkaimmin SECI-mallin sosiaalisaatiovaiheessa, jossa jaettu kokemus, mentoointi ja epävirallinen vuorovaikutus ovat olennaisia. Näitä olosuhteita on usein vaikea toistaa virtuaaliympäristöissä, erityisesti pk-yrityksissä, joissa ei useimmiten ole jäseneltyjä tiedonhallintajärjestelmiä tai kulttuurillisia käytäntöjä, jotka tukisivat hiljaisen tiedon jakamista etänä (Adesina & Ocholla, 2024; Farnese et al., 2019).

Pk-yritykset turvautuvat tietojen hallinnassa tyypillisesti epäviralliseen viestintään, luotamukseen perustuvaan yhteistyöhön ja henkilökohtaisiin suhteisiin digitaalisten työkalujen ja prosessien sijaan (Adesina & Ocholla, 2024). Sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen tai puute häiritsee sosiaalisia dynamiikkoja ja vähentää spontaania vuoropuhelua ja yhteistä pohdintaa (Farnese et al., 2019). Johdonmukaisen, jaetun kulttuurillisen perustan puuttuminen voi johtaa tiedon pirstaloitumiseen, eristettyihin käytäntöihin ja vähentyneeseen motivaatioon osallistua vapaaehtoiseen tiedon jakamiseen etä- ja hybridiympäristöissä (Adesina & Ocholla, 2024; Iqbal et al., 2023).

Johtamisella on ratkaiseva vaikutus hiljaisen tiedon siirtämisessä etä- ja hybridityössä. Pk-yrityksissä, joissa tietämys on usein yksilöissä eikä järjestelmissä, johtajuudella on keskeinen rooli tiedonvaihdon kulttuuristen ja rakenteellisten mahdollistajien muovaamisessa (Adesina & Ocholla, 2024). Tukevat johtajat, jotka ovat voimaannuttavia, osallistuvia ja emotionaalisesti sitoutuneita vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa (Iqbal et al., 2023). Kun johtaminen on poissaolevaa tai liian autoritaarista, työntekijät voivat kokea emotionaalista uupumusta ja ryhtyä piilottelemaan tietoa asemansa suojelemiseksi tai epäluottamuksen vuoksi (Mujtaba & Lawrence, 2024; Bender & Fish, 2000). Tällainen käyttäytyminen kuvastaa kulttuureja, jotka eivät palkitse avoimuudesta tai tarjoa psykologista turvallisuutta, jota omaehtoinen hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää (Iqbal et al., 2023; Bender & Fish, 2000).

Etä- ja hybridityö vaatii myös työntekijöiltä entistä enemmän itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taitoja, sillä työkuvasa on vähemmän suorita ohjeita ja jatkuvaa valvontaa. Babapour Chafin ja muiden (2022) mukaan etä- ja hybridityö lisää työn hallinnallisia vaatimuksia, kuten itsenäistä päätöksentekoa, tiedon prosessointia ja häiriöiden hallintaa. Nämä tilanteet korostavat erityisesti itsensä johtamisen taitojen tarvetta, kun kyseessä on kasvanut autonomia ja joustavuus lisääntyneiden kognitiivisten vaatimusten kanssa. Ilman riittävää tukea työntekijöiden voi olla vaikea säilyttää työmotivaatiota, yhteisöllisyyden tunnetta tai kykyä osallistua hiljaisen tiedon jakamiseen (Babapour Chafi et al., 2022)

Nämä tarpeet korostuvat erityisesti pk-yrityksissä, joissa puuttuvat usein viralliset koulutusohjelmat, henkilöstöhallinnon rakenteet, ERP ja selkeä työnjako, jotka suuremmissa organisaatioissa tukevat työn sujuvuutta ja osaamisen kehittämistä (Wapshott & Mallett, 2018; Deschryvere, 2014). Monissa pk-yrityksissä työntekijöiltä odotetaan laaja-alaista osaamista ja kykyä suoriutua useista tehtävistä itsenäisesti, mikä tekee tehokkaasta ajanhallinnasta ja itsemotivaatiosta keskeisiä. Etätyössä nämä taidot korostuvat entisestään, sillä tekninen tuki, esihenkilökontakti ja epäviralliset vuorovaikutustilanteet ovat usein rajallisia. (Mujtaba & Lawrence, 2024)

5.5 Pk-yritysten erityispiirteet ja rajoitteet hiljaisen tiedon jakamisessa

Pk-yritykset kohtaavat erityisesti rakenteellisia ja resursseihin perustuvia rajoitteita, jotka vaikuttavat niiden kykyyn hallita hiljaista tietoa erityisesti etä- ja hybridiympäristöissä. Kuten taulukoissa 4 ja 5 näytetään, pk-yrityksissä on litteämpi hierarkia, keskitetty päätöksenteko ja rajalliset tiedonhallintajärjestelmät (Taulukko 4 s.15; Taulukko 5 s.19). Vaikka rakenteelliset piirteet tukevatkin ketteryttä, ne tekevät pk-yrityksistä riippuvaisia ihmissuhteista, epävirallisesta oppimisesta ja kontekstin tuntemuksesta – olosuhteista, jotka eivät toteudu etä- ja hybridityössä (Adesina & Ocholla, 2024; Nonaka & Takeuchi, 1995; Wapshott & Mallett, 2018).

Rajalliset resurssit syventävät tätä ongelmaa. Suuryrityksiin verrattua pk-yrityksiltä puuttuu taloudellinen valmius ja tekninen infrastruktuuri, joilla ne voisivat ottaa käyttöön jäsenneltyjä tiedonhallintajärjestelmiä ja investoida turvallisiin digitaalisiin alustoihin (Clauss et al., 2022; Deschryvere, 2014). Tämän vuoksi pk-yrityksillä ei ole riittäviä valmiuksia tukea hiljaisen tiedon jakamista etä- ja hybridityössä, sillä nämä ovat riippuvaisia digitaalisista alustoista ja sujuvasta viestinnästä (Mujtaba & Lawrence, 2024; Nakash & Bouhnik, 2023).

Vaikka pk-yritysten vahvuuksiin kuuluukin joustavuus ja reagointikyky, tähän toiminnalliseen ketteryyteen liittyy usein haasteita tiedon jatkuvuuden ylläpitämisessä (Noori et al., 2017). Monet pk-yritykset tukeutuvat pieneen määrään avainhenkilöitä, joiden hiljaista tietoa on harvoin kirjattu tai virallistettu, mikä tekee organisaatiosta haavoittuvasen henkilön työskennellessä etänä tai lähtiessä (Bender & Fish, 2000). Suurissa yrityksissä sen sijaan on todennäköisemmin seuraajasuunnittelua, virallisia koulutusohjelmia, mentoointia ja systemaattista dokumentointia (Deschryvere, 2014).

Kulttuurillisesti pk-yritykset ovat riippuvaisia luottamukseen perustuvasta yhteenkuuluvuuden tunteesta, suorasta viestinnästä ja epävirallisista verkostoista hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistamiseksi (Adesina & Ocholla, 2024). Näitä tekijöitä on vaikea ylläpitää etä- ja hybridiympäristöissä, joissa mahdollisuudet spontaaniin vuorovaikutukseen, mentoointiin ja yhteiseen pohdintaan ovat harvemmassa (Keppler & Leonardi, 2023; Babapour Chafi et al., 2022). Nonaka ja Takeuchi (1995) totesivat, että hiljaista tietoa siirretään tehokkaimmin sosiaalistumisen, jaettujen kokemusten ja henkilökohtaisten luottamussuhteiden kautta, asioita, joita on vaikea toistaa virtuaalisesti etänä.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, sekä johtopäätökset. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimusta ja sen tuloksia. Lopuksi käydään läpi mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraavaan kysymykseen: Mitä haasteita pk-yritykset kohtaavat hiljaisen tiedon jakamisessa etä- ja hybridityössä? Alatutkimuskysymykset auttoivat jakamaan tutkimuskysymyksen. Alatutkimuskysymykset olivat: Miten etä- ja hybridityö vaikuttavat hiljaisen tiedon siirtymiseen pk-yrityksissä? Miten pk-yritykset eroavat suurista yrityksistä ja miten se vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen? Tutkimustulosten perusteella lähes kaikki etä- ja hybridityön vaikutukset hiljaisen tiedon jakamiseen olivat negatiivisia.

Keskeiseksi havainnoksi nousi kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen väheneminen, mikä heikentää merkittävästi hiljaisen tiedon siirtymistä. Spontaanit ja epäviralliset kohtaamiset ovat olennainen osa Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallin sosialisointiprosessia, jossa hiljainen tieto siirtyy havainnoinnin ja jäljittelyn kautta (Nonaka et al., 2000). Etä- ja hybridityön yleistyessä erityisesti pk-yrityksissä, joilla on usein rajalliset resurssit muodollisten tiedonhallintajärjestelmien rakentamiseen, epämuodollisen vuorovaikutuksen rooli korostuu entisestään. Samalla on tärkeää huomata, että kasvokkaiden kohtaamisten väheneminen vaikeuttaa työntekijöiden välisten suhteiden muodostumista ja luottamuksen rakentumista myös suurissa organisaatioissa. Luottamus puolestaan on keskeinen edellytys vapaaehtoiselle tiedon jakamiselle. (Babapour Chafi et al., 2022)

Psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeä tekijä hiljaisen tiedon jakamisessa. Työntekijät eivät jaa henkilökohtaista, usein kokemukseen perustuvaa osaamistaan, mikäli kokevat työympäristön uhkaavaksi tai arvioivaksi. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri rakentuu arvostavan vuorovaikutuksen kautta, jossa työntekijän hiljaista osaamista tunnustetaan ja arvostetaan. (Iqbal et al., 2023) Johtamisen laatu korostuu tässä yhteydessä: poissaoleva tai autoritaarinen johtaminen voi johtaa emotionaaliseen etäänäytymiseen ja epäluottamukseen, joka vaikeuttaa hiljaisen tiedon siirtymistä (Bender & Fish, 2000). Näillä tekijöillä on erityistä merkitystä pk-yrityksissä, joissa johtaminen on usein henkilöitynyttä ja epämuodollista, mutta samat haasteet voivat nousta esiin myös laajemmissa

työyhteisöissä hybridityön konteksteissa, joissa sosiaalinen yhteys helposti katkeaa ja vuorovaikutus rajoittuu työpainotteisiin kohtaamisiin.

Digitaaliset työkalut tarjoavat keinoja tiedon jakamiseen ja viestintään, mutta ne ovat pääosin rakenteellisen tiedon, eli eksplisiittisen tiedon jakamiseen ja hallintaan (Doronin et al., 2021). Tämän lisäksi pk-yrityksillä ei aina ole riittävää osaamista tai tarvittavia resursseja digitaalisten työkalujen tehokkaaseen hyödyntämiseen (Adesina & Ocholla, 2024).

Etä- ja hybridityöskentely asettaa työntekijöille kasvavia vaatimuksia itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta erityisesti pk-yrityksissä, joissa puuttuvat usein suuremmille organisaatioille tyypilliset HR-rakenteet, koulutusohjelmat ja selkeä työnjako (Deschryvere, 2014; Wapshott & Mallett, 2018). Työ muuttuu entistä itseohjautuvammaksi, mikä edellyttää työntekijöiltä kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä, prosessoida tietoa ja hallita keskeytyksiä ilman jatkuvaa esihenkilöohjausta (Babapour Chafi et al., 2022). Samaan aikaan teknisen tuen ja epävirallisten vuorovaikutustilanteiden rajallisuus hybridityössä vähentää arjen kontaktipisteitä, joissa hiljaista tietoa tyypillisesti jaetaan (Mujtaba & Lawrence, 2024). Mikäli työntekijällä ei ole riittävää tukea tai osaamista itseohjautuvuuteen, voi työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen heikentää työmotivaatiota ja yhteisöllisyyden tunnetta, mikä edelleen vähentää halukkuutta osallistua vapaaehtoiseen hiljaisen tiedon jakamiseen (Babapour Chafi et al., 2022).

Etä- ja hybridityön aiheuttamista haasteista hiljaisen tiedon jakamiseen on monia vaikutuksia. Pk-yrityksissä nämä haasteet korostuvat erityisesti. Seuraava taulukko kokoaa tutkimuksen päähavainnot yhteen:

Taulukko 6. Tutkimustulokset pääpiirteittäin

Osa-alue	Haaste	Lähteet
Sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen	Etätyö heikentää epävirallista vuorovaikutusta ja vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista pk-yrityksissä.	(Adesina & Ocholla, 2024; Babapour Chafi et al., 2022; Deschryvere, 2014; Nonaka & Takeuchi, 1995)
Teknologiset rajoitteet	Digitaaliset työkalut eivät tue hiljaisen tiedon siirtoa, mikä heikentää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä pk-yrityksissä.	(Babapour Chafi et al., 2022; Doronin et al., 2021; Iqbal et al., 2023; Keppler & Leonardi, 2023)
Psykologinen turvallisuus	Etä- ja hybridityö heikentää luottamusta ja psykologista turvallisuutta, mikä estää hiljaisen tiedon jakamista ja yhteisen ymmärryksen syntyä pk-yrityksissä.	(Babapour Chafi et al., 2022; Bender & Fish, 2000; Deschryvere, 2014; Keppler & Leonardi, 2023b; Nonaka & Takeuchi, 1995)
Organisaatiokulttuuri ja johtaminen	Etä- ja hybridityö haastaa pk-yritysten kulttuurin ja johtamisen, heikentäen hiljaisen tiedon jakamista, motivaatiota ja yhteisöllisyyttä.	(Babapour Chafi et al., 2022; Farnese et al., 2019; Iqbal et al., 2023; Mujtaba & Lawrence, 2024)
Rakenteelliset ja resurssilliset rajoitteet	Pk-yritysten rajalliset resurssit ja epävirallisiin suhteisiin perustuva toimintatapa vaikeuttavat hiljaisen tiedon jakamista etätyössä.	(Adesina & Ocholla, 2024; Bender & Fish, 2000; Deschryvere, 2014; Nonaka & Takeuchi, 1995; Wapshott & Mallett, 2018)

Tutkimustulokset osoittavat, että hiljaisen tiedon jakaminen etä- ja hybridityössä on pk-yrityksille moniulotteinen ja haastava ilmiö, jonka ratkaiseminen edellyttää sekä rakenteellisia että kulttuurisia muutoksia työyhteisöissä. Vaikka teknologiset ratkaisut voivat osaltaan tukea tiedon jakamista, ne eivät korvaa kasvokkaista vuorovaikutusta, jossa hiljainen tieto usein luonnollisimmin siirtyy. Tiedon jakamisen edellytykset rakentuvat luottamuksesta, psykologisesta turvallisuudesta ja vuorovaikutteisesta organisaatiokulttuurista, joiden ylläpitäminen vaatii tietoista johtamista. Erityisesti pk-yrityksissä, joissa resurssit ja muodolliset rakenteet ovat usein rajallisia, epämuodollisen kommunikaation ja sosiaalisten verkostojen merkitys korostuu. Tutkimus korostaa tarvetta kehittää käytännönläheisiä strategioita, jotka tukevat hiljaisen tiedon jakamista hybridityön kontekstissa, kuten mentorointimallit, yhteisölliset digitaaliset alustat ja tietoisesti rakennetut kohtaamistilanteet. Lisäksi organisaation tulee investoida osaamisen kehittämiseen ja itseohjautuvuuden tukemiseen, jotta työntekijät voivat toimia tehokkaasti muuttuvissa työympäristöissä. Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole pelkästään tekninen vaan ennen kaikkea inhimillinen prosessi, joka rakentuu vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen varaan.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin etä- ja hybridityön haasteita hiljaisen tiedon jakamiseen pk-yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia haasteita etä- ja hybridityö luo pk-yrityksille. Tutkimuksessa selvitettiin, miten hajautetut työskentelytavat vaikuttavat hiljaisen tiedon liikkumiseen, sekä millaisia organisatorisia ja rakenteellisia esteitä pk-yritykset kohtaavat näissä ympäristöissä. Tutkimus onnistui vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin hyvin ja kokonaisuudessaan työ saavutti sille asetetut tavoitteet.

Tutkimus toteutettiin laadullisena kirjallisuuskatsauksena mukaillen Finkin (2014) kirjallisuuskatsauksen mallia. Mallista saatiin sopiva runko tutkimuksen toteutukselle. Lähdeaineistoa kerättiin systemaattisesti pääosin Andorista koko kirjoitusprosessin aikana. Aineistona käytettiin pääosin kansainvälisiä vertaisarvioituja lähteitä, mikä tukee työn luotettavuutta.

Tutkimuksen rajoitteet liittyivät kandidaatin työn laajuuteen. Tämä näkyy siinä, että haasteiden käsittelyt jäivät osittain pintapuolisiksi, eikä haastavia ilmiöitä, kuten psykologisen

turvallisuuden ja johtamisen merkitystä pystytty analysoimaan syvällisemmin. Tämän lisäksi tutkimuksessa ei oikein laajuudesta johtuen riittäneet resurssit haasteiden optimoinnin läpikäyntiin.

Tämä tutkimus antoi selkeän ja kattavan katsauksen hiljaisen tiedon haasteisiin etä- ja hybridityössä pk-yrityksissä. Tämän pohjalta voisi ehdottaa seuraavia jatkotutkimusehdotuksia:

- Syvällisemmät tutkimukset eri aihealueilta:

Etä- ja hybridityö on yleistynyt merkittävästi viimevuosina ja tässä tutkielmassa käydyt aiheet ovat vain pintapuolisia. Jokaista aihealuetta voisi tutkia syvällisemmin ja pidemmän aikavälin haasteena.

- Haasteiden optimointi:

Tässä tutkielmassa ei käyty läpi keinoja, miten tunnistettuja haasteita voitaisiin välttää. Eritoten ottaen huomioon pk-yritysten rajalliset resurssit. Millaiset toimintamallit soveltuvat pk-yritysten resurssitasoon ja tukevat hiljaisen tiedon tehokasta jakamista hajautetuissa työympäristöissä?

Tämän lisäksi tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tarkastella syvällisemmin esimerkiksi psykologisen turvallisuuden ja johtamisen roolia hiljaisen tiedon jakamisessa sekä kehittää käytännönläheisiä keinoja haasteiden optimointiin pk-yritysten rajalliset resurssit huomioiden. Tämä tutkielma toimii lähtökohtana aiheeseen liittyvän ymmärryksen syventämiselle ja tukee jatkokehitystä tiedonhallinnan ja organisaatiokäytäntöjen näkökulmasta.

LÄHTEET

- Ackoff, R.L., 1989. From data to wisdom. *J. Appl. Syst. Anal.* 16, 3–9.
- Adesina, A.O., Ocholla, D.N., 2024. Tacit knowledge management strategies of small- and medium-sized enterprises: An overview. *South Afr. J. Inf. Manag.* 26, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajim.v26i1.1711>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., Bozic Yams, N., 2022. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability* 14, 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bender, S., Fish, A., 2000. The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *J. Knowl. Manag.* 4, 125–137. <https://doi.org/10.1108/13673270010372251>
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., Mahto, R.V., 2022. Temporary business model innovation – SMEs’ innovation response to the Covid-19 crisis. *R Manag.* 52, 294–312. <https://doi.org/10.1111/radm.12498>
- Dannreuther, C., & Perren, L. (2013). *The political economy of the small firm*. Routledge. El Madani, A. (2018). PME : regard sur les enjeux et obstacles d’une définition unique. *Carrefour de l’Economie*. 15 (1), 2-21. - Google Search [WWW Document], n.d.
- De Vincenzi, C., Pansini, M., Ferrara, B., Buonomo, I., Benevene, P., 2022. Consequences of COVID-19 on Employees in Remote Working: Challenges, Risks and Opportunities An Evidence-Based Literature Review. *Int. J. Environ. Res. Public. Health* 19, 11672. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811672>
- Deschryvere, M., 2014. R&D, firm growth and the role of innovation persistence: an analysis of Finnish SMEs and large firms. *Small Bus. Econ.* 43, 767–785. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9559-3>
- Doronin, D., Lei, S., Shah, S.H.H., 2021. Reconsidering concept of knowledge sharing: search for quality dimensions. *Kybernetes* 50, 1058–1074. <https://doi.org/10.1108/K-11-2019-0767>
- Farnese, M.L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., Patriotta, G., 2019. Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka’s SECI Model Operationalization. *Front. Psychol.* 10, 2730–2730. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>
- Fink, A. 2014. *Conducting research literature reviews: from the Internet to paper*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Galanti, T., Ferrara, B., Benevene, P., Buonomo, I., 2023. Rethinking the Unthinkable: A Delphi Study on Remote Work during COVID-19 Pandemic. *Soc. Sci. Basel* 12, 497-. <https://doi.org/10.3390/socsci12090497>
- Gamble, J.R., 2020. Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *J. Organ. Change Manag.* 33, 1123–1141. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>

Garwood, D.A., Poole, A.H., 2021. Archivists' Information Work Lines: Affective, Information Management, and Hybrid Onsite-Remote Work Performance. *Proc. Assoc. Inf. Sci. Technol.* 58, 450–455. <https://doi.org/10.1002/pr2.477>

Gholami, A., Murray, P.A., Sands, J., 2022. Environmental, Social, Governance & Financial Performance Disclosure for Large Firms: Is This Different for SME Firms? *Sustainability* 14, 6019. <https://doi.org/10.3390/su14106019>

Harvie, C., Lee, B.C., 2005. Sustaining growth and performance in East Asia: The role of small and medium sized enterprises.

Iogansen, X., Malik, J.K., Lee, Y., Circella, G., 2024. Change in work arrangement during the COVID-19 pandemic: A large shift to remote and hybrid work. *Transp. Res. Interdiscip. Perspect.* 25, 100969. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100969>

Iqbal, A., Nazir, T., Ahmad, M.S., 2023. Unraveling the relationship between workplace dignity and employees' tacit knowledge sharing: the role of proactive motivation. *J. Knowl. Manag.* 27, 2754–2778. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0778>

Junita, J.S., R A, A.W.P., 2018. The Most Important Affecting Issues on Tacit Knowledge Sharing In the Implementing Knowledge Management for Small Medium-Sized Enterprises (SMEs) In Industry Creative. *Int. J. Entrep.* 22.

Keppler, S.M., Leonardi, P.M., 2023. Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *J. Comput.-Mediat. Commun.* 28. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad020>

Lamovšek, A., Radević, I., Mohammed, S.S., Černe, M., 2024. Beyond the office walls: Work design configurations for task performance across on-site, hybrid and remote forms of work. *Inf. Syst. J. Oxf. Engl.* 35, 279–321. <https://doi.org/10.1111/isj.12542>

Madani, A.E., 2018. SME Policy: Comparative Analysis of SME Definitions. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 8. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i8/4443>

Mujtaba, B., Lawrence, E., 2024. Workplaces of Today and Tomorrow to Attract and Retain Top Talent: Challenges and Opportunities with Remote / Hybrid Practices. *Socioecon. Chall.* 8, 12–30. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(2\).12-30.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(2).12-30.2024)

Nakash, M., Bouhnik, D., 2023. The effects of COVID-19 on information management in remote and hybrid work environments. *J. Am. Soc. Inf. Sci. Technol.* 74, 1067–1080. <https://doi.org/10.1002/asi.24803>

Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Plann.* 29, 592–592. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Plann.* 33, 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Noori, J., Bagheri Nasrabadi, M., Yazdi, N., Babakhan, A.R., 2017. Innovative performance of Iranian knowledge-based firms: Large firms or SMEs? *Technol. Forecast. Soc. Change* 122, 179–185. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.025>

Polanyi, M., 1996. *The tacit dimension*. University of Chicago Press, Chicago.

Rathi, Y., 2024. A Study on Challenges and Benefits of Remote and Hybrid Work Model from Employees Perspective. *Shanlax Int. J. Manag.* 11, 31–37. <https://doi.org/10.34293/management.v11iS1-Mar.8079>

Rowley, J., 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *J. Inf. Sci.* 33, 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>

Sisämarkkinoiden, teollisuuden, yrittäjyyden ja pk-yritystoiminnan pääosasto (Euroopan komissio), 2015. Käyttöopas Pk-yrityksen määritelmä. Euroopan unionin julkaisutoimisto.

Tewari, P.S., Skilling, D., Kumar, P., Wu, Z., n.d. *Competitive Small and Medium Enterprises*. 2013

Thomas, A., Gupta, V., 2022. Tacit knowledge in organizations: bibliometrics and a framework-based systematic review of antecedents, outcomes, theories, methods and future directions. *J. Knowl. Manag.* 26, 1014–1041. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0026>

Tran, H.T.D., Kim, M., 2023. Factors Influencing the Continued Intent to Use Virtual Interactive Platforms in Korean Small- and Medium-Sized Enterprises for Remote and Hybrid Work. *Sustainability* 15, 9972. <https://doi.org/10.3390/su15139972>

Vartiainen, M., Vanharanta, O., 2024. True nature of hybrid work. *Front. Organ. Psychol.* 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>

Wapshott, R., Mallett, O., 2018. Small and medium-sized enterprise policy: Designed to fail? *Environ. Plan. C Polit. Space* 2018, 750–772. <https://doi.org/10.1177/2399654417719288>

Wasiuzzaman, S., 2019. Resource sharing in interfirm alliances between SMEs and large firms and SME access to finance: A study of Malaysian SMEs. *Manag. Res. News* 42, 1375–1399. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0369>

Xie, J., Nozawa, W., Managi, S., 2023. The nexus of top executives' attributes, firm strategies, and outcomes: Large firms versus SMEs. *Humanit. Soc. Sci. Commun.* 10, 136–15. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01628-8>

Zahari, A.I., Abdul Manan, D.I., Razali, F.M., Zolkafil, S., Said, J., 2024. Exploring the viability of remote work for SME. *J. Open Innov.* 10, 100182-. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100182>