

Pro Gradu -tutkielma

Ville Onikki 0431672

Heinäkuu 2018



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Kauppätieteiden koulutusohjelma

Tietojohtaminen ja johtajuus

Ville Onikki

Asiantuntijoiden sitoutuminen julkishallinnon organisaatioon

Pro Gradu – tutkielma 2018

Työn 1. Tarkastaja/ Työn ohjaaja: Professori Markku Ikävalko

Työn 2. Tarkastaja: Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Ville Onikki

Tutkielman nimi: Asiantuntijoiden sitoutuminen julkishallinnon organisaatioon

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Maisteriohjelma: Tietojohtaminen ja johtajuus

Valmistumisvuosi: 2018

Pro Gradu Tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 75 sivua, 12 kuviota

Tarkastajat: Prof. Markku Ikävalko, prof. Aino Kianto

Avainsanat: organisaatio, sitoutuminen, asiantuntijuus, alaistaito, fenomenografia

Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on organisaatiolle arvoa tuova resurssi. Organisaatiot kehittävät jatkuvasti toimintojaan saadakseen sitoutettua henkilöitä organisaatioonsa. Yksilön sitoutuminen organisaatioon vahvistuu, kun heidän toiveistaan ja tarpeistaan huolehditaan, työntekijät kokevat olevansa organisaatiolle tärkeitä, työssä vallitsee hyvä ilmapiiri, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ja hyvä johtamiskulttuuri.

Tutkimuksessani tutkin Puolustusvoimien siviiliasiantuntijoiden organisaatioon sitoutumista. Tutkimuskohteena on Maanpuolustuskorkeakouluun kuuluva Sotatekniikan laitos. Tutkimukseni olen rajannut koskemaan Puolustusvoimissa työskenteleviin tekniikan alan asiantuntijoihin, jotka työskentelevät Sotatekniikan laitoksessa. Tutkimukseni oli laadullinen tutkimus, jossa käytettiin tutkimusotteena fenomenografista tutkimusotetta ja tiedonkeruumenetelmänä yksilöhaastatteluja.

Tutkimus osoitti, että Puolustusvoimien maine työnantajana on hyvä ja arvostettu. Organisaatiota pidetään yleisesti luotettavana ja haluttavana työpaikkana. Asiantuntijoiden mielestä yksikössä vallitsee hyvä työilmapiiri, henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan ja organisaatiossa panostetaan toimintojen kehittämiseen.

ABSTRACT

Author: Ville Onikki

Name of thesis: Experts' commitment to organisation in the public sector

School: School of Business and Management

Master's Degree Programme: Knowledge Management and Leadership

Year of graduation: 2018

Master's thesis: Lappeenranta University of Technology, 75 pages, 12 figures

Supervisors: Prof. Markku Ikävalko, prof. Aino Kianto

Keywords: organization, employee commitment, expertise, organizational citizenship, phenomenography

A motivated and committed employee is a valuable resource for an organisation. Organisations constantly develop their procedures and practices in order to increase employee commitment. Employees become more committed when their hopes and needs are addressed, they feel that they are important to the organization and they think that people are treated equally and fairly. It is also important that the atmosphere at the workplace and the management culture of the organisation are good.

In this qualitative phenomenological research, I studied how committed civilian personnel are in the Finnish Defence Forces. The research was carried out at the National Defence University. The employees who were interviewed for the study work as technology experts at the Department of Military Technology.

The results of the research reveal that the Finnish Defence Forces have a reputation as a good and valued employer. The organisation is generally considered as a secure and desirable workplace. The professionals think that the atmosphere at the department is good, personnel are encouraged to develop their competence and also the practices of the organisation are constantly developed and improved.

ALKUSANAT

Kun olen pääsemässä maaliin työni kanssa, mietin, mitä nämä neljä vuotta ovat pitäneet sisälleen. Monet samaan aikaan aloittaneet ovat jo muutama vuosi sitten saaneet opintonsa päätökseen. Omasta ryhmästani kaksi on jo valmistunut aiemmin ja me loput kaksi työstämme töitämme. Vaikka opiskelujen alussa on selkeät suunnitelmat siitä, kuinka opintoni suoritan, mitä teen missäkin vaiheessa ja miten sovitan aikatauluni, eivät suunnitelmat kuitenkaan pidä. Omalla kohdallani opintojen suoritus myöhästyi yli vuodella. Kun mietin kulunutta neljää vuotta, ovat ne kyllä olleet elämäni haasteellisimmat. Jotenkin noin lyhyeen aikaan lopulta mahtui asioita, jotka loppuen lopuksi ovat niitä ihmisen elämän keskeisimpiä ja tärkeitä asioita. Aika opetti paljon siitä, mikä oikeasti on tärkeää. Tämän tutkinnon loppuun saaminen on itselle todella suuri etappi ja palkinto tehdystä työstä. Isoin kiitos kuuluu läheisilleni ja erityisesti avopuolisolleni Riikalle. Lisäksi oma mahtava ryhmäni, jonka kanssa olimme yhdessä ensimmäisistä päivistä alkaen, ansaitsee suuren kiitoksen.

Vuolenkoskella 1.11.2018

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
3 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	4
3.1 Organisaatiositoutuminen	4
3.2 Persoonalliset tekijät	11
3.3 Työ- ja roolitekijät	12
3.4 Yksilön kokemus työstä	13
4 ASIANTUNTIJUUS	16
4.1 Asiantuntijuuden määrittelyä	16
4.2 Kollektiivinen asiantuntijuus	20
4.3 Alaistaidot	22
5 TUTKIMUSOTE JA AINEISTON KERUU	24
4.1 Tutkimusote	25
4.2 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusmetodi	28
4.3 Aineiston keruu	29
5 Empiirinen tutkimus	30
5.1 Tutkimuksen taustoja	30
5.2 Tutkimuskohteen esittely	32
5.3 Aineiston analysointi	34
6 TUTKIMUSTULOKSET	35
6.1 Halu päästä organisaation jäseneksi	36
6.2 Työyhteisössä pitää olla hyvä henki	42
6.3 Työnteossa pitää olla tietty vapaus	51
7 POHDINTA	57
7.1 Yhteenveto	57

1 JOHDANTO

Työelämän jatkuva muutos on vaatinut organisaatioilta muutosvalmiutta omien toimintatapojen, rakenteiden ja prosessien muokkaamiselle. Työn luonne on yhä enemmän muuttunut tietotyöksi, missä tieto nähdään organisaation menestyksen kannalta keskeisimpänä resurssina. Tietotyössä korostuvat tiedon ja tietotekniikan parissa työskentelyn lisäksi ongelmanratkaisukyky, yksilön sosiaaliset verkostot ja kyky toimia tiimeissä. (Pyöriä 2006, 55–57; Parviainen 2005, 157)

Työn luonteen muutoksessa työntekijältä edellytetään yhä enemmän muutosvalmiutta, verkostoitumista, halua kehittää itseään sekä hyviä yhteistyötaitoja. Itsensä kehittämisen mahdollistaminen onkin yksi organisaatioiden keino saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon ja vahvistamaan työntajakuvaa. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 8)

Työn luonteen muutokselle on ollut ominaista työsuhteiden keston lyhentyminen, työpaikan vaihto ja muuttovalmiuden lisääntyminen. Pitkät, yhden työnantajan palveluksessa tehdyt työurat ovat vähentyneet ja työntekijöiden kynnys työpaikan tai alan vaihtoon on alentunut. Organisaatiot joutuvat jatkuvasti kilpailemaan työntekijöistä ja miettimään keinoja, kuinka tehdä juuri heidän organisaatiostaan hyvä ja haluttu työpaikka, jossa työntekijät viihtyvät ja johon he sitoutuvat. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on arvoa tuova resurssi yritykselle (Jokivuori 2002, 11).

Puolustusvoimat on valtion alainen laitos, jota johtaa Puolustusvoimain komentaja. Puolustusvoimat toimii Suomen presidentin ja Puolustusministeriön alaisuudessa. Puolustusvoimien tehtävät ovat: Suomen sotilaallinen puolustaminen, kansainvälinen kriisinhallinta ja muiden viranomaisten tukeminen. Puolustusvoimien toimintaympäristö on muutoksessa ja työtehtävät ovat muuttuneet yhä enemmän tietotyön ominaispiirteitä sisältäväksi. Erityisesti teknologinen muutos ja informaation lisääntyminen ovat lisänneet vaatimuksia palkatun henkilöstön osaamiselle.

Puolustusvoimissa työskentelee noin 12 000 henkilöä, joista noin 8000 toimii sotilas- ja 4000 siviilitehtävissä. Puolustusvoimien henkilöstössä kaikilla on kaksi eri tehtävää. Normaaliolojen aikana koulutusorganisaatiossa jokaisella on päivittäinen tehtävä, jota toteutetaan Puolustusvoimien eri laitoksissa. Lisäksi jokaisella henkilöllä on sodanajan tehtävä, jossa toimitaan poikkeusolojen aikana. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015)

Suomen talouden vahvistuessa yritykset ovat kohdanneet ongelmia työvoiman rekrytoinneissa ja saatavuudessa. Toimintaympäristömme muuttuessa yhä enemmän digitaaliseksi on toimialoilla syntynyt työntekijäpulaa. Henkilöstöpuolen vajeella on vaikutusta organisaation liiketoimintaan ja kykyyn investoida. Osaamisen vajeessa saatetaan investointeja rajoittaa ja näin talouskasvun potentiaali heikentyy. Pula työntekijöistä on pakottanut yritysten johdon ja henkilöstöpuolen miettimään keinoja työntekijöiden houkuttelemiseksi yrityksen palvelukseen. On myös pohdittava sitä, miten saadaan jo organisaatioissa työskentelevät henkilöt yhä tiiviimmin sitoutettua organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Talouden kasvussa työntekijöille avautuu yhä enemmän mahdollisuuksia hakeutua toisen työnantajan palvelukseen työpaikkojen lisääntyessä (Whittington & Galpin 2010, 14).

Yhteiskunnassa tapahtuneella työelämän muutoksella on ollut vaikutuksensa myös julkisen sektorin organisaatorakenteisiin, kulttuuriin ja johtamismalleihin. Julkisen sektorin muutosnopeus on hitaampaa ja muutos vaatii byrokraattista valmistelua ja työtä muutoksen aikaansaamiseksi. Tiedon merkityksen korostuminen ja tietotyön lisääntyminen ovat vaikuttaneet myös Puolustusvoimien organisaatorakenteisiin, organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen. Puolustusvoimien on pitänyt muokata rakenteitaan vastaamaan nyky-yhteiskunnan vaatimuksia ja kehityssuuntia. Ulkoistamiset, tiimityön lisääntyminen ja uuden y-sukupolven vaikutukset asettavat organisaatorakenteille ja kulttuurille vaatimuksia, joihin organisaation on kyettävä vastaamaan. Edellä mainitut muutokset ovat lisänneet tarvetta erityisesti rakenteiden muutoksille eri tasoilla sekä korostaneet yhteistyön merkitystä siviiliasiantuntijoiden ja sotilasasiantuntijoiden välillä.

Muuttuvassa työympäristössä sitoutuminen nousee yhä merkityksellisemmäksi tekijäksi organisaation suorituskyvyn kannalta. Sitoutuminen on monialainen kenttä, jossa sitoutumista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Sitoutuminen voidaan jakaa esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon, työhön tai ammattiin.

Motivoituneella ja organisaatioon sitoutuneella työntekijällä on positiivinen vaikutus organisaation tuottavuuteen, kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, turvallisuuteen ja työntekijöiden pysymiseen organisaatiossa. Yksilö tuntee kiintymystä, työtyytyväisyyttä sekä innokkuutta tekemäänsä työtä kohtaan. (ks. Whittington & Galpin 2010, 16)

Sitoutumisen eri näkökulmista huolimatta sitoutuminen on yksilön ja hänen organisaationsa välinen psykologinen side (Giffords 2009, 388). Sitoutuminen voidaan määritellä myös luottamuksena ja hyväksyntänä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä haluna työskennellä

organisaation hyväksi ja organisaation jäsenyyden säilyttämiseksi. (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974, 604)

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää Puolustusvoimissa työskentelevien siviiliasiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon. Rajaan tutkimukseni käsittelemään Maanpuolustuskorkeakouluun kuuluvan Sotatekniikan laitoksen siviiliasiantuntijoita. Laitos on Maanpuolustuskorkeakoulun alainen yksikkö, joka opettaa ja tutkii järjestelmätekniikkaa ja sotataloutta sekä näitä tukevia aineita, kuten fysiikkaa, matematiikkaa ja kemiaa. Opetuksella valmennetaan henkilöstöä Puolustusvoimien pääprosessien mukaisiin suorituskäytännön suunnitteluun, rakentamiseen sekä käytön ja ylläpidon tehtäviin.

Tutkimukseni rajautuu Sotatekniikan laitoksen siviiliasiantuntijoihin. Vaikka organisaatiossa työskentelee siviiliasiantuntijoiden lisäksi sotilasasiantuntijoita, halusin rajata heidät tutkimuksen ulkopuolelle. Samalla tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin organisaation johto ja keskityttiin ainoastaan tutkimaan siviiliasiantuntijoiden käsityksiä sitoutumisesta. Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa käytetään fenomenografista tutkimusotetta. Tutkimukseni aineistonkeruu suoritettiin yksilöhaastatteluilla maaliskuussa 2018.

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat siviiliasiantuntijoiden sitoutumiseen julkishallinnon organisaatiossa?
- Millainen on asiantuntijoiden työnkuva?
- Miten asiantuntijuutta hyödynnetään organisaatiossa?
- Millaisilla toimenpiteillä työnantaja voisi lisätä asiantuntijoiden sitoutumista omaan organisaatioonsa?

3 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Sitoutumista voidaan tarkastella työn, ammatin tai organisaation sitoutumisen näkökulmasta. Tarkastelen omassa työssäni siviiliasiantuntijoiden sitoutumista julkishallinnon organisaatioon, joten oman tarkastelunäkökulmani painopiste käsittelee organisaatioon sitoutumista ja sen erityispiirteitä. Tässä luvussa tarkastellaan sitoutumisen teoriapohjaa, sitoutumisesta tehtyä aikaisempaa tutkimusta, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä määritellään asiantuntijuuden eri ulottuvuuksia. Nämä auttavat lukijaa ymmärtämään ja taustoittamaan paremmin organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä hahmottamaan asiantuntijuuden kehitystä yhä enemmän kollektiivisen asiantuntijuuden suuntaan.

3.1 Organisaatiositoutuminen

O'Reilly ja Chatman (1986) määrittelevät sitoutumisen psykologisena siteenä, missä luonne ja perusta vaihtelevat. Site voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. Mukautuminen on kyseessä silloin, kun yksilön käyttäytyminen ja asennoituminen ovat suopeita tietyille ryhmälle tiettyjä etuja saavuttaakseen. Samaistumisessa yksilö tuntee ylpeyttä kuulua tietynlaiseen ryhmään kunnioittaen sen arvoja, vaikka ei niitä omakuisikaan. Sisäistäminen on kyseessä silloin, kun ryhmään tai organisaatioon panostetaan sen asenteiden ja arvomaailman vuoksi. (Jokivuori 2002, 17)

John Mayer ja Natalien Allen (1991) kehittivät mallin organisaation sitoutumiseen. Mallista käytetään nimeä kolmikomponenttimalli. Malli perustuu tutkijoiden havaintoihin yksilöllisten mallien yhtäläisyyksistä ja eroista. Ajattelutavat yhdistyvät kolmen kategorian alle: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. (Mayer & Allen 1991, 1)

Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan yksilön emotionaalista kiinnittymistä ja samaistumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin ja arvoihin. Työntekijä ylläpitää ja kehittää suhdettaan omaan organisaatioonsa. Työntekijä samaistuu organisaatioon, jossa työskentelee, ja on tyytyväinen saadessaan olla organisaation jäsen. Työntekijä tuntee, että organisaatio hyväksyy hänet jäsenekseen sekä kokee organisaatiossa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Organisaation sisällä vallitseva keskinäinen luottamus, tuki työntekijälle, haasteelliset tehtävät ja palaute lisäävät työntekijän affektiivisen sitoutumisen voimistumista ja halua pysyä organisaatiossa. (Mayer & Allen 1991, 4–5; Mayer & Allen 2001, 67)

Työntekijän tunnetiloilla on vaikutusta siihen, kuinka hän luovuttaa tietoaan organisaation tai yhteisön käyttöön. Erityisesti hiljaisen, kokemukseen perustuvan tiedon käyttöön ja jakamiseen vaikuttaa yksilön tunnetila oman organisaation sisällä. Tunteiden ja suhteiden vaikutus asiantuntijatyössä korostuvat yhteistyön, verkostojen ja jaetun johtamisen lisääntymisessä. Asiantuntija ei ole enää tiedon ja taidon autonominen toimija, vaan yksilöistä muodostuneen verkoston jäsen. Kollektiivisuus vaatii tunnetilojen käsittelyä ja jakamista muiden kanssa (Eriksson 2006, 130–131).

Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä omaksuu organisaation ohjeistot ja normit ja hänellä on tunne, että niin tulee tehdä. Hän kokee organisaation jäsenyyden velvollisuudekseen. (Mayer & Allen 1991, 1) Normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat perheen toteuttama sekä kulttuurillinen sosialisatio. Normatiivisessa sitoutumisessa organisaation tarpeet menevät yksilöllisten tarpeiden edelle. Työntekijä hyväksyy oman työyhteisönsä normit ja säännöt. (ks. Wallin 2012, 31; Mayer & Allen 2001, 67)

Normatiivinen sitoutuminen voi ilmentyä organisaatioon myös kulttuurillisten tai perheellisten seikkojen myötä. Esimerkiksi yrityksissä, joissa vanhemmat ovat työskennelleet pitkään, voi seuraava sukupolvi kokea korkeaa normatiivista sitoutumista organisaatiota kohtaan. (Mayer & Allen 1991, 1)

Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä on haluton vaihtamaan organisaatiota, koska vaihtaminen aiheuttaa lähtemiskustannuksia. Jatkuva sitoutuminen pakottaa työntekijöitä jatkamaan työyhteisössä, koska työpaikan vaihtaminen ei aiheuta yksilölle hyötyä. (Mayer & Allen 1991, 1; Mayer & Allen 2001, 67)

Työntekijä arvioi organisaation kannattavuutta itselleen. Kannattavuuden arvioinnissa työntekijä punnitsee organisaation tarjoamia hyötyjä omiin uhrauksiinsa ja panostuksiin organisaation puolesta. Työntekijä arvioi toisten houkuttelevimpien organisaatioiden tilannetta samalla pohtien nykyisestä organisaatiosta saatavia etuuksia ja osaamisen arvostusta. Työntekijä arvioi myös oman ammattitaitonsa ja asiantuntijuuden tasoa ja sitä, kuinka se voidaan siirtää toiseen organisaatioon. (Wallin 2012, 31)

Affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen rinnalla Paula Morrow (1993) on laajentanut sitoutumisen käsitteitä viiteen eri malliin: työetiikka, affektiivinen sitoutuminen, uraan sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja kiinnittyminen työtehtäviin. Työetiikassa Mor-

row korostaa työn merkitystä arvojen tasolla ja päämääränä sinänsä. Urasitoutuminen käsitetään henkilön urakehityksenä ja halukkuutena edetä tiettyssä ammatissa. Työtehtävien kiinnittyminen nähdään henkilön kokemuksina työtehtävän sisällöllisestä mielenkiinnosta ja mielekkyydestä. (Morrow 1993, 159–161)

Sirvo (2017) tutki työssään upseerien sitoutumista hyödyntäen Meyerin ja Allenin teoriaa. Sirvo jakoi upseerien sitoutumisen jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, henkilökohtaiseen merkitykseen ja velvollisuuden tunteeseen. Tutkimuksen perusteella organisaation jäsenet näkivät mahdollisen lähtemisen organisaatiosta haitallisena heidän elämäntilanteelle. Lähtemisellä saavutettava hyöty ei ole riittävä nykyisen organisaation jäsenyyden tarjoamien etujen rinnalla. Tutkimuksen mukaan Puolustusvoimien henkilöstö on enemmän tunneperäisesti sitoutuneita kuin jatkuvuuteen tai velvollisuuden perustuvassa sitoutumisessa. Tunneperäisesti sitoutuneet henkilöt haluavat olla organisaation jäseniä, koska sillä on merkitystä heidän identiteetilleen, he haluavat olla osana organisaation toimintaa ja he tunnistavat työskentelyn tuoman arvon. (Sirvo 2017, 59–60)

Yehuda Baruch (1998) määrittelee sitoutumisen prosessina, jossa näyttäytyy vastavuoroisuussuhde työntekijän ja organisaation välillä. Sitoutuminen näyttäytyy molemminpuolisena virtana, jossa luottamus on keskeisessä roolissa. Yksipuolisella luottamuksella ja sitoutumisella ei saada tukevaa pohjaa osapuolien välille. Organisaation on kehitettävä toimintatapoja ja tavoitteita vahvan vaihtosuhteen saavuttamiseksi. (Baruch 1998, 135–144)

Cohen (2003) näkee sitoutumisen yhteyden työntekijän identiteettiin, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Työntekijät ovat organisaation ydin ja ilman sitoutumista organisaation toiminta saattaa häiriintyä. Jos organisaatiota ei nähdä sitoutumisen arvoisena, voi sillä olla vaikutusta organisaation tuottavuuteen, laatuun, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. (Cohen 2003, 3–6)

Muutosprosessit ja toiminnan kehittäminen ovat edellytyksiä kilpailukykyyn säilyttämiselle ja organisaation selviämiseksi. Muutos vaatii kuitenkin taustalle sitoutuneen henkilöstön, joka on valmis olemaan organisaation mukana muutoksessa. Organisaatioon sitoutumisen myötä muodostuva arvo kasvaa ajan kanssa. Lyhyet määräaikaosuudet eivät kasvata työntekijän tuomaa arvoa vaan arvo organisaatiolle rakentuu pitkäkestoisen työsuhteen myötä.

Luottamuksen rakentuminen organisaation ja työntekijän välille, organisaation arvoihin sitoutuminen sekä oman osaamisen liittäminen organisaation muihin verkostoihin kasvattavat työntekijän tuomaa arvoa organisaatiolle. (Viitala 2007, 87–88)

Organisaatioon sitoutuneella työntekijällä on positiivinen vaikutus tuottavuuteen, kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, turvallisuuteen ja työntekijöiden pysymiseen organisaatiossa. Yksilö tuntee kiintymystä, työtyytyväisyyttä sekä innokkuutta tekemäänsä työtä kohtaan. (ks. Whittington & Galpin 2010, 16)

Eri henkilöstöryhmiä tutkittaessa voidaan tarkastella sitoutumisen merkitystä organisaatiolle. Mekaanisissa työtehtävissä, joissa ammatilliset kvaifikaatiovaatimukset ovat matalia, voidaan poislähteviä henkilöitä korvata helposti uusilla työntekijöillä. Asiantuntijaorganisaatioissa sen sijaan on asiantuntijoiden sitouttaminen omaan organisaatioon elintärkeää. (Jokivuori 2002, 10)

Työpaikan epävarmuus ja irtisanomisen uhka heikentävät henkilöiden sitoutumista. Työntekijä saattaa kokea epävarmuuden työn jatkumisesta ja irtisanomiset psykologisen siteen rikkomisena, mikä vähentää luottamusta organisaatiota kohtaan. Tietoyhteiskunnan muutoksessa psykologisen siteen solmiminen työpaikan pysyvyydestä ei enää välttämättä muodostu, vaan organisaatio tarjoaa hyvän johtamistavan, kiinnostavan työn missä työntekijä pystyy jatkuvasti kehittämään omaa osaamistaan. (ks. Mamia & Melin 2006, 254)

Työntekijän ja organisaation välille muodostuu sosiaalinen side. Side merkitsee sidonnaisuuden ohella myös samaistumista. Samaistumisessa on kyse organisaation jäsenen laajemmasta ajattelumallista, jossa hän huomioi kokonaisuuden eli organisaation etua. Chaneyn ja Tompkinsin (1987) mukaan samaistumisen yhteydessä voidaan puhua identiteetin haltuunotosta, missä yksilö mukautuu kollektiivin arvoihin, päämääriin ja toimintatapoihin. Yksilölle rakentunut identiteetti, jolle on tyypillistä samanlaisuus organisaation kanssa. Samaistumiseen pohjautuva sitoutuminen rakentaa vahvan siteen yksilön ja organisaation välille. (ks. Jokivuori 2002, 20)

Jokivuoren (2002) mukaan sitoutumisen tematiikka on tarkastellut eri henkilöstöryhmien sitoutumisen tasoja keskittyen johdon osalta erilaisiin rahallisiin kannustimiin, kuten optiojärjestelyihin, joissa sitouttamisen keinona on pääsääntöisesti raha. Työntekijöiden osalta sitoutumisen tarkastelu on keskittynyt työssä jaksamiseen. (Jokivuori 2002, 11)

Johdon optioiden ohessa osa organisaatioista on madalluttanut hierarkkisia tasoja ja sitouttanut myös työntekijätasoa päätöksentekoon yhdessä johdon kanssa. Esimerkiksi suomalainen pörssiyhtiö F-Secure on aloittanut käytännön, jossa yhtiön hallitukseen valitaan jäsen myös työntekijöiden joukosta. (Pörssitiedote, F-secure 4.4.2016) Lisäksi edellä mainittu yritys on aloittanut kannustinohjelman, jossa työntekijä pyritään sitouttamaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin mahdollistamalla yhtiön osakkeiden hankkiminen. (Pörssitiedote F-Secure 15.12.2017)

F-Securen toiminta on hyvä esimerkki henkilöstön sitouttamisesta organisaatioon. Vaikka viimeisen vuosikymmenen aikana on mainittu yritysten henkilöstön tärkeys organisaation toiminnan kannalta, ovat organisaatiot supistaneet juurikin henkilöstökuluissa. Laaja-alaiset YT-neuvottelut ovat koskeneet moni suuria ja keskisuuria yrityksiä Suomessa ja yrityksen taloudellinen asema on noussut henkilöstöä tärkeämmäksi markkinoilla. Yritykselle pyritään saamaan mahdollisimman paljon omistaja-arvoa, mikä tyydyttää sijoittajia sekä sitouttaa johtajia optio-ohjelman kautta. Näin yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen silta kasvaa yhä pidemmäksi ja häviäjiä ovat työntekijät. Pitkällä aikavälillä muutokset näkyvät organisaation kannalta negatiivisesti kollektiivisen osaamisen vähenemisenä, sosiaalisen pääoman laskuna sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen vähenemisenä. (Mamia & Melin 2006, 1)

Organisaatiositoutumista voidaan luonnehtia kolmella faktorilla: 1. Yksilön hyväksyntä ja vahva usko organisaation arvoihin, päämääriin ja tavoitteisiin. 2. Tahto toimia organisaation puolesta ja 3. Halu taistella organisaation jäsenyyden puolesta. (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974, 604)

Organisaation sitoutumisessa on kyse ihmisen tunteista itse organisaatiota kohtaan sekä sen päämääriin. Sitoutuminen ja uskollisuus muodostuvat luottamuksen kautta. Luottamuksellisen suhteen rakentuminen kestää vuosia. Näin ollen luottamukseen perustuva sitoutuminen ja lojaalisuus eivät muodostu hetkessä vaan muodostuvat vuosien kuluessa yksilöiden ja organisaation välillä. Organisaatio nähdään monimutkaisena kompleksina, jossa sitoutuminen vaihtelee organisaation eri tasoilla. Organisaation onkin kyettävä muokkaamaan toimintaa, joka sitouttaa organisaatiossa työskenteleviä eri tasoilla. Sitoutumisen tarkastelussa ei voida käsitellä joukkoa enää homogeenisenä osastona, vaan jokaista osastoa tai ryhmää tulee tarkastella erikseen (Baruch 1998, 135; Benson & Brown 2007, 122)

Jokivuori (2002) näkee organisaatioon sitoutumisen keskiössä työntekijän sisäistetyn vastuunoton omasta työpanoksestaan, mikä palvelee organisaation menestystä. Työntekijä sisäistää omien intressien ohella myös organisaation edun. (Jokivuori 2002, 19)

Porter et.al (1974) korostavat sitoutumisen merkitystä liikevaihtoon. Tutkijoiden mukaan juuri sitoutuminen voi olla parempi faktori ennakoimaan yrityksen tulevaa liikevaihtoa kuin esimerkiksi tyytyväisyys. Vahvasti sitoutuneen henkilön osalta esimerkiksi huono palkka voi jäädä taka-alalle organisaation tavoitteiden ja päämäärien mennessä edelle. Organisaatioon sitoutuminen ajaa muiden asioiden yli ja työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja organisaatioon, jossa työskentelevät. Heikosti sitoutuneen henkilön kohdalla pienetkin asiat voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijän tyytyväisyyteen ja siihen, miten tämä haluaa suoriutua työtehtävistään. (Porter et.al 1974, 604) Vahvasti sitoutunut työntekijä on myös pysyvä arvoa tuottava resurssi organisaatiolle. Organisaation ei tarvitse pelätä vahvasti sitoutuneen henkilön poislähtöä verrattuna matalamman sitoutumistason henkilöön. (Allen & Meyer 1990, 1)

Baruchin (1998) mukaan yksilön on tunnettava kuuluvansa organisaatioon ja olevansa arvostettu. Jos työntekijä kokee olevansa vain työnteon kappale ja on tietoinen omasta roolistaan mahdollisten työntekijöiden vähennysten kohdalla, on sitoutumisen aste heikko. Toisaalta, vaikka työntekijä on heikosti sitoutunut organisaatioon, on sieltä lähtemisen kynnys yleensä suuri. Työntekijä voi kokea, että hän kohtaa samat ongelmat ja haasteet myös uudessa työpaikassaan, ja näin jatkaa nykyisessä tehtävässään, vaikka ei siinä viihtyisikään. (Baruch 1998, 137)

Eisenberg et.al (1990) tutkimuksen mukaan työntekijöiden arvostuksen ja huolehtimisen tunne organisaation puolesta on positiivisesti yhteydessä a) organisaation selkeiden työvastuiden huolehtimiseen b) työntekijöiden tunneperäiseen sitoutumiseen c) innovoinnin selkeään tunnustamiseen. Organisaation tuella oli yhteys työntekijöiden innovoinnin lisääntymiseen. Organisaatio nähtiin parempana, kun sen työntekijät tunsivat, että organisaatio arvosti heidän panostaan sekä piti huolta heidän hyvinvoinnistaan. (Eisenberg, Fasolo & Davis-LaMastro 1990, 57)

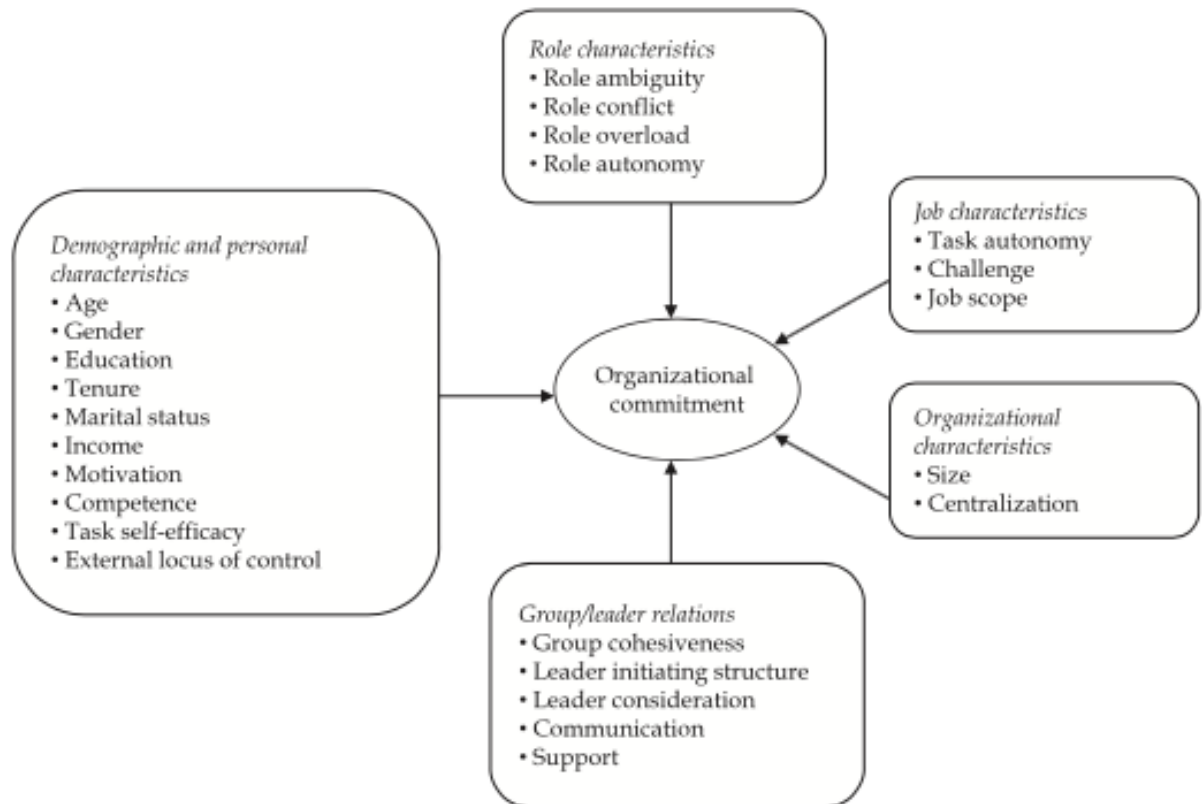
Tutkijat korostavat organisaatioon sitoutumisen luomisen ja kehittämisen merkitystä. Sillä on keskeinen rooli työntekijöiden pysyvyyden, työmoraalin ja motivaation kehityksessä. Se myös näkyy vahvempana lojaaliuutena. Sitoutumiseen laitettut panostukset näkyvät vah-

vana suorituskykynä niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Työtyytyväisyys kasvaa ja yksilöt kokevat olevansa oikeasti osa työyhteisöä, heidän työnlaatussa ja tehokkuutensa paranevat ja töistä tulee heidän toinen kotinsa. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on tulos vuosien työstä, missä organisaatiokulttuuri muokkaantuu tietynlaiseksi. Sitoutuminen on kuin luottamus: sen muodostumisessa kestää pitkään, mutta se voidaan menettää todella nopeasti (Baruch 1998, 138–140)

Benson & Brown (2007) ovat tutkineet erityisesti tietotyöläisten sitoutumista organisaatioon verrattuna perinteistä rutiininomaista työtä tekeviin. Tutkijoiden mukaan tietotyöläisillä on selkeästi voimakkaampi tunneperäinen ja asenteellinen sitoutumisen taso kuin rutiinityötä tekeville. Tietotyöläisten osalta yrityksestä irtisanoutumisen kynnyks on rutiinityötä tekeviä matalampi. Tietotyöläisten ammattiin sitoutuminen vahvistaa myös organisaatioon sitoutumista. Tietotyöläisten osalta yhteisöllisyyden kehittäminen ja erilaisten tiimien muodostaminen tukevat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tietotyöläiset arvostavat vapautta suunnitella ja toteuttaa omia työtehtäviään. Rutiinitekijät taas arvostavat enemmän turvattuja työpaikkoja tai etuuksia. Organisaatioiden haasteena onkin löytää molempia tahoja tyydyttävät toimintatapamallit. (Benson & Brown 2007, 133–135)

Tietotyöhön keskittyvien organisaatioiden menestymisessä korostuu yrityksen johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Organisaatioiden on kyettävä muokkaamaan itseään pärjätäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Menestyksekkäälle tieto-organisaatiolle on tyypillistä oppivan organisaation piirteet tiedon luomisessa, hankkimisessa ja siirtämisessä. (Joo 2010, 70; Alvesson 2001)

Organisaatioiden maineen merkitys asiantuntijoiden keskuudessa on lisääntynyt. Organisaatiot pyrkivät yhä enemmän olemaan ”employers of choice”. Maineensa avulla organisaatioiden rekrytointiprosessit helpottuvat, koska hyvän maineensa avulla huipputyöntekijät valitsevat heidän organisaationsa. Hyvässä työpaikassa kannustavan ja paremman organisaatiokulttuurin ja johtamiskäytäntöjen uskotaan tuottavan parempia ja laadukkaampia tuotteita ja tukevan innovointia. (ks. Joo 2010, 70)



Kuva 1. Organisaation sitoutumisen tekijät (Ruokolainen 2011)

Mowday, Porter & Steers (1982) jakavat sitoutumisen persoonallisiin ominaisuuksiin, työtai roolitekijöihin, yksilön kokemuksiin työstä ja organisaatiosta sekä organisaatorakenteista (Mowday, Porter & Steers 1982, 30).

3.2 Persoonalliset tekijät

Yksilön persoonalliset tekijät tarkoittavat yksilön ikää, virkaikää, koulutustasoa, sukupuolta, rotua ja muita henkilökohtaisia tekijöitä (Mowday et. al. 1982, 30). Tutkimusten mukaan työntekijän fyysisellä iällä on yhteys organisaatioon sitoutumisen tasoon. Vanhemman sukupolven on todettu olevan sitoutuneempaa organisaatioon kuin nuoren. Sitoutumisen tason erolle tutkijat ovat nostaneet kaksi päätekijää: sijoittuminen työuralla ja sukupolvi. (Ruokolainen 2011, 23; Jokivuori 2002, 102)

Vanhemman sukupolven osalta omia työvuosia on enemmän taustalla. Työntekijällä voi olla organisaatiossa enemmän vastuullisia tehtäviä, kuten esimerkiksi perehdytystä ja ohjaamista. Heidän roolissaan voi olla myös enemmän itsensä johtamista sekä päätöksentekoa. Myös organisaatio voi tukea ja palkita pitkäaikaista työntekijää eri keinoin. Sitoutumisen

taso tällä ryhmällä on suuri. Sukupolvien osalta sitoutumisen taso voi vaihdella myös joh-
tuen sosiaalisista, kulttuurillisista ja taloudellisista syistä. Työn arvostus voi vaihdella suku-
polvien välillä, mikä vaikuttaa organisaation sitoutumisen tasoon. (Ruokolainen 2011, 23)
Toisaalta vanhemman sukupolven vahvaan sitoutumiseen voi vaikuttaa myös uuden työ-
paikan löytymisen haasteellisuus (Jokivuori 2002, 52).

Tutkijoiden mukaan organisaatiositoutuminen vaihtelee myös sukupuolten välillä. Naisten
osalta on nähty yhteys tiiviimpään sitoutumiseen omaan organisaatioon kuin miesten. Tut-
kijoiden mukaan sitoutumisen tason vaihtelu sukupuolten välillä johtuu siitä, että naiset jou-
tuvat tekemään enemmän työtä ansaitakseen paikkansa organisaatiossa. (Mowday et.al.
1982, 3; Jokivuori 2002, 101–103)

Mowdayn (1982) tutkimuksen tuloksista ei voida vetää suoraa johtopäätöksiä sukupuolen
merkityksestä sitoutumiskeskusteluun, sillä eri tutkimuslähteiden mukaan sitoutumisen taso
vaihtelee sukupuolien välillä eri tarkastelukulmissa. Sukupuolen sijoittamisessa kolmen
komponentin malliin ei Angela Karraschin (2003) mukaan ole eroa affektiivisessä ja norma-
tiivisessä sitoutumisessa, mutta jatkuvan sitoutumisen alueella sitoutuminen organisaatioon
on miehillä yleisempää kuin naisilla. (Karrasch 2003, 230)

Koulutuksen tason yhteys sitoutumiseen on ristiriitainen. Mowdayn et.al (1982) mukaan vä-
hemmän koulutetut voivat olla sitoutuneempia organisaatioon kuin korkeasti koulutetut. Si-
toutumisen eroa on selitetty korkeasti koulutettujen sitoutumisena ennemmin ammattiinsa
kuin organisaatioon. Myös heidän odotuksensa organisaatiolta ovat suurempia kuin mata-
lasti koulutetuilla. (Mowday et.al 1982, 30–31)

3.3 Työ- ja roolitekijät

Mowday et.al (1982) mukaan työntekijöiden roolit ja työn ominaisuudet ovat yhteydessä
sitoutumiseen. Työrooleista työtehtävien laajuus ja haastavuus, roolikonfliktit ja roolien epä-
selvyys vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Työtehtävien laajuuden ja tehtävien vaih-
televuus on yhdistetty sitoutumiseen positiivisella yhteydellä. Työntekijä on sitoutuneempi,
kun hänelle tarjotaan oman kokemusalueen ulkopuolelta haastavia ja erilaisia tehtäviä.
(Mowday et.al 1982, 32)

Haasteellisten, erilaisten sekä oman kokemuksen ulkopuolisten tehtävien tarjonnassa on
huomioitava, ettei sitoutumisen kustannuksella aiheuteta liian suurta työtaakkaa työnteki-
jälle (Jokivuori 2002, 28). Monipuoliset ja selkeät tehtävänkuvat organisaatiossa lisäävät

työntekijän sitoutumista, mutta epäselvien vaatimusten tai tehtäväkuvausten johdosta syntynyt epätietoisuus, stressi tai roolikonflikti heikentävät yksilön sitoutumisen tasoa organisaatioon. (Mowday et.al 1982, 31–32; Mamia & Melin 2006, 253)

Jokivuori mainitsee termin roolikasauma, missä työntekijä ylikuormitetaan resursseihin nähden liian suurella työmäärällä. Roolikasaumasta aiheutunut stressi vähentää työntekijöiden sitoutumista verrattuna henkilöihin, jotka eivät työstressiä koe. (Jokivuori 2002, 28)

Mamia & Melin (2006) mainitsevat tutkimuksessaan myös liiallisen sitoutumisen vaikutuksen työntekijään. Äärimuotoinen sitoutuminen vaikuttaa kielteisesti työntekijän perhesuhteisiin ja työpaikan ulkoisiin sosiaalisiin suhteisiin. Sen seurauksia voivat olla myös näkökentän kaventuminen ja yhteisöllisyyden rajoittuminen. Liiallinen työhön sitoutuminen johtaa ennen pitkää työuupumukseen. (Mamia & Melin 2006, 253)

3.4 Yksilön kokemus työstä

Yksilön kokemukset työstä ja työympäristöstä ovat keskeisessä roolissa siinä, miten yksilö sitoutuu organisaatioon. Sitoutuminen vahvistuu, kun organisaatio huolehtii työntekijöiden toiveista ja tarpeista. On myös tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa organisaation mission kannalta tärkeitä ja heidän odotuksensa työpaikalla täyttyvät. Työtovereiden kesken tulee vallita kannustava ilmapiiri ja palkkakohtelun pitää olla tasapuolista. Keskeisiä asioita ovat lisäksi sosiaalinen vuorovaikutus, ahkeruutta tunnustava organisaatiokulttuuri ja hyvä johtamiskulttuuri. (Mowday et.al 1982, 34–35)

Tutkijoiden mukaan organisaatiossa työskentelevä työntekijä arvioi jatkuvasti tietoisesti tai tiedostamattomasti työyhteisöään (työympäristön psykososiaalinen mieltäminen). Keskeisimpinä osatekijöinä ovat:

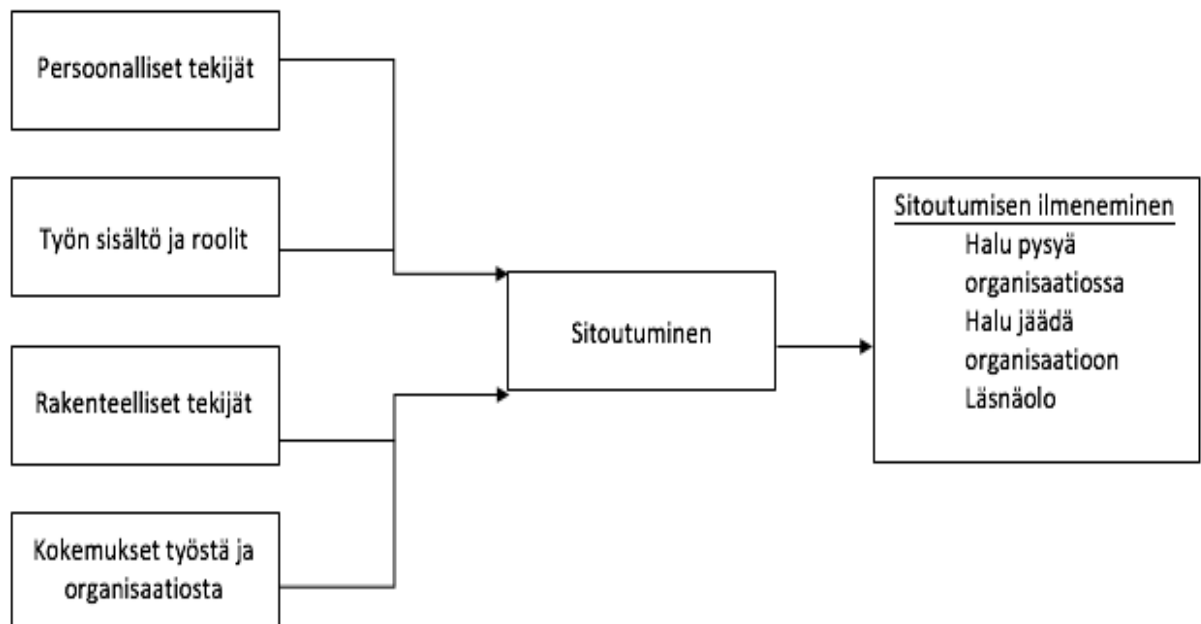
- Oman työn autonomia
- Kannustava ilmapiiri työntekijän ja esimiehen välillä
- Työn haasteellisuus ja virikkeellisyys
- Hyvä työyhteisön yhteishenki
- Optimaalinen työkuormitus

Mitä paremmin edellä mainitut osatekijät toteutuvat työyhteisössä, sen sitoutuneempaa sen henkilöstö on. (ks. Jokivuori 2002, 28–29)

Mamia ja Melinin (2006) tutkimuksen mukaan luottamuksella ja sitoutumisella on positiivinen suhde. Sitoutumiseen vaikuttavat yksilön kokemukset työstään ja työssä viihtyminen. Positiivisiin kokemuksiin vaikuttavat autonominen, vaihteleva ja sopivan haasteellinen työ. Luottamukseen perustuu myös molemmin puolinen joustavuus. Molemminpuolinen joustavuus ilmenee luottamukseen perustuvana johtamistapana ja työntekijän luottamuksen kasvuna ja lojaaliutena työnantajaa kohtaan. Johtamisessa korostuvat oikeudenmukaisuus, yksilöiden työn huomioiminen sekä kiitoksen ja positiivisen palautteen antaminen. (Mamia & Melin 2006, 253–254)

Mielekäs työn kokonaisuus, jonka päämäärät ja tavoitteet työntekijä kokee tavoiteltavina ja hyväksyttävänä, sitouttaa henkilöä organisaatioon. Työn mielekkyydellä on positiivinen yhteys työhyvinvointiin ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen. (Juuti & Vuorela 2006, 68)

Organisaation rakenteilla on myös havaittu olevan vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Päätöksenteon hajauttaminen, riippuvuus muiden työstä ja suurempi formaalisuus vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Päätöksentekoon osallistumisen ohella henkilöstön osallistaminen yrityksen omistamiseen lisää yksilöiden sitoutumista. (Mowday et.al. 1982, 32–33)



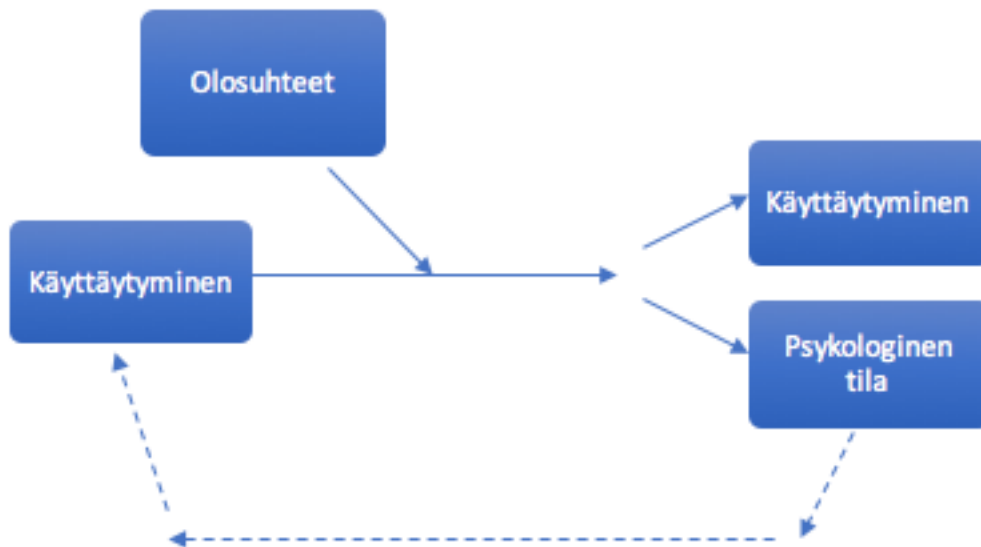
Kuva 2. Sitoutumisen kokonaisuus. (mukaillen Mowday 1982)

Sitoutumisessa yksilö ottaa vastuuta työstään ja siinä suoriutumisesta siten, että se on merkityksellistä yksilölle ja organisaatiolle. Sitoutuminen ilmenee yksilön haluna palvella organisaatiota luovuttaen oman osaamisensa ja ammattitaitonsa sen käyttöön. Sitoutuminen on kaksipuolinen vaihtosuhde organisaation ja työntekijän välillä. Organisaatio vaikuttaa sitoutumisen mahdollisuuksiin ja työntekijän motivaatio määrittelee sitoutumisen astetta. (Leskinen 2005, 26)

Organisaatiositoutumisessa voidaan tunnistaa myös asenteellinen ja käyttäytymiseen pohjautuva näkökulma. Asenteellinen perspektiivi keskittyy tarkastelemaan yksilöiden suhdetta omaan organisaatioon. Tarkasteluprosessi keskittyy yleensä arvioimaan yksilön arvoja suhteessa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Käyttäytymiseen perustuva aspekti tarkastelee prosessia siitä, kuinka yksilöt pysyvät organisaation jäsenenä. (Meyer & Allen 2001, 62)



Kuva 3. Asenteellinen näkökulma. (mukaillen Meyer & Allen 2001)



Kuva 5. Käyttäytymisen näkökulma. (mukaillen Meyer & Allen 2001)

4 ASIANTUNTIJUUS

”Asiantuntijatyön luonne on muuttunut. Verkostoissa toimiminen ja taito käyttää sujuvasti erilaisia ohjelmistoja ovat nousseet entistä tärkeämmäksi. Monella työpaikalla olisi syytä määritellä uudelleen asiantuntijoiden työn sisältö ja tavoitteet” (Toivanen 2018)

4.1 Asiantuntijuuden määrittelyä

Ennen tietoyhteiskunnan yksilöllistä ja kollektiivista asiantuntijuutta osaaminen ja asiantuntijuus ilmenivät yksilöiden professiona. Professionien aikakauden synty ajottui 1900-luvun modernin yhteiskunnan aikaan. Professionit olivat tarkasti määriteltyjä ja rajattuja asiantuntijaryhmiä omalla toiminta-alueellaan. Edellä mainittuihin ryhmiin kuuluivat aluksi esimerkiksi lainoppineita, pappeja, lääkäreitä tai opettajia. Teollistumisen edetessä professionien ryhmä laajeni liiketalouden puolelle yritysten hallintoon ja virkamiesten piiriin. Professionien aikakautena asiantuntijuutta yhdistettiin mestari- ja opettajatyyppeihin kategorioihin. Yhteistä professionille oli laaja-alainen yksilöiden kyvykkyys. (Pyöriä 2005, 56–58; Konttinen 1997, 48; Amirault & Branson 2006, 69; Konttinen 1997, 50)

Yksilöiden kyvykkyys ilmeni professioiden hallitsemina tieto- ja taitovarantoina. Koulutuksen ja osaamisen kautta professioit saavuttivat valta-aseman, missä yksilöt käyttivät tietoa valta-asemansa ylläpitämisessä. (Launis & Engeström 1999, 64)

Tietoyhteiskunnan kehityksen myötä muodollinen pätevyys ei riitä asiantuntijuuden tunnustamiseen. Yksilön taidot, tiedon ja käytäntöjen soveltaminen, osaaminen ja luodut verkostot nousevat valta-asemaa ja titteliä tärkeämmäksi. Asiantuntijoiden toimintaympäristö on muuttunut yhä pirstaleisemmaksi tietoviidakoksi, missä yksilön asiantuntijuus rajoittuu yhä pienemmälle alueelle. Tiedon hallitseminen yksilötasolla on muuttunut haastavammaksi ja asiantuntijuus kehitty yhä enemmän kollektiivisempaan ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan, missä organisaation, tiimien ja eri verkostojen rooli korostuvat. (Launis & Engeström 1999, 64; Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen, 2004, 3; Launis 1997, 128)

Asiantuntijuuden määrittelyssä käsitellään vertikaalista ja horisontaalista asiantuntijuutta. Vertikaalinen asiantuntijuus käsittelee yksilön asiantuntijuutta, jossa keskiössä ovat yksilön hankkimat tiedot, taidot ja osaaminen. Asiantuntijuus on kehittynyt yksilön hankkiman kokemuksen kautta. Tutkijat määrittelevät yksilöiden asiantuntijuutta myös kahdella kokemukseen perustuvalla tavalla. Ensimmäiseen kategoriaan sisältyvät yksilöt, joilla on laaja tausta, mutta asiantuntijuuden kehittyminen ei ole edennyt. Ryhmälle on ominaista rutiininomaiset suoritukset ja niiden avulla toteutettu ongelman ratkaisu. Oma toimintaa ei haluta kehittää, vaan ongelmanratkaisu pyörii samalla rutiininomaisella ja tutulla kehällä.

Toiseen ryhmään kuuluvat asiantuntijat, joiden asiantuntijuuden kehittyminen pohjautuu kokemukseen, mutta myös oman toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Ryhmälle on ominaista oman kompetenssin ylärajoilla toimiminen sekä halu jatkuvaan oppimiseen, itsensä kehittämiseen ja asiantuntijuuden kasvattamiseen. (Engeström 2004, 16; Tynjälä 1999, 160–162) Pelkän kokemuksen perusteella asiantuntijuus ei kehity vaan sen taustalla on myös yksilöiden lahjakkuus. Kokemuksen merkityksessä on huomioitava myös kokemuksen laatu asiantuntijuuden kehittämisessä (Kuhlmann & Ardichvili 2015, 263–272).

Asiantuntijuus sisältää laaja-alaista taitoa yhdistää tietoja omassa erikoisalassaan. Asiantuntijuus omassa alassaan on julkisesti hyväksyttyä. Tiedot ja taidot ovat pitkällä aikavälillä hankittuja ja asiantuntijat erottuvatkin noviiseista ja vähemmän kokeneista juuri tietojen ja taitojen avulla. (Eriksson 2006, 3–4)

Tietoyhteiskunnassa, jossa tiedon määrän lisääntyminen ja levittäytyminen laajemmalle, korostuvat asiantuntijoiden tietämyksen rakentuminen. Asiantuntijoiden tietorakenteet ovat niin monitasoisia, hierarkkisia ja tiettyihin tehtäväratkaisuihin järjesteltyjä, että ne ovat helpposti asiantuntijoiden käytössä. Taustalla on erotettu pitkäaikaisen muistin edustuksia, jotka mahdollistavat useiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen sekä oleellisen informaation havaitsemisen. Formaalin tiedon ohella asiantuntijuuden tiedon tutkiminen on laajentunut käsittelemään myös uskomuksia ja käsityksiä. Tutkimuksissa asiantuntijatieto käsitetään tietämykseksi, jossa yhdistyvät käsitteellinen tieto, kokemukseen perustuva hiljainen tieto, arvotieto, uskomukset, näkemystieto sekä asiantuntijan laaja-alainen viisaus. (Eteläpelto 1997, 96–97)

Asiantuntijatyön ominaispiirteisiin kuuluu työn selkeiden rajojen poistuminen. Työ ei enää ole fyysistä suorittamista eikä aikaan, paikkaan tai organisaatioon sidottua. Aikaisemman manuaalisen, selkeästi arvioitavan ja näkyvän työn korvaa yhä enemmän näkymätön suunnittelu- ja ajattelutyö. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on muokannut organisaatorakenteita yhä joustavammaksi. Kehittyvän teknologian avulla mahdollistetaan henkilöiden yhdistäminen eri puolilta maailmaa erilaisiin virtuaali- ja verkosto-organisaatioihin. Ilman fyysistä tilaa olevat organisaatiot mahdollistavat ajan tehokkaamman käytön tuoden tarvittaessa monikansallisten yritysten henkilöstöä samaan virtuaaliseen tilaan ja mahdollistaen laajan tiedon vaihdon asiantuntijoiden välillä. (Helakorpi 2005, 16–17; Eriksson 2006, 125; Lönnblad & Vartiainen 2012, 1)

Yksilökeskeisessä näkökulmassa asiantuntijuus nähdään yksilön kognitiivisena ominaisuutena, missä asiantuntijoilla on laaja-alainen, kehittynyt ja jäsentynyt tietopääoma, kyky monimutkaisten ongelmien ratkaisuun, kehittyneet toimintakäytännöt ja halu yksilölliseen kehittymiseen. (Autio et al 2013, 54)

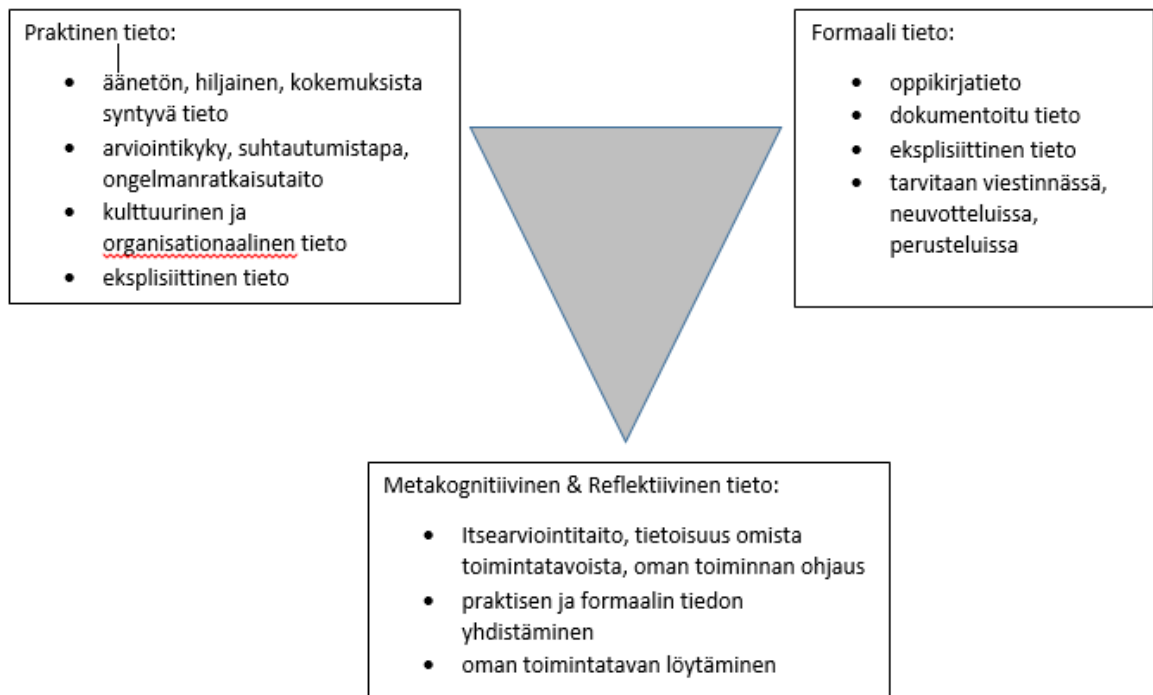
Asiantuntijatiedon pääkomponentteja ovat: praktinen, formaalinen ja metakognitiivinen tietämys. Praktinen tietämys on kokemuspohjaista tietämystä, joka on tuotettu ongelmanratkaisussa saadun kokemuksen kautta. Praktinen tietämys nousee esille konkreettisissa tilanteissa, joissa se ilmenee toimintaa ohjaavassa muodossa. Se on myös henkilökohtaista ja muodostuu asiantuntijan eri omakohtaisista kokemuksista. Praktinen tietämys on myös kontekstisidonnaista, sillä se syntyy ja ilmenee konkreettisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä, joissa se on hankittu. Tietämys on usein myös hiljaista tietoa ja tiedostamatonta, mikä on osittain seurausta päätöksenteon automatisoinnista. Praktinen tietämys ilmenee

arvioinneissa ja ennustuksissa, joissa muodollinen perusteleminen tai käsitteellistäminen on mahdotonta. (Eteläpelto 1997, 97–98)

Hiljainen kollektiivinen tieto sosiaalisena tietovarantona ja sosioteknisenä järjestelmänä luo pohjan yksilön tiedonmuodostukselle ja kollektiiviselle tiedonmuodostukselle. Tieto ihmisen arkitietona koskee kaikkea yhteistä, kulttuurista sekä henkistä että materiaalista perintöä, joka ohjaa ja tukee yksilöiden kohdistuneen ja eksplisiittisen tietomme muodostumista. Hiljainen tieto liittyy myös teknologiaan ja ihmisen kykyyn käyttää sitä. (Parviainen 2006, 162–163)

Kokemukseen perustuvan tietämyksen ohella toinen tietämyksen komponentti on formaali tietämys. Formaali tietämys on praktisen tietämyksen vastakohta käsittäen pääsääntöisesti perinteistä oppikirjatietoa, joka on näkyvää ja helposti kommunikoitavaa. Sitä voidaan ilmaista käsitteellisesti ja käyttää selkeänä ratkaisujen perusteluna. Formaalia tietämystä käytetään asiantuntijoiden viestinnässä sekä opetustoiminnassa. Formaali tietämys on myös lähtökohta asioiden perustelulle tai todistamiseen liittyviin seikkoihin. (Eteläpelto 1997, 98)

Kolmas pääkomponentti on metakognitiivinen tietämys, joka liittyy asiantuntijan omaan toimintaan, ohjaukseen ja itsensä johtamiseen. Metakognitiivinen tieto voi koskea oman toiminnan suuntaamista ja hallintaa käynnissä oleviin toimintoihin tai prosesseihin. Metakognitiivinen tietämys on myös asiantuntijoiden kykyä tunnistaa omat kompetenssinsa ja kapasiteettinsa sekä itsensä johtamista suorituksessa. Metakognitiivinen tietämys yhdistää praktisen ja formaalin tietämyksen. Siinä yhdistyy kahden komponentin käyttö omassa asiantuntijatyössä. (Eteläpelto 1997, 99)



Kuva 6. Hiljainen tieto osana asiantuntijätietoa. (mukaillen Paloniemi 2008, 164)

Yksilötason asiantuntijuutta tarkasteltaessa asiantuntijuuden asettamat kouluttautumis- ja oppimisvaatimukset ovat haastavia. Asiantuntijuuden piirissä esiintyviä vaatimuksia yksilölle ovat jatkuvassa muutoksessa toimiminen, tietotekniikan ja digitalisaation lisääntyminen, valmiudet työskennellä verkostoissa, organisaation kokonaisuuden ymmärtäminen, yhteistyötaidot, kielitaito sekä oman alansa tiedon jatkuva päivittäminen (Pyöriä 2006, 55–56; Launis & Engeström 1999, 66). Yksilötasolla ei edellä mainittuja vaatimuksia voida toteuttaa, vaan asiantuntijuus on yhä enemmän verkosto- ja organisaatiokeskeistä (Launis & Engeström 1999, 66).

4.2 Kollektiivinen asiantuntijuus

Yksilöllinen asiantuntijuus ei mahdollista laaja-alaista asiantuntijuuden kehittymistä organisaatioissa. Tiedon määrän merkitys on muokannut asiantuntijuuden kehittymistä yhä enemmän kollektiivisen asiantuntijuuden suuntaan, missä organisaatiot, verkostot tai yhteisöt muodostavat asiantuntijuuden. Yksilöt toimivat edellä mainittujen osien jäseninä tuoden oman asiantuntijuutensa organisaation käyttöön. Yhdistetyt asiantuntijuudet muodostavat horisontaalisen asiantuntijuuden, joka on suurempi kuin yksilöiden asiantuntijuuden summa. (Engeström 2004, 17) Yksilön tavoite ei ole enää kokonaisuuden hallinta, vaan muiden osaamisen täydentäminen (Eteläpelto 1997, 117). Asiantuntijuus kehittyy yhä

enemmän yhteisölliseksi toiminnaksi, jossa yksilön tietojen ja taitojen paremmuus tunnustetaan (Helakorpi 2005, 69).

Verkostomaisen yhteisöllisen työskentelyn ja osallistumisen näkökulmasta asiantuntijuus muodostuu ja kehittyy yhteisöjen vuorovaikutuksessa ja oppiminen kehittyy työn teon ohessa. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymisessä keskeistä on osallistuminen verkostojen, ryhmien tai työyhteisön toimintaan. Käytäntöyhteisöjen keskinäisessä vuorovaikutuksessa osaaminen ja asiantuntijuus välittyvät toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja tiedon vaihdon avulla. (Autio ym. 2013, 54)

Vanha asiantuntijuus	Uusi asiantuntijuus
Ammattikunta-kohtainen asiantuntijuus	Ammattikuntien ja ammattialojen rajat ylittävä laaja-alainen asiantuntijuus
Ammattikunnan yksinoikeus työtehtäviin ja asiantuntijuuksien kilpailu	Useita asiantuntijuuksia samalle ongelma-alueelle ("hybridiasiantuntijuus")
Asiantuntijan autonomia työssään	Asiantuntijoiden tiimityö ja verkostoituminen
Asiantuntija asian legitimoijana	Asiantuntija asioiden tulkitsijana koulutukseen (tietämys) ja kokemukseen nojaten
Asiantuntijuuden nojaaminen objektivistiseen tieteen ihanteeseen: universaali totuus	Asiantuntijuus sisältää relativistista tietoa ja sisältää myös tietoista arvopohdintaa
Asiantuntijoiden hierarkisuus	Tasavertaiset suhteet asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välillä
Asiantuntijuuden stabiilisuus	Dynaaminen asiantuntijuus, jatkuva uusiutuminen, osaamisen kehittäminen
Kaavamaiset ratkaisumallit ongelmiin	Tilannekohtainen analyysi ja luovat ratkaisut, tutkiva ja kehittävä ote
Asiantuntijan työn kohteena asiakas	Asiakas kumppanina, yhteistyö, asiakkuus laajempina käsitteenä (myös yhteisöt)

Kuva 7. Asiantuntijuuden muutos (ks. Helakorpi 2005, 153)

Asiantuntijatyö on kehittynyt laaja-alaiseksi työksi, missä tietopääoman lisääminen ja ongelmanratkaisu vaativat asiantuntijarajapintojen ylittämistä ja yhteistyötä eri alojen tai oman alan asiantuntijoiden kanssa. Kyseessä voi olla informaation levittäminen (information distribution), yhteistyö (co-operation), tiedon jakaminen (sharing knowledge), yhteistoiminta (collaboration), tiedon integrointi (integrating knowledge), konsultointi (consulting) tai verkottuminen (networking). Osaamista koskevat vaatimukset ovat kasvaneet eri asiantuntijuutta vaativilla aloilla, uusia asiantuntija-aloja on syntynyt ja vanhat asiantuntijuusalat, ku-

ten esimerkiksi lääkäri- tai juristialan tehtävät, ovat muuttuneet yhä pienimmiksi asiantuntijuuden osa-alueiksi. Muutoksen johdosta asiantuntijuusalueet ovat eristäytymässä käsitteellisesti ja terminologisesti yhä kauemmaksi toisistaan. Asiantuntijuuden jakaantuessa yhä pienempiin osa-alueisiin voidaan eri ammattiryhmissä yhdistää tai laajentaa asiantuntijuuden toimialuetta. (Parviainen 2006, 165–66)

4.3 Alaistaidot

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä on myös työntekijöiden alaistaidot. Alaistaidoilla on yhteys siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu organisaatioon ja haluaa työskennellä sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Alaistaidot eivät ole velvollisuuksia tai varsinaisia työtehtävän sisältöön liittyviä vastuita vaan varsinaisen työtehtävän ulkopuolella olevia yksilön toimia työtovereiden ja -yhteisön toiminnan tukemiseksi. Alaistaito on toisten työntekijöiden työn kunnioittamista, kanssaihminen huolenpitoa sekä oman panoksen tuomista työpaikan viihtyvyyteen ja hyvän työilmapiiriin rakentumiseen. (Keskinen 2005, 19–20; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000, 776)

Hyvä alaistaito on työntekijän sitoutumista organisaatioon. Organisaatioon sitoutunut henkilö tekee psykologisen sopimuksen organisaation kanssa olettaen saavansa tehdyistä ekstratehtävistä ansaitsemansa palkkion. Hyvien alaistaitojen huomioimatta jättäminen tai vähättely voi johtaa työntekijän turhautumiseen, vastuutason laskemiseen ja työkäyttäytymisen vaatimustason laskuun. (Keskinen 2005, 24–25)

Hyvä alaistaito on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut, halukas kehittämään työtä ja työympäristöä sekä halukas kehittämään itseään organisaation jäsenenä. Sitoutuminen ilmenee vastuunottamisena työstä ja omasta suoriutumisesta, millä on vaikutusta yksilön lisäksi myös organisaatiolle. Sitoutunut henkilö antaa osaamisensa ja energiansa organisaation käyttöön. Sitoutuneisuus ja alaistaito ovat termeinä lähellä toisiaan, mutta alaistaito sisältää vastuullisen asenteen lisäksi erilaisia käyttäytymisen tasolla ilmeneviä taitoja ja toimintoja. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi taito yhteistyöhön, taito kommunikoida oman työn piirteistä ja taito suorittaa hyvin omaa perustehtävää. (Keskinen 2005, 25–28)

Alaistaito voi olla myös vastuunottoa muille kuuluvista tehtävistä. Termistä käytetään nimeä ”extra-role behaviour”. Tällöin henkilö tekee omatoimisesti esimerkiksi johtajalle kuuluvia

tehtäviä. Tehtävät voivat olla esimerkiksi uuden kollegan perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä, jotka eivät ole työntekijän virallisia, sopimukseen liittyviä tehtäviä. Työntekijä haluaa osallistua ”yli ja ohi” virallisten sovittujen roolirajojen tehtäviin, jotka edistävät organisaation pääsyä tavoitteisiin sekä organisaation suoriutumista perustehtävästään. (Keskinen 2005, 22)

Tutkijat ovat määritelleet alustaidon eri alaluokiksi. Dennis Organ (1988) määrittelee alustaidot viiteen alaluokkaan: toisten auttamishaluun, tunnollisuuteen, reiluuteen, huomaavaisuuteen ja organisaatiotaitoon. (Organ 1988, 4) Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) tuovat näiden viiden lisäksi kaksi eri alaluokkaa: aloitteellisuuden ja itsensä kehittämisen.

Toisten auttamishalulla (altruismi) tarkoitetaan työntekijän halua auttaa toista työntekijää. Auttaminen voi olla esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämistä, neuvonantoa ja opastusta. Auttaminen voi olla myös organisaation toimintakulttuuriin perehdyttämistä ja uusien henkilöiden esittelyä. Organin (1988) mukaan toisen auttamishalun tulee pohjautua myös vapaaehtoisuuteen oman varsinaisen tehtävän ulkopuolella. (Organ 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 516; Smith, Organ & Near 1983, 657)

Organin ja Podsakoffin mukaan tunnollisuudella (conscientiousness) tarkoitetaan työntekijän täsmällisyyttä, osallistumista, organisaation resurssien tehokasta käyttöä, sääntöjen noudattamista ja tehokasta ajankäyttöä. Ominaisuudet ovat piirteitä, jotka tulisi olla jokaisella työntekijällä. Reiluudella (sportmanship) tutkijat tarkoittavat yksilön kykyä ja valmiuksia epämiellyttävien ja haasteellisten tilanteiden käsittelyyn päivittäisessä työskentelyssä. Reiluus on myös yksilön kykyä olla valittamatta kaikista mahdollisista haasteista ja kykyä sietää erilaisia ihmisiä sekä tilanteita. Reiluus on myös oman käyttäytymisen hallintaa siten, että kykenee sietämään epämiellyttävyyttä, vaikka asiat eivät menekään itse haluamallaan tavalla. Reilu henkilö myös laittaa muiden edun välillä oman etunsa edelle ja säilyttää positiivisuuden, vaikka omat mielipiteet ja ajatukset eivät tule välttämättä huomioiduksi. (Organ 1990b, 96; Podsakoff et.al 2000, 517)

Neljäs alaluokka on huomaavaisuus (courtesy). Huomaavaisuus on toisten huomioimista ja omien toimien sovittamista siten, ettei omilla toimillaan aiheuta ristiriitoja ja huonoa ilmapiiriä työyhteisössä. Viides alaluokka on organisaatiotaito (civic virtue). Organisaatiotaidolla tarkoitetaan organisaation prosessien ja toimintojen itsenäistä sisäistämistä ja asioista perillä

oloa. Organisaatiotaito voidaan yhdistää henkilön organisaatioon sitoutumiseen ja motivaatioon toimia organisaation parhaan edun mukaisesti. Henkilö on kiinnostunut organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja on aktiivinen vaikuttaja omien mahdollisuuksiensa mukaan. Organisaatiotaito on lähellä organisaatiokollisuutta, missä työntekijällä on ylpeys ja aito halu mainostaa omaa organisaatiotaan ulkopuolisille ja halu puolustaa organisaatiotaan ulkoisilta uhkilta. Lisäksi se on sitoutumista organisaatioon myös vaikeiden olosuhteiden aikana. (Podsakoff et.al 2000, 517)

Podsakoff et.al (2000) nostaa vielä viiden alaluokan lisäksi kaksi alaluokkaa: aloitteellisuuden ja itsensä kehittämisen. Aloitteellisuus alaluokkana käsittää toiminnan työssä vaadittavan ”normaalin” yläpuolelta. Aloitteellisuus on vapaaehtoisuuteen perustuvaa henkilön sisäistä halua. Se käsittää luovuuden ja innovoinnin, mikä parantaa organisaation tehokkuutta ja työtehtävien hoitoa. Henkilö on esimerkkinä muille ja saa käyttäytymisellään innostettua muita. Aloitteellisuus voi ilmentyä myös muiden tehtävien hoitamisena ja ylimääräisten vastuiden hoitamisena. (Podsakoff et.al 2000, 524)

Itsensä kehittäminen on työtehtävän ulkopuolella tapahtuvaa omien tietojen, kykyjen ja taitojen kehittämistä. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen tapahtuvat pääsääntöisesti organisaation ulkopuolella omalla ajalla. Samalla kun henkilö käyttää työssään opittuja tietoja ja taitoja, hyötyy organisaatio yksilön omaehtoisesta halusta kehittää itseään. (George & Jones 1997, 155)

5 TUTKIMUSOTE JA AINEISTON KERUU

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa tutkimusotteena käytetään fenomenografiaa ja tiedonkeruumenetelmänä haastatteluja. Tutkimus soveltuu tehtäväksi myös määrällistä menetelmää käyttäen, mutta tällöin tutkittavien käsitykset jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Laadullinen tutkimus fenomenografisella tutkimusotteella mahdollistaa henkilöiden mielipiteiden ja käsitysten laajemman huomioimisen tutkimuksessa. Haastatteluiden käyttäminen tiedonkeruumenetelmänä mahdollistaa aihealueen syvällisen käsittelyn ja laajan tiedon hankinnan tutkimusaiheen ympärillä.

Tutkimuksessa olisi voitu käyttää myös laadullisen tutkimuksen diskurssianalyysia. Diskurssianalyysissa tulkitaan tekstiä ja puhetta eri näkökulmista. Siinä tarkastellaan tutkittavaa

kohdetta, esimerkiksi taloutta, organisaatiota tai johtamista, kielen kautta rakentuneena ilmiönä, ja kieli ymmärretään sosiaalisena ja yhteiskunnallisena toimintana. (Juuti & Puusa 2011, 210)

Valitsin tutkimukseeni fenomenografisen tutkimusotteen, koska se tukee parhaiten omaa tutkimustani. Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon. Fenomenografinen tutkimusote antaa mahdollisuuden tarkastella yksilöiden käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Se ei keskity diskurssianalyysin tavoin kielen ja sen merkityksen tutkimukseen, vaan käsittelee kielen kautta ilmaistuja kokemuksia laajemmin.

Omassa tutkimuksessani tavoitteena ei ole löytää oikeita tai väärää vastauksia vaan kuvata sitä, miten Puolustusvoimissa työskentelevät siviiliasiantuntijat kokevat organisaatioon sitoutumisen julkishallinnon organisaatiossa. Käsityksien tutkimista tukee myös joukon toimiminen samassa ammattiryhmässä ja samassa organisaatiossa. Tutkija itse työskentelee saman organisaatiossa, kuitenkin eri henkilöstöryhmässä ja eri osastossa.

4.1 Tutkimusote

Fenomenografia on laadullinen tutkimusote, jossa tutkimuksen keskiössä ovat ihmisten erilaiset käsitykset ympäröivästä maailmasta. Tutkimuksessa ei tavoitella tarkan totuuden löytymistä vaan ihmisten erilaisten käsitysten tarkastelua tutkittavasta ilmiöstä. (Marton F 1981, 177; Järvinen P & Järvinen A 2011, 81; Koskinen 2011, 267)

Fenomenografiassa tutkitaan ympäröivän maailman ilmenemistä ja rakentumista ihmisten tietoisuudessa. Ihmisten kokemukset tutkittavasta ilmiöstä vaihtelevat ja heidän käsityksensä erot johtuvat yksilöiden kokemustaustan erilaisuudesta. Fenomenografisen tutkimuksen perustana ovat tietty käsitys ilmiöiden ja ihmisten ajattelun suhteesta sekä tiedonmuodostuksen ehdoista, joita on tarkasteltava ennen tutkimusprosessia. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 114–116)

Fenomenografia kuvaa erilaisia tapoja, joilla todellisuuden eri puolet käsitteellistetään, sekä etsii yhteyksiä näiden kuvaustapojen välillä. Fenomenografialle ei ole keskeistä löytää oikeaa olemusta vaan pyrkiä tutkimaan ihmisten käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Järvinen & Järvinen 2011, 81–82)

Arvioitaessa laadullisia eroja siitä, kuinka yksilöt käsittelevät ilmiötä, voidaan tutkimusongelmaa lähestyä kohteiden kautta ymmärtäen ja sisäistäen. Tästä johtuen tutkija ei voi arvioida haastateltavien mahdollisia oikeita tai väriä käsityksiä. Tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa ja käsityksien kautta analysoitua uutta tietoa tuottavaa raportointia. Kuvailevalle tutkimukselle on tyypillistä, että se vastaa kysymyksiin mitä tai miten. (ks. Koskinen 2011, 268).

Fenomenografian keskeinen tavoite on tutkia ihmisten eri käsityksiä yhteisesti hyväksytyssä maailmassa. Fenomenografisessa tutkimuksessa on huomioitava, että tuloksia ei voida yleistää, käsitykset ovat kontekstisidonnaisia ja yksilöiden mielipiteet ja käsitykset eroavat toisistaan. (Metsämuuronen 2003, 174 –175)

Fenomenografiassa yksilö nähdään rationaalisenä olentona, joka liittää mielessään oliot ja tapahtumat selittäviin yhteyksiin. Koetuista ilmiöistä ihminen muodostaa käsityksiä. (Syrjälä et.al 1994, 116) Käsitys muotoutuu yksilöiden kokemusten, ajattelun ja vuorovaikutuksen avulla tietystä ilmiöstä muodostetusta kuvasta. Käsitysten perustana toimivat ihmisten aikaisemmat tiedot ja kokemukset. Käsityksillä voidaan kuvata myös yksilön ja ympäristön suhdetta. Käsitykset ovat yksilöllisiä, mutta samalla vuorovaikutuksessa sosiaalisesti jaettuina. Käsitykset eivät ole stabiileja vaan dynaamisia ja muuttuvia ajatusrakennelmia, joissa yksilöt jäsentävät informaatiota. (ks. Koskinen 2011, 269)

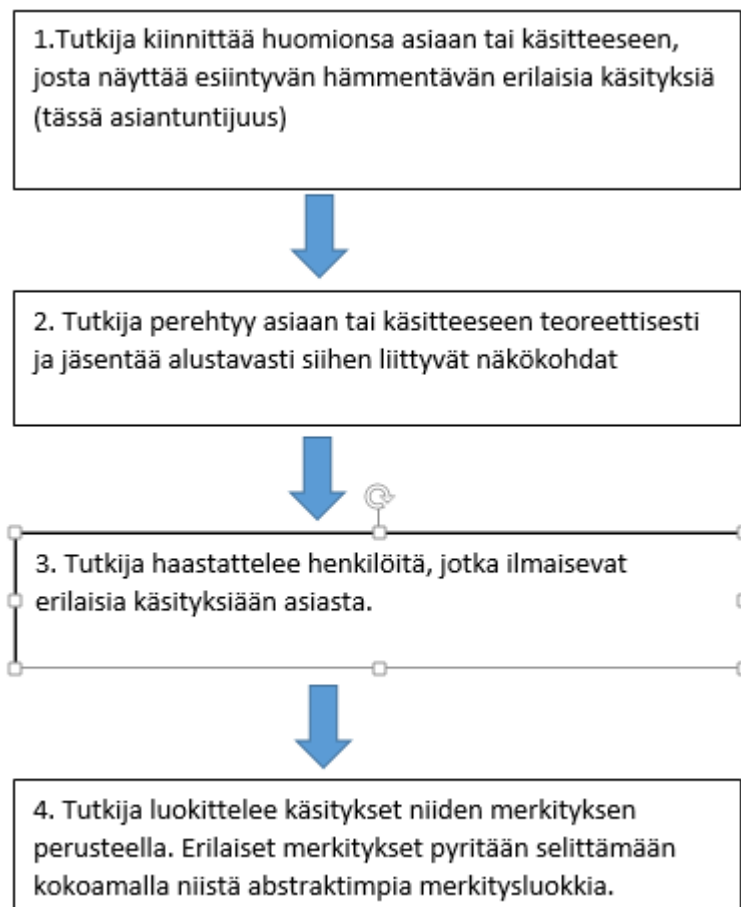
Ilmiö ja käsitys ilmenevät saman asian kahtena puolena. Ilmiö rakentuu ihmisen sisäisen ja ulkoisen maailman saamasta kokemuksesta, josta hän aktiivisesti rakentaa käsityksen. Ilmiö ja käsitys ovat samanaikaisia ja siten erottamattomia. (Syrjälä et.al 1994, 116)

Fenomenografisessa tutkimuksessa korostuu perspektiivin valinta. Ensimmäisellä tasolla tutkija tutustuu ympärillä olevaan maailmaan tehden siitä havaintoja. Toisen tason perspektiivissä, jota fenomenografia kiinnostaa, tutkija orientoituu ihmisten käsityksiin ja ajatuksiin ympäröivästä maailmasta tai kokemuksista, tehden niistä havaintoja. Käsittämisessä ilmiölle annetaan merkitys, josta fenomenografia erottaa kaksi aspektia: mitä ja kuinka. Mitä-aspektilla suunnataan ajattelu kohteeseen, joka voi olla fyysinen tai psyykinen. Kuinka-aspektilla määritellään ajatuskohteen rajaus. (Järvinen & Järvinen 2011, 81–82) Toisen asteen näkökulmassa korostetaan todellisuuden rakentumista sosiaalisesti ja konstruktiiivisesti (Koskinen 2011, 268).

Marton (1981, 1988) mukaan fenomenografiselle tutkimukselle keskeistä on ilmiön olemuksen tarkastelu. Siinä ilmiön yleisen, intersubjektiveisen tason ja yksilöllisen ominaisimman tason välissä on vielä taso, joka kiinnostaa fenomenografista tutkijaa. Tämä on käsitteellistämistapojen ja ajattelun muotojen taso. (Järvinen & Järvinen 2011, 82)

Uljens (1989) listaa fenomenografisen tutkimuksen etenemistä kuudella vaiheella:

1. Ilmiön rajaaminen ympäröivästä maailmasta tarkastelun kohteeksi
2. Ilmiötä koskevan tarkastelun rajaaminen
3. Haastattelut, jotka koskevat ihmisten käsityksiä kyseisestä ilmiöstä
4. Haastattelujen litterointi ja kirjoittaminen
5. Haastattelun pohjalta muodostetun tekstin analysointi
6. Analyysin tulosten ilmaiseminen kuvauskategorioina



Kuva 8. Fenomenografisen tutkimuksen kulku (mukaiillen Syrjälä et.al 1994, 115)

4.2 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusmetodi

Fenomenologis-hermeneuttisen metodin taustalla ovat filosofiset kysymykset ihmiskäsityksistä ja kokemukseen perustuvasta tiedosta. Fenomenologiaa lähellä olevan hermeneuttisen ihmiskäsityksen taustalla ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. (Laine 2015, 29)

Keskeisin ero fenomenologian ja fenomenografian välillä on se, että fenomenologia keskittyy tutkimaan ilmiöt tutkittavien kokemusten kautta. Fenomenografia sen sijaan keskittyy kuvailemaan, kuinka ilmiö koetaan eri henkilöiden toimesta. Fenomenologiassa pyritään löytämään kokemusten yhteneväisyyksiä, ja fenomenografiassa puolestaan keskitytään ilmiöiden kuvaamiseen kokemusten poikkeavuuksien kautta. (Marton 1981, 180–181)

Martonin (1981) mukaan fenomenologisen näkökulman kautta on hankala tunnistaa erot ensimmäisen ja toisen portaan välillä. Fenomenologian mukaan ympäröivän maailman ymmärtäminen on mahdollista ainoastaan kokemusten kautta. Fenomenologisessa tutkimuksessa tavoitteena on kokemusten kuvailun lisäksi kuvailla ympäröivää maailmaa ilman oppimista ja tuntemusta itsestänselvyyksien synnystä. (Marton 1981, 180–181)

Fenomenologiassa ihmisyyksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan. Fenomenologiassa tarkastellaan yksilön itse kokemaa, elettyä maailmaa ja omaa itseään tuossa maailmassa. Jokaisella yksilöllä on oma ja erilainen suhtautumisensa ja verkostonsa elämänsä eri asioihin, kuten toisiin ihmisiin, sosiaalisiin tapahtumiin tai esineisiin. Laine käyttää esimerkkiä oppimistapahtumaa, jossa opettaja ja oppilas ovat samassa tilanteessa. Vaikka ulkopuolisen silmin katsottuna tapahtuma on samanlainen molemmille, kokee opettaja tilanteen eri tavalla kuin oppilas. Jokaisen perspektiivi rakentuu historian aikana siinä ympäristössä, missä yksilö toimii. Yksilölle se koostuu aiemmista kokemuksista, käsityksistä, arvoista ja tuntemisen tavoista. (Laine 2015, 30)

Fenomenologiassa ihmisen kokemuksellinen suhde maailmaan on intentionaalinen eli kaikilla kokemillamme asioilla on merkitys. Todellisuus ei ilmene neutraalina materiaalina, vaan kohde näyttäytyy jokaisessa havainnossa havaitsijan pyrkimyksien, kiinnostusten tai uskomusten valossa. (Laine 2015, 31–32)

Kokemukset muodostuvat merkityksistä. Merkitykset, joilla todellisuutta havainnoidaan ilmenevät yhteisöissä, missä yksilöt vaikuttavat ja johon jokainen yksilö kasvatetaan. Eri kulttuuriympäristöissä kasvavat yksilöt kokevat asioiden merkityksen eri tavoin. Fenomenologiassa korostetaan yksilön perspektiiviä. Yksilöt ovat osa yhteisöä, jossa käsitykset ovat hyvin lähellä toisiaan. (Laine 2015, 31–32)

4.3 Aineiston keruu

Fenomenografisessa tutkimuksessa tavallisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Siinä toteutuu fenomenografian tiedonkäsitykseen kuuluva intersubjektivisuus. Intersubjektivisuus ilmenee tutkimuksessa siinä, miten haemme tietoa toisen ihmisen ajattelusta. Mukana on myös oma tietoisuutemme, mikä heijastuu tulkintaamme toisten ihmisen ilmaisuista. Intersubjektivisellä luottamuksella tarkoitetaan tutkijan kykyä tiedostaa omat lähtökohtansa haastatteluun. (Syrjälä et.al 1994, 136–137)

Tutkijan oma subjektiivisuus, aikaisemmat tiedot ja odotukset vaikuttavat tahtomatta tutkimukseen. Tutkijan onkin hyvä tunnustaa ja tiedostaa itselleen omat lähtökohtansa sekä niiden vaikutus aineiston hankintaan ja johtopäätöksiä tekoon. (Syrjälä et.al 1994, 122)

Haastattelun aikana haastattelija pystyy laajentamaan omia tietotarpeitaan haastateltavan vastausten mukaisesti ja saamaan näin mahdollisimman aidon ja kattavan käsityksen käsiteltävästä asiasta. Intersubjektivinen luottamus edellyttää, että haastattelija on itse haastattelun sisällä. Haastattelussa haastattelijan on oltava tilanteen tasalla kuunnellen ja arvioiden tarkasti vastauksia ja muodostamalla niistä johtopäätöksiä ja mahdollisia jatkokysymyksiä. Haastattelussa omien kysymysten järjestys ei ole ehdoton edellytys vaan haastattelun tulisi edetä haastateltavan antamien vastusten perusteella. Tarvittaessa haastattelija voi muotoilla lisäkysymyksiä vastausten perusteella. (Syrjälä et.al 1994, 136–137)

Kolmas intersubjektivisuuden edellytys on luottamus haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelun tulisi olla vuorovaikutuksellinen ja keskusteleva kokonaisuus ilman kuulustelunomaisia piirteitä. Erityisesti henkilön käsityksiä tutkittaessa korostuu tutkijan perehtyneisyys ja valmistautuminen haastatteluun. Omien valmiiksi suunniteltujen kysymysten rinnalle tulleet lisäkysymykset ja tarkennukset tuovat arvokasta tietoa kokemuseräiseen tutkimukseen. Niin sanotussa syvähaastattelussa saavutetaan laadullista tietoa aihealueen ympäriltä. (Syrjälä et.al 1994, 137)

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon heidän käsitystensä ja kokemustensa kautta. Tutkimukseen valittujen asiantuntijoiden työn sisältöä ja työhistoriaa käsitellään taustoissa, mutta varsinaisesti ammattiin sitoutuminen ei ole tämän tutkimuksen keskiössä eikä sillä ole tutkijan mukaan vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Asiantuntijoiden ryhmä ei edusta yhtä ammattiryhmää, joten ammattiin sitoutumisen arviointia ei voida suorittaa samalla tavalla kuin tietyn ja spesifin ammattiryhmien edustajien osalta.

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto ja analysoidaan tutkimustuloksista fenomenografisella otteella muodostettuja merkityskategorioita. Empiirisen tutkimuksen toteutus käsitellään tässä kappaleessa alkaen ensin tutkimuksen lähtökohdista ja toteutuksesta. Tämän jälkeen esitellään kohdeorganisaatio sekä käsitellään tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Seuraavaksi käsitellään muodostettuja merkityskategorioita sekä niiden yhteyttä tutkimusongelmiin. Jatkotutkimusmahdollisuudet sekä tutkimuksen varsinaiset johtopäätökset esitellään erillisessä yhteenvedossa.

5.1 Tutkimuksen taustoja

Olen työskennellyt puolustusvoimien organisaatiossa vuodesta 2005 ja suorittanut sotatieteiden maisterin opinnot Maanpuolustuskorkeakoululla. Pääaineenani suoritin johtamisen opinnot ja pitkänä sivuaineena opiskelin strategiaa. Aloitin kauppatieteiden opinnot vuonna 2014 tietojohdamisen maisteriohjelmassa. Tietojohdamisen opinnoissa kiinnostuksen kohteeni on erityisesti tiedon liikkuminen organisaation sisällä, tietojohdamisen vaikutus organisaation menestymiseen sekä organisaation kyky luoda uutta tietoa.

Maanpuolustuskorkeakoululle tekemääni tutkimusta tuki molemmissa yliopistoissa suoritettujen opintojen. Tutkimukseni tavoitteena oli tarkastella kollektiivisen asiantuntijuuden muodostumista tietojohdamisen näkökulmasta sotilasasiantuntijoiden keskuudessa. Toiseen tutkimukseeni halusin tutkimuskohteeksi myös asiantuntijajoukon, johon tässä tapauksessa valikoituvat siviiliasiantuntijat. Koska tutkimukseni tavoitteena oli tarkastella siviiliasiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon, halusin tutkimukseeni mukaan ainoastaan yhden yksikön henkilöstöä.

Koska kyseessä on fenomenografinen tutkimus, pyrin löytämään pienen joukon laajoista haastatteluista ennemmin ihmisten käsityksiä ja kokemuksia ilmiöstä kuin etsimään yleistyksiä tai totuuksia tutkimuksen sisältä. Fenomenografinen tutkimusote palveli tutkimustani

paremmin kuin aiemmin mainitsemani diskurssianalyysi. Fenomenografisessa tutkimusotteessa pystyin keskittymään enemmän asiantuntijoiden kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus olisi voitu toteuttaa myös kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiön taustat olisivat jääneet vajavaiseksi ja vaikuttavia muuttujia ei olisi kyetty riittävän kattavasti huomioimaan. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollisti tutkimuksessa ilmiön syventymisen laajemmin sekä tausta- ja kulttuuritekijöiden huomioimisen.

Tutkimukseen valitsin viisi siviilitehtävässä työskentelevää asiantuntijaa. Valitsin kaikki asiantuntijat yhdestä yksiköstä, jotta kykenisin käsittelemään myös työyhteisöllisiä seikkoja, kulttuurillisia tekijöitä sekä muodostuneita verkostoja. Tutkimukseen valitut henkilöt toimivat eri asiantuntijatehtävissä ja olivat kaikki tietotyötä tekeviä. Rajasin tutkimuksen ulkopuolelle johtopositioissa toimivat henkilöt, sillä halusin tutkimuksessani käsitellä ainoastaan työntekijä- ja asiantuntijatasoa.

Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat ovat kaikki korkeasti koulutettuja, maisterin tai tohtorin tutkinnon suorittaneita henkilöitä. Kaikilla asiantuntijoilla on taustallaan ura, joka on sisältänyt pääosin työskentelyä asiantuntijatehtävissä. Tutkimukseen valitut asiantuntijat toimivat yksikössään opetus- ja tutkimustehtävissä.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kartoitus aloitettiin lähestymällä ensin yksikön johtoa. Yksikön johdon suostumuksella kartoitin sopivaa henkilöstöä tutkimustani varten. Tutkimukseen valitut siviiliasiantuntijat olivat kaikki heti alusta alkaen kiinnostuneita työstäni ja suostuvaisia osallistumaan tutkimukseeni. Korostin alusta alkaen tutkimustyön tekemistä nimettömänä ja ilman selkeää kategorisointia tai taustatietojen kartoitusta. En kokenut tarpeelliseksi määritellä esimerkiksi tarkkaa ikää, sukupuolta, työvuosia tai varusmiespalveluksen suorittamista. Yksilöiden taustatiedoissa merkittävimpänä tekijänä pidin heidän tuloaan puolustusvoimien palvelukseen työntekijänä: sitä, kuinka organisaatio on saanut heidät kiinnostumaan itsestään ja mitkä tekijät vaikuttivat asiantuntijoiden hakeutumiseen isoon julkishallinnon organisaatioon.

Asiantuntijoiden suostumuksen jälkeen aloitimme kartoittamaan sopivia haastatteluajankohtia. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina Santahaminan alueella, asiantuntijoiden työpisteiden välittömässä läheisyydessä. Ennen haastatteluita lähetin tutkimukseen osallistuville asiantuntijoille haastattelukysymykset perehtymistä varten. Haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman avoimiksi, jotta saisin mahdollisimman pal-

jon kuvailevaa materiaalia. Muodostin itselleni varsinaisten kysymysten alle myös alakysymyksiä, joita kykenin käyttämään haastatteluissa tukimateriaalina. Alakysymykset olivat pääkysymyksiä tukevia ja niiden avulla pystyin syventymään aiheeseen yhdessä haastateltavan kanssa. Perehtyminen aihealueeseen sekä tutkimuksen kirjallisuuskatsaus olivat taustalla haastattelukysymyksiä muodostaessa.

Fenomenologisen haastattelun tulisi olla avoin ja kysymysten avulla pyritään saamaan laajoja ja kuvailevia vastauksia ilman lisäohjausta (Laine 2015, 39). Haastattelut mahdollistavat kysymyksien tarkentamisen, tulkitsemisen sekä vastausten tarvittavan täsmentämisen (Metsämuuronen 2003,187). Ilmapiiri haastatteluissa oli luottamuksellinen ja haastattelut etenivät luontevasti. Haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluihin hyvin ja se loi erinomaiset lähtökohdat haastatteluiden toteuttamiseen. Jokainen vastaaja suhtautui tutkimukseen kannustavasti. Haastateltavat kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan ja näkemyksistään, mikä antoi laajan materiaalin analysoitavaksi tutkimuksessani.

Haastatteluista kertynyt aineisto nauhoitettiin sanelinkoneella, mistä se siirrettiin sähköiseen muotoon. Sähköisestä muodosta muodostettiin word-pohjainen litterointimateriaali, jota käytettiin aineiston analysointiin. Kaikki haastatteluissa kertynyt materiaali säilytettiin tutkijan tallennusvälineillä yhdessä paikassa. Lisäksi muodostettiin yksi varmuuskopio koko materiaalista.

5.2 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimukseni kohteena toimi Sotatekniikan laitos Maanpuolustuskorkeakoululla. Maanpuolustuskorkeakoulu on Puolustusvoimain komentajan alainen sotatieteellinen korkeakoulu, jossa voi suorittaa sotatieteiden kandidaatin, maisterin ja tohtorin tutkinnot sekä yleisesikuntaupseerin tutkinnon. Maanpuolustuskorkeakoulussa työskentelee noin 250 henkeä, joista siviilejä on noin puolet.

Sotatekniikan laitos opettaa ja tutkii järjestelmätekniikkaa ja sotataloutta sekä näitä tukevia aineita, kuten fysiikkaa, matematiikkaa ja kemiaa. Opetuksella koulutetaan henkilöstöä Puolustusvoimien pääprosessien mukaisesti suorituskyvyn suunnittelun, rakentamisen sekä käytön ja ylläpidon tehtäviin.

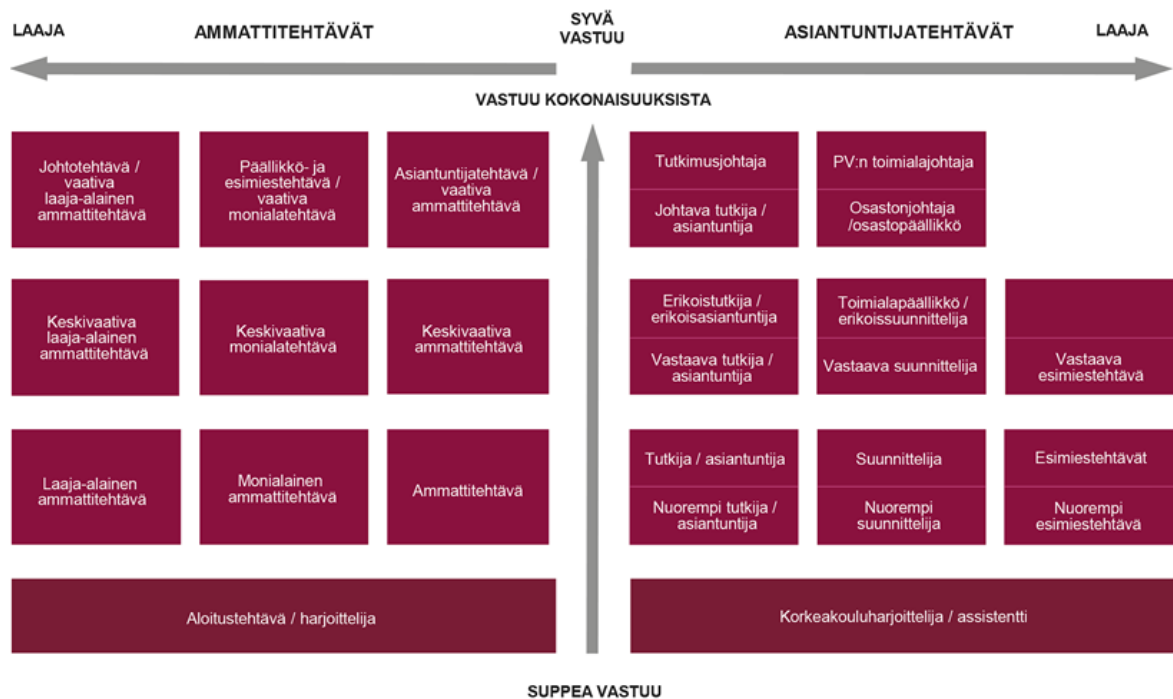
Sotatekniikan opetus jakautuu järjestelmätekniikan ja sotatalouden opetukseen. Järjestelmätekniikan opetuksen painopistealueita ovat taistelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmätekniikka sekä operaatioanalyttiset menetelmät. Sotatalouden opetuksen painopiste on suorituskyvyn suunnittelun, rakentamisen ja ylläpidon prosessien opettamisessa.

Sotatekniikan laitos tekee opetukseen ja tutkimukseen liittyvää yhteistyötä kotimaisten ja ulkomaisten tutkimusta tekevien yksiköiden ja akateemisten oppilaitosten kanssa. Sotatekniikan laitos osallistuu yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen omalla julkaisutoiminnallaan sekä Maanpuolustuskorkeakoulun ulkopuolella pidettävillä luennoilla ja alustuksilla.

Puolustusvoimien siviilitehtävät sisältävät ammatti- ja asiantuntijatehtäviä. Siviilissä toimivien henkilöiden osaaminen perustuu tehtävässä vaadittavaan tutkintoon sekä mahdollisesti toisen työnantajan palveluksessa hankittuun työkokemukseen. Puolustusvoimissa toimivilla siviileillä on sotilashenkilöstöön verrattuna suppeampi ja hitaampi tehtäväkierto. Uusiin tehtäviin edetään organisaatiossa hankitun osaamisen perusteella. Siviilipuolen tehtävissä kehitytään varsinaisiksi asiantuntijoiksi oman toimialan osalta. Tutkimus- ja opettajapohjainen työ sekä täydennyskoulutusta tukeva organisaatio mahdollistavat oman toimialan asiantuntijuuden kehittymisen eri tasolle verrattuna nopean kierron sotilashenkilöstöön. Kehittyvää asiantuntijuutta hyödynnetään organisaatiossa tutkimuksessa, nykyaikaisessa opetuksessa ja päätöksenteon tukena.

Puolustusvoimien tehtävien edellyttämät henkilöstövoimavarat varmistetaan keskitetyllä ja laadukkailla rekrytoinneilla. Henkilöstö sitoutetaan työyhteisön hyvällä ilmapiirillä, haastavilla työtehtävillä sekä toimivilla palvelussuhteen ehdoilla. Puolustusvoimat pyrkii jatkuvasti kehittämään henkilöstönsä työssä jaksamista ja sitoutumista kehittäen erilaisten työaika-
muotojen ja perhe-elämän yhteensovittamisen keinoja.

Rekrytoinneilla turvataan sotilas- ja siviilitehtävissä tarvittava osaaminen. Rekrytointien onnistumista edistetään sisäisellä ja ulkoisella työnantajakuvalla. Puolustusvoimia tehdään tunnetuksi työpaikkana, joka tarjoaa monipuolisia, merkityksellisiä ja haasteellisia työtehtäviä. Puolustusvoimien monipuolinen ja haastava tehtäväkenttä edellyttää ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä. Jotta ammattitaito karttuisi monipuolisesti, edellyttää se osaamisen syventämistä ja laajentamista erilaisissa tehtävissä. Puolustusvoimien tarvitsemaa osaamista luodaan tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla, joka koskee koko henkilöstöä. Henkilöstön omassa tehtävässä tapahtuvalla osaamisen kehittämällä luodaan edellytyksiä toimia vaativimmissa tehtävissä. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015)



Kuva 9. Esimerkki siviilien tehtävistä. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015)

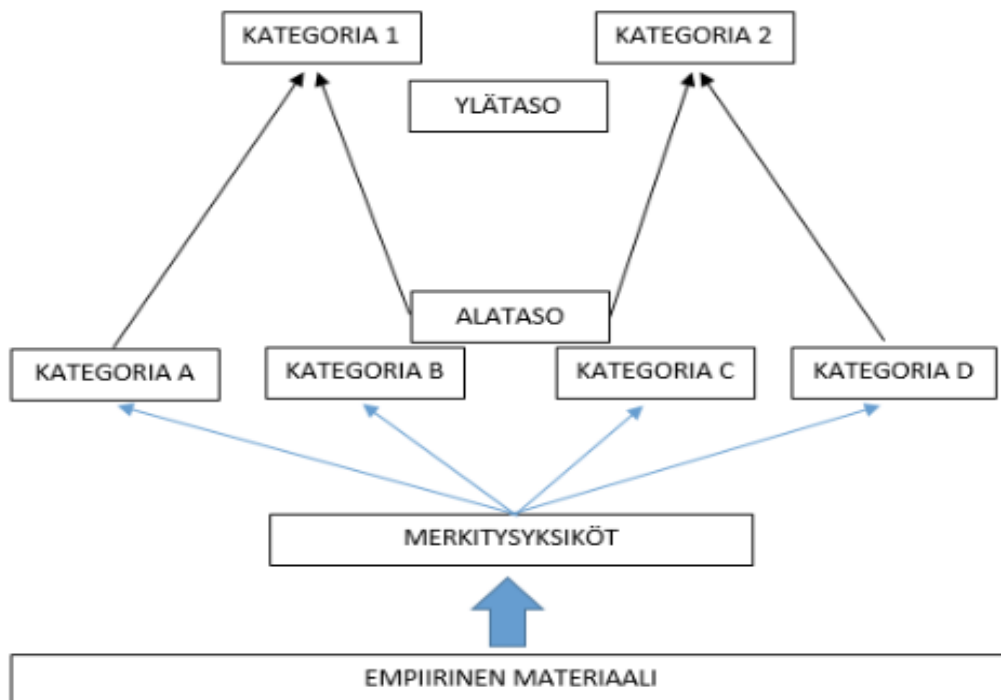
Puolustusvoimat kehittää myös siviilitehtävien seuraajasuunnittelua ja tehtäväkiertoa. Siviilitehtävissä toimivat henkilöt voivat edetä myös esimiestehtäviin johtajakoulutuksen ja kokemuksen kautta. Suunnitelmallisen toisen työnantajan palveluksessa tapahtuvan kokemuksen kartuttamisen kautta paluu puolustusvoimien palvelukseen on myös mahdollista. Osaamisen ja ammattitaidon kertyminen edellyttää kokemusta useista saman (syväosaaminen) tai eri toimialojen tehtävistä (laaja osaaminen). Eteneminen vaativimpiin tehtäviin edellyttää osaamisen kehittämistä eri hallintotasoilla ja toimialoilla sekä siirtymistä henkilöstösuunnittelun mukaisesti uusiin tehtäviin. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 27)

5.3 Aineiston analysointi

Aloitin aineiston analysoinnin lukemalla litteroidun haastattelumateriaalin useaan kertaan läpi. Aineiston määrä oli laaja ja varsinaisten tutkimuskysymysten rinnalla oli haastatteluissa noussut lisäkysymyksiä, jotka tukivat kerättyä aineistoa. Haastateltavien avoimuus ja kiinnostus tutkimusta kohtaan ilmenivät asioiden syvällisempänä käsittelynä. Osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä oli tehnyt omia muistiinpanoja ja valmistautunut huolella haastatteluun, millä oli erittäin positiivinen vaikutus tutkimuksen toteuttamiseen.

Kerätyn aineiston lukemisen jälkeen koostin materiaaliin kategorioihin aihealueittain ja kysymyksittäin. Kysymysten alla olevan materiaalin osalta pyrin löytämään merkittäviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Toisessa vaiheessa muodostin aineistosta merkitysyksiköt. Merkitysyksiköt muodostuivat eri sanojen ja lauseiden kokonaisuuksista. Kolmannessa vaiheessa ryhmittelin merkitysyksiköt alakategorioiksi. Kolmannen vaiheen jälkeen muodostin alakategorioista yleisemmät ylätason kategoriat. Ylätason kategorioista muodostui tutkimuksen päätulokset, jotka ovat kerättyjen kokemusten ja käsitysten merkityksiä.

Aineiston analysoinnin aloitan käsittelemällä asiantuntijoiden työuran alkua Puolustusvoimissa. Mikä sai heidät kiinnostumaan ja hakeutumaan Puolustusvoimien palvelukseen ja millainen työnantajakuva heillä oli Puolustusvoimista.

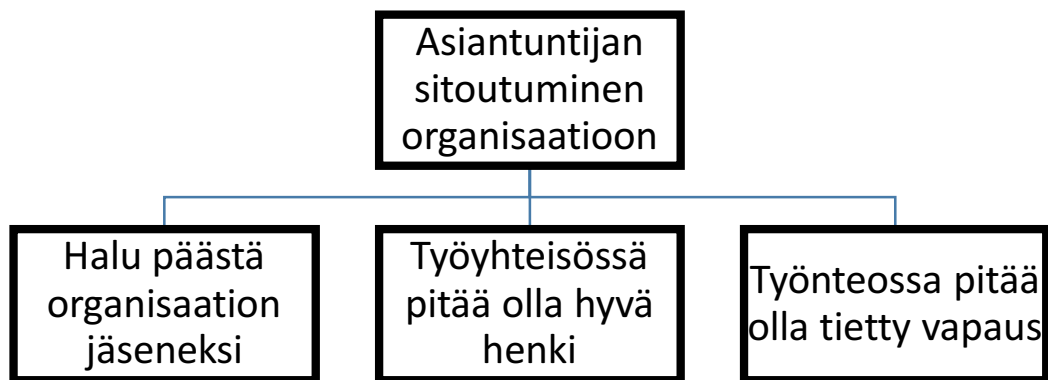


Kuva 10. Fenomenografisen tutkimuksen analyysi (mukaillen Syrjälä ym.1994)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitelen haastatteluiden pohjalta analysoidun aineiston, teorian ja oman kokemukseräisen tiedon perusteella muodostettuja kuvauskategorioita. Tuloksien tarkastelussa pyrin luomaan dialogimaisen tarkastelun muodostettujen kategorioiden ja tutkimuksen taustalla vaikuttavan teorian kesken.

Kategorisoimalla haastatteluaineiston muodostin kolmeen kuvauskategoriaan jakautuneen järjestelmän, jossa tutkimukseen osallistuneet kuvaavat sitoutumisestaan organisaatioon. Ensimmäinen kategoria kuvaa aikaa ennen organisaatiossa työskentelyä. Siinä tarkastelun kohteeksi nousee yksilöiden halu päästä organisaation jäseneksi ja siihen vaikuttavat tekijät. Toisena tarkastelukokonaisuutena on organisaatiossa vallitsevan työilmapiirin ja hengen merkitys. Siinä tarkastellaan organisaation sisällä vaikuttavia eri toimijoita ja asiantuntijoiden verkostoja. Viimeinen kategoria tarkastelee asiantuntijan ammatillisten valmiuksien ja oman osaamisen kehittämistä sekä työnteon joustavuutta.



Kuva 11. Tutkimuksen kuvauskategoriajärjestelmä.

Tutkimuksessa muodostetut kuvauskategoriat ovat: halu päästä organisaation jäseneksi, työyhteisössä pitää olla hyvä henki ja työnteossa pitää olla tietty vapaus. Jokainen kategoria analysoidaan omana lukunaan. Käsitellyssä pyritään linkittämään analysoitu aineisto ja teoria kokonaisuudeksi, vaikka huomio onkin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näemyksissä juuri omassa organisaatiossaan.

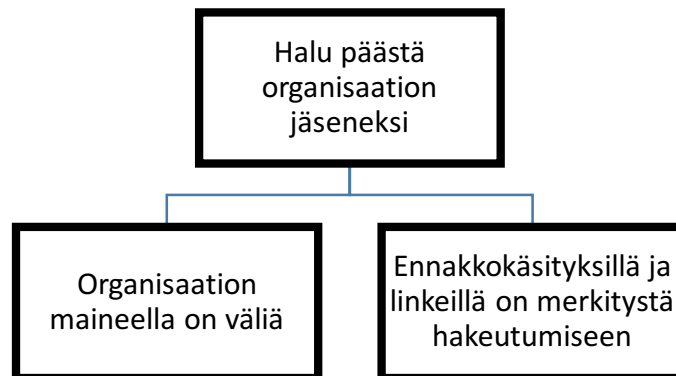
6.1 Halu päästä organisaation jäseneksi

"miksi haluan olla organisaation jäsenenä mikä täs on mukavaa mikä täs on antoisaa. Nää samaiset tekijät miksi koen työn palkitsevana. Jotenkin näkisin et se on siihen samaan kytköksissä että, mä siis koska sehän johtaa sitoutumiseen, minusta välitetään, tulen nähdä, ja koen saavani arvostusta osakseni, joo ja, tää kaikkihan itse asiassa lisää myöskin"

Vastaaja 5.

Ensimmäisessä kategoriassa käsitellään jo ennen varsinaista työsuhdetta edeltänyttä aikaa, jolloin mielenkiinto organisaatiota kohtaan syntyy. Sotilasorganisaation rekrytoinneissa

sotilaiden ja siviilien työnhaku eroavat toisistaan. Tutkintoon johtavissa koulutuksissa oppilaille määritetään työpaikkakiintiöt etukäteen, jolloin valinnat opiskeluiden jälkeisestä työpaikoista tehdään ennalta määrätyn kiintiömäärän mukaisesti. Siviilien kohdalla hakeutuminen tapahtuu julkisella haulla eri kanavissa, joissa rekrytointi tapahtuu.



6.1.1 Organisaation maineella on väliä

”Siis varmaan eräällä lailla siis, sitouttamismenetelmä on sekin että, omaa tämmöstä brändiä kehitetään. Et, Puolustusvoimillahan on, pitkä historia siinä et varmaan 20 vuotta ku aloitettiin, tää, ”tee työtä jolla on tarkoitus”. Että koitetaan, tuoda näkyviin ja, rakentaa tämmöstä positiivista työnantajakuva.”

Vastaaja 2.

Organisaatiot ovat tiedostaneet maineensa merkityksen asiantuntijoiden työnhaussa. Organisaatiot pyrkivät kehittämään mainettaan saadakseen yhä parempia työntekijöitä organisaatioonsa. (ks. Joo 2010, 70) Tutkimusten perusteella suomalaiset luottavat Puolustusvoimiin organisaationa. Tutkimusten mukaan (2005) 88 prosenttia suomalaisista kertoi luottavansa organisaatioihin joko erittäin paljon tai melko paljon. (Borg, Ketola, Kääriäinen, Niemelä & Suhonen 2007)

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mielestä Puolustusvoimat koettiin mielenkiintoiseksi ja turvalliseksi työpaikaksi. Organisaation maine ja tunnettavuus koettiin hyväksi, mikä edesauttoi asiantuntijoiden työnhaun prosessin aloittamista.

Työnantajakuvan kehittymistä ja puolustusvoimien kilpailua työnantajana on tutkittu erilaisen opiskelija- ja nuorisotutkimusten avulla. Puolustusvoimat on suosittu työnantaja, kuten

vuoden 2017 tutkimustulokset osoittavat. IT-alalla Puolustusvoimat oli 8.sijalla ja tekniikan alalla 14. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017, 12)

”No oikeestaan niin, peruskuva työnantajasta oli aika positiivinen ja vois sanoa että, kokonais..rakenne oli aika selkee että, vaikee uskoa etteikö täl- lasta, jatkuvuutta olis ja olin julkishallinnossa ollu aika ison osan, edellisistä tehtävistä kanssa.”

Vastaaja 3.

”joten minulla oli aika positiivinen mielikuva työnantajasta vaikka itse tehtävä ei ollut sillosten hakemuskriteerien kärjessä.”

Vastaaja 4.

”Ja sitten niihin aikoihin, tänne perustettiin tää virka, ja viran perustaminen liitty siihen kun täällä alko, nelivuotinen siis, kolmivuotinen, kadetti..tutkinto muuttu nelivuotiseksi ja, samassa yhteydessähän tänne lisättiin sitte nää laa- jat opinnot, ja sitte tuli tarve myöskin, tietojenkäsittelyn, lehtorille ja, se, työ, vaikutti mielenkiintoselta ja, haastattelun jälkeenki se tuntu mielenkiintoselta ja, sitte, minut hakijoista valittiin. Silleen se meni.”

Vastaaja 2.

Puolustusvoimien maineenhallinnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään ohjaamaan ja kehittämään puolustusvoimien mainetta eli toimintaan perustuvaa julkisuuskuvaa. Hyvää mainetta ylläpidetään ja kehitetään oikeiden asioiden tekemisellä sekä viestimällä niistä. Puolustusvoimien maine syntyy teoista, viesteistä ja ilmeestä. Maineeseen vaikuttavat tehtävien hoitaminen, asevelvollisten laadukas koulutus, kansainvälinen toiminta, sotavarustus ja muu infrastruktuuri sekä johtamiskulttuuri ja työnantajakuva. (Puolustusvoimien viestintäohje 2015, 9)

”näyttäs siltä että ne jotka tulee jäädäkseen on jollain tavalla ensimmäisen kerran ainaki käyny täällä, jossain vaihees tutustumassa mahdollisesti sitte, suht nuorenaiki tän alkupään, työuran tekijöinä”

Vastaaja 3.

Haastatteluiden yhteydessä selvisi, että Maanpuolustuskorkeakoulu hyödyntää varusmiesten osaamista jo varusmiespalveluksen aikana. Siellä suorittaa palvelustaan muutama varusmiestutkija. Tämä on erinomainen malli aiemmin hankitun osaamisen hyödyntämisestä, mikä palvelee niin varusmiestä kuin organisaatiotakin. Samalla tehdään organisaatiota tutuksi, parannetaan henkilöiden tietoisuutta eri tehtävistä puolustusvoimissa sekä luodaan uusia verkostoja tulevaisuuden työelämäsuunnittelun varalle.

”Öö, jos sitä oikeesti lähtee pohtimaan niin, meilläki on muutama ihminen lähteny pois ja uutta otettu tilalle ja, osa on jääny eläkkeelle osa on jääny pois niin, kyl se varmaan se perusmielikuva puolustusvoimista muussaki ku varusmiespalveluksessa ois se tärkein tapa eli, me ollaan aika tyytyväisii siihen että meil on, kaks varusmiestutkijaa tällä hetkellä niin, me ei olla ihan vakuuttuneita et nimenomaan joku näistä, hakeutuis puolustusvoimien tehtäviin heti valmistuttuaan mutta, esimerkiks, (nimi poistettu) väittelee tulevana perjantaina niin hän kyllä alotti meillä, korkeakouluharjoittelijana ja, sit meillä ollessaan pitempään suoritti noita henkilökunnan kursseja ja, sitä kautta pääsi erikoisupseerin vakanssille”

Vastaaja 3.

”Ja, MPKK on varmaan Puolustusvoimien työpaikoista vielä aika erityislaatuine. Et, on vaikee arvioida kokonaisuutta et osaisin sanoo, ja sanonkin kohta että mikä mun mielestä tästä tekee hyvän, mutta tietysti Puolustusvoimissa, noin yleisesti niin ainakin Puolustusvoimillahan on hyvä imago. Et sä voit, jos sä kerrot olevas Puolustusvoimissa, töissä ni, se, voittopuolisesti koetaan, positiivisena asiana.”

Vastaaja 2.

6.1.2 Ennakkokäsitykset organisaatiosta

Puolustusvoimien henkilöstön rekrytointeihin vaikuttavat yksilöiden ennakkokäsitykset organisaatiosta. Ulkoisella työnantajakuvalla pyritään antamaan realistinen kuva puolustusvoimien erilaisista ura- ja työmahdollisuuksista. Ulkoisen työnantajakuvan kehittämällä pyritään saamaan henkilöstö kiinnostumaan organisaatiosta nykyaikaisena ja kilpailukykyisenä työnantajana. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 21)

Vuoden 2017 aikana Puolustusvoimissa jatkettiin ulkoisen työnantajakuvan kampanjointia ”Eturivin osaaaja” -siviilitehtävien osalta. Varsinaisten siviilitehtävien ohella keskityttiin myös kampanjoimaan erikoisupseerien tehtäviä. Kampanjoinnin tavoitteena oli myös parantaa opiskelijoiden mielikuvaa Puolustusvoimista työpaikkana sekä kasvattaa sosiaalisen median kanavien seuraajamääriä. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017, 12)

”Nykyään tuntuu et näissä, työrekrytoinneis ni yhä tärkeempää on semmonen suhdetoiminta ja sit tietysti Puolustusvoimillaki ku on noita kumppaneita niin paljon ja verkostoja ni, varmasti nykypäivänä ni, entistä enemmän tulee tämmösen suhdetoiminnan kautta, henkilöt tutuks ja, sitä kautta ni..”

Vastaaja 2.

Tutkimukseen osallistuneilla asiantuntijoilla osalla oli verkostoja Puolustusvoimiin jo ennen tehtäväänsä hakeutumista. Verkostojen ohella osalla asiantuntijoista tietämys organisaatiosta perustui ainoastaan kokemukseen varusmiespalveluksesta tai huhuihin ja tarinoihin, joita omasta lähipiiristä oli kuultu. Asiantuntijoiden nykyiset verkostot ja toteutetut täydennyskoulutukset organisaation ulkopuolella ovat hyvä keino välittää tietoa omasta organisaatiosta. Lisäksi yhä avoimempi toimintakulttuuri ja tehdyt sopimukset ulkopuolisten toimijoiden kanssa ovat lisänneet tiedonvaihtoa puolustusvoimissa työskentelevien asiantuntijoiden ja liikeyritysten sekä oppilaitosten henkilöstön välillä.

”näyttäs siltä että ne jotka tulee jäädäkseen on jollain tavalla ensimmäisen kerran ainaki käyny täälä, jossain vaihees tutustumassa mahdollisesti sitte, suht nuorenaki tän alkupään, työuran tekijöinä mutta, se houkutel..tavuus niin, se kyllä asiantuntijatehtävissä näyttää olevan aina siitä henkilökohtaisesti tilanteesta enemmän riippuva ku, mitä se työnantaja oikeesti, sillä hetkellä näyttää isolle joukolle ihmisiä. Mut että se mielikuva että puolustusvoimat on muutaki ku varusmiespalvelus, tarkottas erikois..tehtävissä tai asiantuntijatehtävissä, pientä haastetta että, jos meil oli, noin 20 vuotta sitte vielä tää erikoisupseeri, varusmieshommissa että, aika moni tuli erikoistehtäviin niin, nyt ollaan parin vuoden aikana sitä nostettu niin mä luulen että, se voi olla pitkällä aikavälillä ehkä merkittävin tapa antaa mielikuva että tää on työpaikka muilleki ku upseereille.”

Vastaaja 4.

”houkutti tämmösenä lisukkeena siinä ja, totta kai tietysti, puolustusvoimat semmonen mystinen, lafka jost ei paljo tiedä mitään koska en mä oo mitään asepalvelusta suorittanu, mul ei ollu oikeestaan mitään muuta kun, sukulaismiesten sotakertomukset”

Vastaaja 4.

Puolustusvoimien keskeisin rekrytointi tapahtuu vuosittain varusmiespalvelustaan suorittavien kautta. Palvelusta suorittavat varusmiehet näkevät eri yksiköissä työskenteleviä puolustusvoimien henkilöstöä. Pääosan ajastaan he seuraavat perusyksikön henkilökuntaa, mutta pääsevät tekemisiin myös siviilityöntekijöiden kanssa esimerkiksi kunnossapidon, muonituksen, lääkinnän sekä kuljetushenkilöstön kanssa. Lisäksi erityistehtävissä palvelevat varusmiehet pääsevät näkemään enemmän siviilityöntekijöiden työskentelyä liikunnan, viestinnän, oikeudellisen, tiedustelun, tietotekniikan sekä tutkimusalan tehtävissä. Edellä mainittujen varusmiestutkijoiden käyttö palvelee hyvin varusmiesajasta rekrytointia tulevia tutkimus- ja opettajatehtäviä varten.

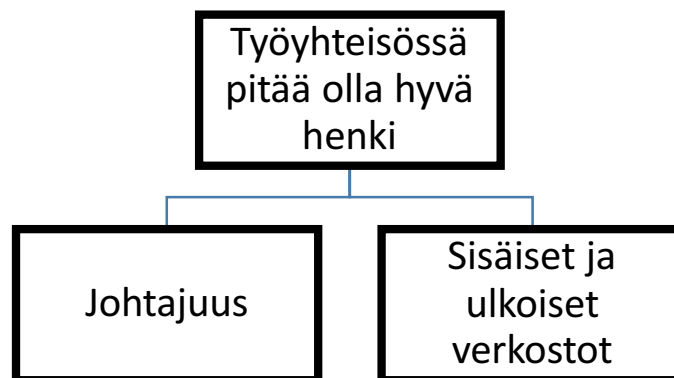
”Niist saa kaikenlaisia jorinoita, sota- siis näitä alokasajan juttuja ja, näitä siis olin kuunnellut ja mä aattelin et [päästää pohtivan mmm-äänen] joo, että kyllä tietysti en ollut aikasemmin kiinnittänyt puolustusvoimiin sillä tavalla mitenkään erityisemmin huomiota että kyllähän se nyt uutisissa paukkuu ja rytisee koko ajan näkyvillä ollaan siis tavalla toisella useimmiten ihan hyvässä joskus vähän tulee tämmöst sitten kriittistäkin näkökulmaa mutta, se sinällänsä oli tällanen, tämä että oli tämä toiminnan kehittämiskuvio niin voimakkaasti näkyvillä et on voitettu laatupalkinto, niin se sai kiinnostumaan et hei mikäs tää lafka on.”

Vastaaja 5.

Laadukkaan ja mielenkiintoisen koulutuksen ohella jokainen Puolustusvoimissa työskentelevä henkilö on osa organisaatiosta annettavaa työnantajakuvaa. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu vahvistavat hyvää työnantajakuvaa. Varusmieskoulutuksen ohella reservin kertausharjoitusten positiivisilla kokemuksilla voidaan välillisesti vaikuttaa tuhansiin perheisiin ja sidosryhmiin vuosittain. Varusmieskoulutuksen ja reservin kertausharjoitusten lisäksi erityisesti siviilien rekrytointeja pyritään toteuttamaan yliopistoissa, korkeakouluissa ja ammattioppilaitoksissa. Lisäksi Puolustusvoimat osallistuu erilaisiin rekrytointitapahtumiin erityisesti tavoitteena siviilien tavoittaminen. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 21)

Mä muutin takasin pääkaupunkiseudulle perhesuhteiden vuoksi ja, siihen aikaan oli aika iso työttömyys ja erityisasiantuntijoiden osalta niin, oli lisähaasteena että tää aiempi työsuhde päätty ja, toisaalta sitte isäni on ollu PV:ssä asiantuntijana joten minulla oli aika positiivinen mielikuva työnantajasta vaikka itse tehtävä ei ollut sillosten hakemuskriteerien kärjessä.

Vastaaja 3.



6.2 Työyhteisössä pitää olla hyvä henki

"Mut et jos ihan sisältöjä, ajatellaan ni, mun mielestä nimenomaan tästä työpaikasta, hyvän tekee se että, niin ku mä sanoin että mun kokemus, koko aikana ku mä oon, ollu täällä että mul on ollu erittäin hyvät esimiehet ja hyvät työkaverit, et, työyhteisö on, hyvä. Se on, huomattavan tärkeä."

Vastaaja 2.

Toisena tarkastelukokonaisuutena tutkimuksesta nousi esille työyhteisön merkitys organisaatioon sitoutumiselle. Työyhteisön hengen muodostumiseen vaikuttavat organisaation jäsenet itsessään, mutta keskeisessä roolissa on työntekijöiden kokema johtamistapa ja sen onnistuminen, yhteisön sisällä muodostuneet ja hyödynnetyt toimijat ja verkostot sekä yksilöiden muodostamat epäviralliset organisaatiot varsinaisen organisaatorakenteen lisäksi. Työyhteisön alakategorioiksi muodostuivat johtajuus, työyhteisön toimijat ja eri verkostot sekä epäviralliset organisaatiot.

Työssä jaksaminen ja viihtyminen ovat henkilöstön työpanoksen ja sitoutumisen kannalta olennaisessa roolissa. Puolustusvoimissa vuosittain toteutetuissa työilmapiirikyselyissä on

me-henki ja työilmapiiri saanut vuosittain erittäin korkean arvon. Vuoden 2017 kyselyssä kyseinen muuttuja oli kyselyn tuloksista kaikista korkein (4.2). (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017, 24)

Hyvän työyhteisön tunnuspiirteitä ovat aktiivinen ja ammattitaitoinen henkilöstö, jonka kesken vallitsee toisten kunnioitus, arvostus, ammattitieteisyys sekä hyvä henki. Hyvälle työyhteisölle on myös tyypillistä työntekijöiden ja esimiehen välinen luottamus. Puolustusvoimien tavoitteena on vahvistaa hyvälle työyhteisölle ominaisia piirteitä kuten avointa ja kannustavaa vuorovaikutusta, työn teon arvostusta, töiden oikeudenmukaista jakautumista, työn sisältöön ja tekemuotoihin vaikuttamista, työolosuhteiden parantamista, työssä kehittymisen mahdollisuuksia sekä esimiehiltä ja vertaisilta saatavaa tukea. (Puolustusvoimien työhyvinvointiminta 2017, 3)

Organisaation arvojen on tuettava työn tekemistä. Arvojen pitäisi olla merkityksellisiä ja yhteisiä toiminnan pelisääntöjä. Puolustusvoimien arvoperustaan kuuluu oikeudenmukaisuus, millä tarkoitetaan tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua ilman syrjintää, häirintää tai kiusaamista. Toinen arvoperusta on yhteistyö, jossa korostuvat yhdessä tekeminen, toisten kannustaminen, tukeminen ja auttaminen sekä oman työyhteisön arvostaminen. (Puolustusvoimien työhyvinvointiminta 2017,9)

6.2.1 Johtajuus

”Hyvä pomo mahdollistaa, että alaiset voivat loistaa.”

Vastaaja 5.

Työyhteisön hyvän hengen taustalla on yhteisöjen ja työkavereiden ohella asiantuntijoiden johtajuus. Johtajuudessa korostuvat asiantuntijoiden työn vapauden mahdollistaminen, työyhteisön me-hengen saavuttaminen, tavoitteiden asettaminen, työmäärän tasapuolinen jakautuminen ja asiantuntijoiden sitouttaminen päätöksentekoprosesseihin. Johtamistoiminnassa korostuvat myös oikeudenmukaisuus, yksilöiden työn huomioiminen sekä kiitoksen ja positiivisen palautteen antaminen. (Malmia & Melin 2006, 253–254)

”hyvä johtaminen mitä oli siis hyvä johtaminen on se että annetaan työntekijöille liikkumavaraa ei liikkumavaraa vaan liikkumisen tilaa, luotetaan osoteetaan luottamus, tästähän se lähtee. Mutta myöskin se meinaa sitä että välitetään se välittäminen tarkoittaa siis sitä että jos on nyt aikeissa että jotain on

menossa vikaan et joku homma ei hoidu niin siihen puututaan, sen henkilön kohdalla eli se on välittämistä ei se oo simputtamista. Se on välittämistä.”

Vastaaja 5.

Tutkimuskohteessani erikoispiirteenä perinteiseen yritysorganisaatioon verrattuna on johtajan vaihtuminen muutaman vuoden välein. Tehtäväkierron mukaisesti yksikön johtajan vaihtuminen on huomattavasti nopeampaa kuin yksikön asiantuntijoiden. Tutkimuksessa asiantuntijat eivät nähneet hyvänä asiana oman esimiehensä nopeatahtista vaihtumista. Uuden henkilön sisääntulon myötä kestää aikansa, että asiantuntijoiden ja johtajan välille syntyy luottamus.

Asiantuntijoiden mielestä johtajien vaihtumisen negatiiviset puolet ilmenevät henkilöiden välisen luottamuksen uudelleenrakentumisena sekä muutoksien määränä. Asiantuntijoiden oma urakierto on huomattavasti hitaampaa kuin sotilasjohtajien, joten heidän on mukauduttava yhä enemmän muutoksiin. Jokaisella johtajalla on varmasti omat toimintamallit ja tavoitteet, jotka johtaja pyrkii jalkauttamaan omaan yksikköönsä.

”Et se nyt pitää sitten, pitkään, laitoksella olleen, siviilityöntekijänkin niin, sillä tavalla, virkeämpänä mut huonona puolena sitten on se että jos, nämä sotilasjohtajat ovat, liian aktiivisia, niin, silloin tällaisen, pitkän linjan, kokemuksen perusteella saattaa tulla sitten päätöksiä jotka eivät välttämättä ole sitte, niin harkittuja, ja perusteltuja kun, voisivat olla. Et, mäkin nyt olen, Maanpuolustuskorkeakoulussa ollut opettamassa niin kauan kun Maanpuolustuskorkeakoulu on ollut olemassa ja, sitten on menossa varmaan jo, kuudes tai seitsemäs opetussuunnitelman muutos, nyt tämän neljännesvuosisadan aikana ja, minä nyt en henkilökohtaisesti, pidä hirveen järkevänä sitä että, yliopistolli- sen oppilaitoksen opetussuunnitelmaa muutetaan joka kolmas vuosi suurin- piirtein taikka vielä useammin.”

Vastaaja 3.

Esimiehen ja alaisen välillä muodostuu vuorovaikutussuhde, jossa esimiehen osoittama työntekijän arvostus näkyy työntekijän haluna antaa oma panoksensa suhteeseen. Työntekijän panos näyttäytyy varsinaisen työn tehokkaana hoitamisena, mutta myös osallistumisena organisaatiota hyödyntäviin tehtäviin, jotka eivät ole työntekijän ydinvastuualuetta. (Paliszkievicz, Koohang, Gołuchowski, & Nord 2014, 33)

”Sitte taas jos meil on, no 2015 muutoshan meil ei näkyne isona mut jossain tällasis isoissa muutoskohdassa niin saattaa olla iso haaste johtajalle asettaa sanansa kun linjaa asioita ja, jotkut menestyy paremmin kuin toiset siinä että, saattaa olla kyllä väärin asetellut sanat ja vähä semmonen valmistelmattomuus, näkyä motivaatiota alentavana.”

Vastaaja 4.

”kun puhutaan meidän tärkeimmän henkilöstöryhmän urakierrosta ja, toki sitte aina se et kuinka tarkkaan kuuntelee tai selvittää sitä ratkasunsa pohjia niin saattaa vaikuttaa siihen että kuinka se toimii mut että, kyllä osa asioista on, aika lyhytjänteisiä ja sitte taas vois sanoa että, meidän organisaation yks vahvuus että, me kyllä ollaan opeteltu muuttamaan asioita lähes jatkuvasti, ja osittain rinnakkain että siinä mielessä se kuuluu meidän kulttuuriin kyllä se muuttaminen mutta osuuks ne aina oikeeseen niin sitä ol- pitäs ihan tarkasti, lähtee tutkimaan ei ehkä henkilöstö-managementin kautta vaan, ihan sitte tapauksina ja sitte tulee se et tapausten määrä on kuitenkin aika pieni”

Vastaaja 4.

Tutkimukseen haastateltujen asiantuntijoiden mukaan tehtävien uudistuksien vaikutuksia ei kunnolla pystytä analysoimaan, koska johtajat vaihtuvat. Urakierron nopeudesta johtuen muutoksen suunnitelleet johtajat eivät toteuta uudistusta eivätkä pääse analysoimaan toteutetun muutoksen onnistumista. Hitaamman urakierron omaavat siviiliasiantuntijat työskentelevät pidempään ja pääsevät näkemään muutoksen jokaisen vaiheen.

”Että jos niitä, suunnitellaan vaikka maisteri..opetusta, ja sitte siin on semmonen ihminen jonka kanssa, meil on yhteistä työhistoriaa ja me on, suunniteltu asioita ja kumpiki heti, tietää mistä puhutaan ja tää katottiin vuosi sitte sit siihen tulee, uus ihminen jolla tätä historiaa ei käytännössä ole. Että perehdyttämistä koitetaan vähän rakentaa. Ni sitte tavallaan se, yhteine, kokemus täytyy taas, keskustella että ollaan samalla viivalla. Että nää asiat, on nyt tällä lailla sen takia, että sun edeltäjäs kanssa mietittiin ne näin. Et kyllähän meillä, kyllähän se tunnustetaan ongelmaksi että meillähän, tavallaan, oppilaitoksen etua ajattelen ni henkilöstö kiertää liian nopeasti. Et ku ajatellaan esimerkiks et me, uudistetaan tutkintoja. Ni jos se tutkinnon uudistaminen niin ku maisterintutkinto uudistetaan nyt niin ne, ihmiset jotka on, uu-

distamassa sitä tutkintoa, ei ehdi toteuttaa sitä ollenkaa. Ja ne jotka sitä toteuttaa, sitte ensimmäisen kerran, niin ne ei oo enää, kattomassa sitä että minkälaisia ne tulokset oli.”

Vastaaja 2.

Asiantuntijoiden mielestä työntekijästä huolehtiminen on vahvuusalue Puolustusvoimien organisaatioissa. Puolustusvoimat tarjoaa työntekijöilleen hyvät palvelussuhteen edut, jotka mahdollistavat esimerkiksi laajan terveydenhuollon palvelut sekä mahdollisuudet oman toimintakyvyn kehittämiseen. Lisäksi johtamistoimintaan kuuluvat vuosittain käytävät kehityskeskustelut, joissa arvioidaan edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista yhdessä työntekijän kanssa. Kehityskeskusteluissa arvioidaan myös työntekijän toimintakykyä ja tulevan vuoden tavoitteita.

No täällä nyt on, selkeä tämmönen hyvä puoli on se että kun, esimiehet ovat erikseen täällä johtajiksi esimieheksi koulutettuja niin, täällä sitten on tämmönen, tavallaan alaisista huolenpito, selkeämpää ja johdonmukaisempaa kun, niissä, siviiliyliopistoissa missä minä olen ollut töissä. Että siellä nyt etupäässä sitten, tutkija ja opettaja hoitaa sen oman tonttinsa ja, siinäpä se suurinpiirtein onkin, en tiedä nyt sitte nykyisissä kun, kuinka ovat muuttuneet mutta ainaki tämmöses perinteises aikasemmassa yliopistossa ni, esimiesten ja esimiehen nyt ei tarvinnut, tai heidän kanssaan ainakaan harvoin joutu tekemisiin kun taas täällä sitten kuitenkin niin, toimenkuvaan ja koulutukseen esimiehillähän kuuluu nyt sitten se että niitä asioita ja alaisten, olemista ja, tilaa niin, seurataan.

Vastaaja 3.

Nopean muutoksen ja vaihtuvuuden rinnalla on varmistuttava toiminnan kehittämisestä ja tiedon liikkumisesta uusille työntekijöille. Johtamistoimintaan kuuluu osana myös tietojohdaminen. Erityisesti hiljaisen, kokemusperäisen tiedon tallentaminen ja siirtyminen ovat tärkeässä roolissa muuttuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa. Kokemusperäisen tiedon tallentaminen on edellytys kehittyvälle organisaatiolle. Tutkimuskohteenani olevassa organisaatiossa on keskitytty tietojohdamisen osa-alueisiin hyvin. Johtamistoiminnassa korostuvat avoimuus ja luottamus. Alaisten toiminnasta ja tiedon liikkumisesta ollaan kiinnostuneita ja tiedon liikkumisen ja tallentamisen eteen tehdään kehitystyötä.

"Meillä johtaja on hyvinkin kiinnostunut siitä, hän on kiinnostunut tästä meidän sisäisestä ryhmähengestä ja haluaa edistää sitä luomalla tällasia ajatuksia siitä et meil ois esimerkiks yhteinen Lync-ryhmä jossa me voimme viestiä toisillemme. Toki tietysti nämä perinteiset tyhy-tilaisuudet on yks tämmönen mutta hän on aivan aidosti kiinnostunut siitä että me toimimme yhdessä ryhmänä myöskin eli, ja sitte se että mä en tiedä mistä ihmeestä nää hyvät tyypit meille tulee mutta pääsääntöisesti esimerkiks nää pääopettajat, ne on ihan mainioita persoonia. Mä en tiiä mistä ne kaivetaan nää, ei johtajassakaan mitään vikaa oo et päinvastoin. Voi vaan sanoo et meil on, meille tulee hyviä tyyppejä."

Vastaaja 5.

"No tässä laitos on, viime vuosien, aikana ottanu selvästi tämmösiä järjestelmällisiä kehitysaskelaita että me, dokumentoidaan opetusta aika hyvin että, jokasesta, opintojaksosta täytetään semmonen opintojaksokortti, jossa näkyy, että kenelle se on pidetty, ketkä on osallistunu, opetukseen mikä on ollu, ydinaines mikä on ollu, lisämateriaalia mikä on ollu oppimateriaali mistä oppimateriaali löytyy, ja sitte siihen sisältyy aina tämmönen kehittämismuistio jossa kerrotaan että, mikä tässä, toimi, mitkä oli haasteita mitä muutoksia tehdään seuraavalle. Ja sitte siitä, tehdään vielä tämmönen opintojakso..pa-laute joka esitellään meidän laitoskokouksessa."

Vastaaja 2.

"materiaalia koottu jo viimeset kymmenen vuotta ikään kuin kirjoiksi opetusmonistetta tiukemmiks kokonaisuuksiks että, ne ei henkilön poistuessu ka-toais"

Vastaaja 3.

"siinä mieles tää on vähä semmonen itseään niin ku semmonen oravanpyörä positiivisessa mielessä, että miten enemmän esimiehistö ja johtaja antaa tilaa niin sitä enemmän heillä oikeastaan on valtaa. Ja mitä enemmän ihmisillä tulee kokemus ja tuntemus siitä et mä hallitsen omaa työtäni, niin sitä enemmän yksilö antaa työyhteisölle. Ja kaikki voi paremmin. Eli semmonen niin kun mitä vähemmän on kontrollia niin sitä paremmin menee."

Vastaaja 4.

Haastateltavat kokivat oman työyhteisönsä avoimeksi ja vuorovaikutukselliseksi. Asioista pyritään keskustelemaan mahdollisimman paljon. Vuorovaikutuksellinen ja avoin työyhteisö, missä toisten ajatuksia ja rakentavia kehitysehdotuksia huomioidaan, on erinomainen tapa hiljaisen tiedon liikkumiselle sekä toiminnan kehittämiseksi.

Johtajuuden vaihtumisen ja luottamussiteen jatkuvan uudelleenrakentamisen myötä voidaan yhtyä Viitalan (2007) väitökseen siitä, että lyhyet työsuhteet eivät kasvata työntekijän tuomaa arvoa niin paljon kuin pidemmät palvelussuhteet organisaatiossa. (Viitala 2007, 87–88)

6.2.1 Sisäiset ja ulkoiset verkostot

Organisaatiossa vallitsevaan hyvään me-henkeen vaikuttavat hyvän ja kannustavan johtamistoiminnan ohella yksikön sisäiset muut toimijat sekä verkostot. Yksikön sisällä olevien toimijoiden ja verkostojen ohella asiantuntijoiden oma verkosto ulottuu organisaation ulkopuolelle. Sisäiset verkostot ilmenevät päivittäisessä työskentelyssä ja ulkoiset verkostot tiedonhankinnassa, täydennyskoulutuksessa ja tutkimustyössä.

Sisäisistä verkostoista haastatelluille keskeisimmät toimijat ovat työkaverit ja opiskelijat. Asiantuntijat mainitsivat hyvän työyhteisön ja työkavereiden vaikutuksen monessa yhteydessä. Työkavereiden merkitys korostuu työpaikalla viihtymisessä, tiedon jakamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Lin (2007) mukaan kollega on työntekijöille tärkeä linkki. Kollegan toimiessa eettisesti ja oikeudenmukaisesti, vahvistaa se henkilön luottamusta ja organisaatioon sitoutumista. (Lin, 2007)

”Nii. Mut et jos ihan sisältöjä, ajatellaan ni, mun mielestä nimenomaan tästä työpaikasta, hyvän tekee se että, niin ku mä sanoin että mun kokemus, koko aikana ku mä oon, ollu täällä että mul on ollu erittäin hyvät esimiehet ja hyvät työkaverit, et, työyhteisö on, hyvä. Se on, huomattavan tärkeä. Sitte, oppilaat joitten kanssa tekee työtä, ne on, mukavia.”

Vastaaja 2.

Toinen keskeinen verkosto ovat opiskelijat, joiden opetustoimintaan asiantuntijat osallistuvat. Opiskelijat koostuvat opiskelunsa aloittavista kandidaatin tutkinto-ohjelmaan kuuluvista kadeteista, maistereista sekä jatko- ja täydennyskoulutukseen kuuluvista opiskelijoista. Osa opiskelijoista on jo myös Puolustusvoimien virassa opiskelija suorittaessaan. Osaamistaso

vaihtelee huomattavasti opetettavan joukon keskuudessa. Osaamistason ja joukon vaihtelu koettiin myös positiivisena asiana, koska se tuo vaihtelua opetustyöhön. Motivoituneet ja jo aiempaa osaamista omaavat ryhmät olivat asiantuntijoiden mielestä mielekkäimpiä opetuskohteita. Usein tällaiset ryhmät olivat myös ryhmäkoon puolesta pienimpiä ja opetusta pystyttiin silloin yksilöimään paremmin.

”kyllä tai niin kun aktiivisesti oppilaiden kohtaaminen on ehkä paras, osuus tai yhtä hyvin vois sanoa et päämäärätietosten opiskelijoiden kanssa työskentely niin, se on se päivän suola tai motivaatio.”

Vastaaja 4.

Opiskelijoiden onnistuminen, asioiden oivaltaminen ja hyvä palaute olivat asioita, jotka olivat selkeä motivaatiota ja viihtyvyyttä lisäävä tekijä. Myös opiskelijoiden motivaatio opetettavaa asiaa kohtaan koettiin asiantuntijoiden keskuudessa omaa työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä.

”Sitte mä oon saanu palautetta, johtajalta suoraan et hän totee et hei mä hoidan hyvin hommani, ja kollegoilta tulee mainintoj, et siinä mieles mut ehkäpä se on juuri se että mä yritän myöskin vastavuorosesti aina kertoa niin ku mä kerronki siitä että läheni te siitä että, aina kun on mahdollista niin mä löytyy joku hyvä juttu, niin mä kerron sen sille ihmiselle”

Vastaaja 4.

Pienessä organisaatiossa työntekijöiden välille syntyy luottamuksellinen side, jolloin tiedon jakaminen keskustelujen yhteydessä on luontevaa. Vahvojen siteiden pohjalta hiljaista tietoa luovutetaan kollegalle luontevasti. Kahdenkeskiset keskustelut tai epäviralliset ryhmät organisaation sisällä ovat hyviä alustoja tiedon jakamiselle. Epävirallisissa tilaisuuksissa tai keskusteluissa liikkuva tieto on luonteeltaan erilaista kuin virallisiin asiakirjoihin tai tutkimuksiin kirjoitettava. Kahden henkilön välinen luottamus ei vielä takaa luottamusta koko organisaation sisällä vaan kaikkien toimijoiden välillä tulee olla luottamus tiedon jakamisen näkökulmasta (Chowdhury, 2005).

”itse oon aika aktiivinen käymään keskusteluja ja tietyllä tavalla vois sanoa että, kyl me melkeen viikottain jostain asiasta pohditaan joko kaks kolme ihmistä tai sitte, tällasta aika epävirallisessa ryhmässä”

Vastaaja 4.

”Me saatetaan ihan alottaa punttisalilla ja saunassa jatkaa ja, saunan jälkeen sitte ennen kotiinlähtöä, tehdään vähä suunnitelmia ja huomioita ja tyypillisesti jos seuraavana päivänä on kollegan oppitunti tai joku oppituntiin liittyvä (-) [0:10:38.3] oppilaiden esityksiä niin sillan sit ollaan yhdessä paikalla ja parhaimmillaan siihen vaikutetaan yhdessä siihen, annetaan palautetta”

Vastaaja 4.

Tiedon määrän lisääntyminen ei ole enää mahdollistanut yksilöiden asiantuntijuuden rajoitusta kasvua ja aihealueen hallintaa vaan asiantuntijuus on yhä enemmän verkostokeskeistä. Verkostomainen asiantuntijatyö muodostuu kansainvälisistä verkostoista ja yhteisöistä, joissa alan tutkimus ja ohjaus keskittyvät yhä laajemmin monitieteelliseksi kokonaisuudeksi. Ryhmien yksilöt spesifioituvat yhä suppeammalle osa-alueelle ja heidän asiantuntijuutensa linkittyy laajempaan kokonaisuuteen. Nykyaikaisessa työympäristössä yksittäiset asiantuntijayhteisöt eivät voi rajoittua enää yksittäisiksi ryhmiksi osana kansallista työyhteisöä. Nykyaikaiset ammattikunnat ovat laajentuneet kansainvälisiksi verkostoiksi, joissa alan tutkimus ja ohjaus keskittyvät yhä laajemmin monitieteelliseksi kokonaisuudeksi. Muodostunut kollektiivinen asiantuntijuus on suurempi kuin yksittäisten asiantuntijuuksien summa. (Palonen, Boshuizen, Hytönen, Hakkarainen & Lehtinen 2013, 1–3.)

Edellä mainittujen verkostojensa avulla asiantuntijat pääsevät tarvittavan tiedon lähteille heti ja pystyvät luomaan uutta tietoa sekä ratkaisemaan ongelmia verkoston toimijoiden ja tiedon avulla. Linkkien avulla asiantuntija yhdistyy verkostoon, jota hän pystyy hyödyntämään päivittäisessä työssään. Linkit voidaan luokitella heikkoihin ja vahvoihin. Heikot yhteydet ovat vähemmän käytettyjä, kaukaisempia, vähemmän ylläpidettyjä tai jopa tuntemattomia. Ne kuitenkin saattavat johtaa suuren tietomäärän pariin. Vahvat linkit ovat pidempiaikaisesti rakennettuja ja läheisempiä. Vahvat linkit ovat rakentuneet luottamuksen, ystävyyden ja turvallisuuden sisältämien elementtien piiriin. (Granovatter 2005, 34–35)

”opetustehtävissä on ihan selvästi tulee nyt tarve siis naapuriyliopistojen kollegat ja, sitä kautta tulee tällanen, siis nimenomaan ulkopuolelta kontakteja ne muodostuu aina vaan tärkeämmiksi.”

Vastaaja 5.

”No, yleensä se liittyy siihen että jos mulla on, joku tämmönen, tekninen osa-alue johon mä kaipaisin, jotain vähän tarkempaa tietoa niin mä voin, esimerkiksi kysyä mun ystävältä joka on, tosi pätevä tietoturva..ihmine, ni mä voin siltä kysyä että mikä tällä hetkel on tää tilanne, taikka sitte jonkun muun alan.

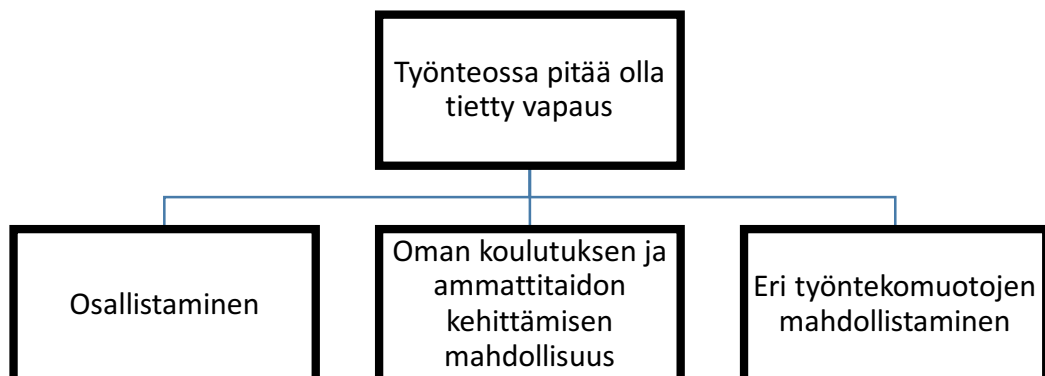
Tämmösiltä, sitä se yleensä on että kun on ystäviä jotka, toimii tuolla, yksityisellä puolella jossain, ja ovat sitte yleensä, erikoistuneet jolleki tietylle alalle, että jos nimenomaan siltä alalta tarvii sitte lisätietoa ni, sähköpostilla tulee taikka soittamalla taikka.”

Vastaaja 2.

Asiantuntijoiden omat verkostot osoittautuivat laajoiksi. Verkostot, joissa asiantuntijat olivat jollain tavalla jäsenenä, olivat kansallisia ja kansainvälisiä. Verkostoja hyödynnettiin päivittäisessä työssä, tutkimustyössä tai tiedonvaihtokanavana. Eri koulutustilaisuudet ja seminaarit olivat myös paikkoja, joissa asiantuntijat kokoontuivat säännöllisesti.

”Siis no tämmösiä, kollegoita minkä kanssa on tehny papereita, joskus ja, et niihi on hyvä pitää kontaktia. Et aina välillä tulee esimerkiksi tää, (--)[0:17:21.1], Tallinnan teknisestä yliopistosta. Sen kans on tarkoitus taas tänäki vuonna, tehdä paperi. Tai tieteellinen julkasu.”

Vastaaja 6.



6.3 Työnteossa pitää olla tietty vapaus

Kolmas kokonaisuus käsittelee asiantuntijoiden työskentelyä organisaatiossa ja työskentelyn sisällön yhteyttä asiantuntijoiden sitoutumiseen. Kategoria jakautuu kolmeen alakategoriaan: asiantuntijan osallistaminen, oman koulutuksen ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuudet sekä eri työntekomuotojen mahdollistaminen.

Perinteiset työnteon mallit ovat muuttuneet yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumattomaksi työskentelyksi. Työn ulkopuolisten asioiden sovittaminen yhteen työn kanssa on tullut yhä tärkeämmäksi työntekijöiden viihtyvyyden ja sitoutumisen kannalta.

6.3.1 Osallistaminen

Asiantuntijat kokivat osallistamisen tärkeänä organisaatioon sitoutumisen kannalta. Osallistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä osallistumista uudistuksiin, päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Työhyvinvointia tukee luottamuksellinen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri (Puolustusvoimien työhyvinvointiminta 2017, 6).

Tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat pitivät osallistamista tärkeänä. Asiantuntijoiden huomioiminen päätöksenteossa lisää henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Päätöksenteossa huomioidaan asiantuntijoiden näkemykset ja heidän mielipiteitään ja näkemyksiään arvostetaan. Kun kyseessä on koko yksikköä koskevia päätöksiä, pyritään muodostamaan yhtenäinen kanta johdon ja yksilöiden kesken.

”Eli ainaki henkilökohtasesti mä koen että, minun näkemykset ja ajatukset, ne tulevat kuulluksi tässä käytännön jo- eli osallistun johtamiseen.”

Vastaaja 4.

Osa vastaajista näki päätöksentekoon ja suunnitteluun osallistumisen yksikön toimintatapa, mutta kyseenalaisti sen todellisen merkityksen. Mielipiteiden kysyminen vaikuttaa teennäiseltä, jos mielipiteiden ja ehdotuksien seurauksena ei tapahdu konkreettisia toimia, vaan ohjaus ja päätöksenteko tulevat ylhäältä.

”No musta tää on kyllä yks semmonen juttu mikä on, kun meillä on, kokouksia meillä on niin sanottuja suunnittelukokouksia, mis me saatetaan suunnitella koko päivä. Ja sit kerrotaan et on päätetty näin. Ni mitä sil on merkitystä? Ei mitään.”

Vastaaja 5.

Asiantuntijuuden keskittyminen yhä pienemmille osa-alueille on vaatinut organisaatioilta kykyä yhdistää eri alojen asiantuntemusta päätöksenteon pohjaksi. Kun eri asiantuntijuuden osat saadaan yhdistettyä kokonaisuudeksi, kasvaa organisaation asiantuntijuus yksilöiden

asiantuntijuuden summaa suuremmaksi. Asiantuntijuuden huomioiminen organisaation päätöksenteossa on edellytys organisaation kehittymiselle. Organisaatiot muodostuvat nykyään yhteisöiksi, joissa asiantuntijat muodostavat vuorovaikutuksellisen verkoston. (Ropo 2005, 18)

”mun mielestä on ihan oookoo sehän on hyvä juttu, niin tota, kun mä menen kertomaan jotain laitoksen suulla niin mä varmistan ensin että me olemme keskenämme täällä keskustelleet asioista eli mulla on johtajan, kanssa käyty keskustelu ja sitte nää meidän, pääopettajat heidän kanssaan on käyty keskusteluu vähintäänkin et me olemme yhtä mieltä, asioista. Ja sitten, sen jälkeen se voi olla et se on minun ajatuksia jonka kanssa edelleenkin menen mutta se että mä oon koeponnistanu sen, et sillä on laitoksen johdon siunaus”

Vastaaja 4.

Asiantuntijoiden johtamisessa voidaan sitoutumisen tasoa nostaa osoittamalla luottamusta eri työtehtävien hoidossa. Itsenäiset tehtävät, jaettu johtaminen ja itsensä johtaminen työssä sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät asiantuntijoiden sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 48; Giffords 2009, 400) Tietotyötä tekevien asiantuntijoiden johtaminen ei perustu perinteiseen vertikaaliseen ”ylhäältä alas” -johtamiseen vaan sen tulisi enemmän pohjautua tiimimäiseen työskentelyyn ja jaettuun johtamiseen, jossa vastuuta jaetaan yhä enemmän tiimeille ja yksilöille. Jaettua johtamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Jaettu johtaminen voi ilmentyä erilaisten työtehtävien ja vastuiden jakamisena, missä kokonaisuutta pilkotaan pienempiin osa-alueisiin. Jaettua johtamista voidaan tarkastella myös näkökulmasta, jossa jaettu johtaminen on tiimimäistä kokemuksien, mielipiteiden ja tulkintojen vuorovaikutusta. Tällöin pyritään yhdessä työyhteisön kehittämiseen ja organisaation toimivuuteen. Se vaatii sitoutumista ja halua yksilöiltä vallan- ja vastuunottoon. (Ropo 2003, 19–20)

6.3.2 Oman koulutuksen ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus

Organisaatioon sitoutumista tutkittaessa mainitaan usein yksilöiden autonominen työn vapaus, hyvä työyhteisö, kannustava johto sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Tietotyöläisten osalta itsensä kehittäminen osana asiantuntijayhteisöä on keskeisiä asiantuntijoita motivoivia osa-alueita (Giffords 2009, 400).

Kaikki tutkimukseeni osallistuneet asiantuntijat mainitsivat Puolustusvoimien tarjoaman täydennyskoulutuksen hyvänä asiana. Organisaation sisällä järjestettyjen koulutuksien lisäksi heille tarjottiin jatkokoulutusmahdollisuuksia organisaation ulkopuolelta. Yksilöiden asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista koulutusta, jolloin koulutus joudutaan yleensä hankkimaan organisaation ulkopuolelta.

”No oikeestaan ollaan siellä elinikäisen oppimisen organisaatios katsotaan melkeinpä, riippumatta henkilöstöryhmästä ja, kyllä oikeestaan kannustetaan tilaisuuksiin ja, tyypillisesti esimiehet tukee sitä että kurssitetaan. Toki sitte kurssien jälkeen on aina kysymys että palkitaanko siitä erikseen mut että, kattavasti kannustetaan itsensä kehittämiseen, jopa niin että ulkomaanmatkoja on mahdollista tehdä, ja toisaalta sitte, ehkä meillä tulevaisuudessa kotimaan, koulutusrahaa ruvetaan katsoo tarkemmin mutta, ainaki tähän mennessä ollu hyvin paljo resursseja siihen.”

Vastaaja 3.

Osalle asiantuntijoista organisaation järjestämä täydennyskoulutus ei tarjoa enää uutta vaan hyvin laaja ja pitkällä aikavälillä hankittu asiantuntijuus kehittyy enää kansainvälisissä koulutuksissa. Erilaiset tutkimusorganisaatiot, konferenssit, neuvottelupäivät tai yhteistyö eri laitoksien kanssa ovat mahdollisia kansainvälisiä, oman asiantuntijuuden kehittymisen kannalta hyviä tilaisuuksia. Keskeisenä koulutuksia rajoittavana tekijänä on myönnetyt resurssit. Julkisen hallinnon organisaatiossa verorahojen käyttö on tarkasti suunniteltua ja jokaisen yksikön on toimittava tietyn budjetin mukaan. Kuitenkin tasapuolinen jatkokoulutuksien mahdollistaminen asiantuntijoille on yksi sitouttamismenetelmiä ja se näkyy asiantuntijoiden sitoutumisena ja motivaationa omaan työhön.

”Minun kohdalla se nyt lähinnä tarkoittaa sitä että niin, minä saan, matkara-haa, vierailuihin, ulkomaisiin tutkimuslaitoksiin ja, konferensseihin et mä nyt olen siinä vaiheessa sellasella koulutuksella ja siinä uran vaiheessa että nämä, täydennyskoulutuskurssit, joita nyt sitte on kyllä aika runsaasti tarjolla ni eivät ole, minun kannaltani enää kauhean relevantteja. On kyllä- seuraan kyllä tarjontaa ja tiedän että sitä on mutta niin, nimenomaan, minulla ne on lähinnä se että niin, laitoksen johtaja suostuu rahottamaan tällaisia, tutkimusvierailuja.”

Vastaaja 2.

Maksullisen organisaation tukeman koulutuksen lisäksi asiantuntijat käyttävät omaa verkostoaan osaamisen kehittämiseksi. Kollektiivinen asiantuntijuus mahdollistaa jatkuvan oman osaamisen kehittämisen. Verkosto on jatkuvasti saatavilla ja vahvat suhteet verkostoon mahdollistavat uuden tiedon saamisen tai ongelmanratkaisun. Asiantuntijoiden osaamisen kehittymisen ohella verkosto kehittää jatkuvasti myös omaa kollektiivista asiantuntijuuttaan.

”Aikaisempina vuosina, ja jonku verran vieläkin nyt, käyny paljon kursseja. Tällä hetkellähän, Puolustusvoimissaki rahatilanne on se että oman, osaamisen kehittämiseen ei budjetis oo kauheesti varaa mut, rahoja. Mutta, mun alalla taas sitten, hyvää, materiaalia löytyy, paljon, ilmaseksi, verkosta että voi opiskella ite. Et se on ehkä se. Se että, asioita, käy läpi, ystävien kanssa jotka tekee samoja hommia ja sit et se, että opiskelee systemaattisesti ite niin se ehkä on.”

Vastaaja 1.

6.3.3 Eri työntekomuotojen mahdollistaminen

Viimeisenä osa-alueena työnteon vapaudessa käsitellään eri työntekomuotoja. Puolustusvoimissa otettiin käyttöön etätö vuonna 2015. Etätö tuli hajautetun työn rinnalle. Hajautettu työ tarkoittaa sitä, että työtä tehdään jossain organisaation tiloissa. Teknologinen kehitys on kuitenkin mahdollistanut työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta myös Puolustusvoimissa. Etätöillä mahdollistetaan työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhdistäminen, lisätään työssäjaksamista ja työn tuottavuutta.

”Ja varmaan sit kuitenkin osaltaan myös se että, varmaan teiänki laitokselle tarjotaan tämmösiä työajan joustoja ja, mahollista etätöitä ja hajatyötä ja, pystyy sovittamaan myös vähä perhe..asioita ja just sit toi asuntophomma ja no mikä tietysti aiemmin on vähä muuttunu mutta, varmasti semmosii menetelmii et kuitenkin, ollaan julkis..hallinnon organisaatio mitä tietyt, sopimukset määrittää”

Vastaaja 4.

Etä- ja hajatyön rinnalla opetus- ja tutkimustyössä mahdollistetaan myös työn itsenäinen tekeminen opetustyön ulkopuolella. Se mahdollistaa työn suunnittelun entistä vapaammin, koska työehdoissa on ainoastaan opetusvelvoite. Asiantuntijoiden työaikojen rajaamisella

ei saavuteta hyötyjä, koska asiantuntijoiden työn sisältö on niin laaja. Oman osaamisen kehittäminen ja tutkimustyön tekeminen varsinaisen työn ohella lisäisi varsinaista työaikaa niin paljon, että perinteinen tuntikehyksen mittaaminen voisi aiheuttaa haasteita.

”joo kyl pystyy, hirveesti vaikuttaa työn sisältöön. Mulla riippuu, paljon siitä et mitä on että jos mulla on, opetusta, täällä ni totta kai siihen, sillä viikolla tai niillä viikoilla sit joutuu, tai tulee valmisteltua opetusta ja, opetettua, joutuu olee ihan läsnä täällä ja, tämmösta. Ja sit jos mä teen tutkimusta niin, sehän nyt on ihan sama, missä mä sitä teen ja milloin teen.”

Vastaaja 5.

Vaikka asiantuntijat muodostavatkin tiiviin yhteisön, on heidän tutkimusalansa ja työskentelynsä myös hyvin yksilökeskeistä. Siinä yksilöllä on vastuu työn tekemisestä ja tulostavoitteiden saavuttamisesta. Asiantuntijat kokivat vapauden työntekoon oman tuottavuuden lisääntymisenä. Jatkuva kontrolli ja valvonta vähentävät yksilöiden tuottavuutta ja heikentävät myös työssä viihtymistä.

”niin mulle on annettu mahdollisuus että mä voin työajalla, tukea myöskin paria, työtehtävää tai työntekijää tehtävässään, tietysti sillä tavalla että mä hoidan totta kai omat avaintehtävät. Eli siinä mielessä mulla on liikkumavaraa, ja se mul on ollu aika työtehtävien hoidos semmonen et mä tykkään että mä en tarvii mitään vartioita ympärilleni vaan pystyn toimimaan ja se tuottaa mulle, se et mä saan tehdä itsenäisesti hommia.”

Vastaaja 4.

”joo ei oo niin ku aidattu koko aikaa siinä ja just se niin tarkat työtehtävät ja määritely ja se valvonta vaan on se oma vapaus sitte siinä, työtehtävien toteuttamiseen niin se on varmaan, sanotaanko en mä tiää ehdoton edellytys mut edellytys semmoselle tuottavalle asiantuntijatyölle ja siihen et se asiantuntijuus, oikeesti palvelee kaikist eniten siin tehtävässä, varmasti näin.”

Vastaaja 4.

7 POHDINTA

Empiirisen tutkimuksen jälkeen analysoin tutkimukseni tuloksia. Tutkimukseni tulokset yhdistän tutkimuskysymyksiini ja pyrin löytämään tutkimukseni kannalta keskeiset havainnot ja yhdistämään ne tutkimukseni teorian kanssa. Pohdinta osiossa arvioin kriittisesti myös oman tutkimukseni luotettavuutta sekä tutkimusprosessia kokonaisuudessaan. Lopuksi pyrin löytämään uusia jatkotutkimusaiheita oman tutkimukseni pohjalta.

7.1 Yhteenveto

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää Puolustusvoimissa työskentelevien siviiliasiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon. Rajasin tutkimukseni käsittelemään Maanpuolustuskorkeakouluun kuuluvan Sotatekniikan laitoksen siviiliasiantuntijoita. Laitos on Maanpuolustuskorkeakoulun alainen yksikkö, jossa opetetaan ja tutkitaan järjestelmätekniikkaa ja sotataloutta sekä näitä tukevia aineita, kuten fysiikkaa, matematiikkaa ja kemiaa. Opetuksella valmennetaan henkilöstöä Puolustusvoimien pääprosessien mukaisiin suorituskyvyn suunnittelun, rakentamisen sekä käytön ja ylläpidon tehtäviin.

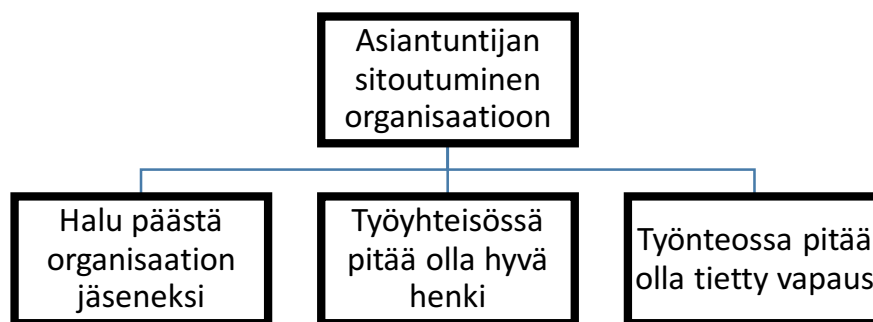
Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään fenomenografiaa.

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat siviiliasiantuntijoiden sitoutumiseen julkishallinnon organisaatiossa?
- Millainen on asiantuntijoiden työnkuva?
- Miten asiantuntijuutta hyödynnetään organisaatiossa?
- Millaisilla toimenpiteillä työnantaja voisi lisätä asiantuntijoiden sitoutumista omaan organisaatioonsa?

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin yksilöhaastatteluilla ja teoreettinen tarkastelu muodostettiin eri tutkijoiden koti- ja ulkomaisista artikkeleista, kirjallisuudesta, Puolustusvoimien normeista ja ohjeista sekä yliopiston opetusmateriaalista. Haastattelujen ja aineiston perusteella muodostin fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisen kuvauskategorijärjestelmän. Järjestelmän kolmeksi yläkategoriaksi muodostuivat: halu päästä organisaation jäseneksi, työyhteisön hyvä henki sekä työnteon vapaus. Näiden kolmen pääkategorian alle muodostui vielä alakategoriat. Näin muodostetut kategoriat ja teoreettinen viitekehys muodostivat tutkimuksen rungon, jonka avulla tutkijan on kyettävä vastaamaan tutkimuskysymyksiinsä.

Tutkimuksen rakentuessa pohdin usein tutkimukseen valittujen asiantuntijoiden määrää tutkimuksen laadun ja luotettavuuden kannalta. Päädyin kuitenkin pitämään tutkimukseen osallistuvien asiantuntijoiden määrän rajallisena ja koskemaan ainoastaan yhtä yksikköä. Rajatun joukon ansiosta pystyin keskittymään myös asiantuntijoiden keskinäisten suhteiden vaikutuksen analysointiin. Halusin tarkoituksella sulkea tutkimuksesta pois sotilashenkilöstön ja keskittyä siviiliasiantuntijoiden kokemuksiin sitoutumisesta. Laajemmalla otannalla olisin kyennyt tekemään enemmän yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksestani olisi tullut kokonaisvaltaisemmin Puolustusvoimien henkilöstöjohtamista palveleva tutkimus.



Kuva 12. Kuvauskategoriat

7.1.2 Asiantuntijoiden sitoutuminen julkishallinnon organisaatioon

Pohdin omia ennakkokäsityksiäni ja taustoja ennen tutkimuksen aloittamista. Julkishallinnon organisaatiossa itse työskentelevänä henkilönä pystyin muodostamaan oman käsityksen siitä, miltä tutkimustulokseni tutkimuksen lopussa tulisivat näyttämään. Olin lähestulkoon varma, että päästessäni johtopäätöksiini kirjoittaisin julkishallinnon byrokraatiasta, jäykästä ja hitaasti muuttuvasta organisaatiosta, rajoitetuista ja valvotuista työskentelytavoista sekä vähäisistä resursseista ja työuupumuksesta.

Olin todellakin väärässä ja tutkimustulokset yllättivät tutkijan. Keskeisin tekijä oli organisaation ketteryys ja joustavuus, mikä ei ensimmäisenä julkishallinnon organisaatiolle ole tyypillistä. Organisaatiossa työskentelevät motivoituneet työntekijät, joilla on mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon, mahdollisuus työskennellä joustavia työskentelymuotoja- ja aikoja käyttäen sekä mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. Yksikössä vallitsee työntekijöiden keskinäinen kunnioitus, toisten tukeminen sekä hyvä työilmapiiri. Asiantuntijat panostavat tiedon liikkumiseen organisaation sisällä ja kehittävät keinoja kokemuseräisen tiedon tallentamiseen ja jakamiseen. Asiantuntijoilla oli halu itse ja yhteisönä kehittää yksikön toimintoja.

Asiantuntijat kokivat Puolustusvoimat hyvänä työpaikkana, jolla on kansalaisten luottamus ja hyvä maine työnantajana. Kaikki asiantuntijat olivat työskennelleet jo useamman vuoden Puolustusvoimien palveluksessa ja tämä näkyi positiivisena työilmapiirinä ja työntekijöiden välisenä luottamuksena. Organisaatio nähtiin Cohenin (2003) tavoin sitoutumisen arvoisena. Asiantuntijat muodostavat organisaation ytimen ja ilman sitoutumista organisaation toiminta voisi häiriintyä. Jos organisaatiota ei nähtäisi sitoutumisen arvoisena, vaikuttaisi se organisaation tuottavuuteen, laatuun, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. (Cohen 2003, 3–6)

Asiantuntijoiden sitoutumisessa ei noussut esille ulkoisten palkitsemisten merkitys, johtuen ehkä rajoitetusta julkishallinnon palkka- ja palkitsemismenetelmistä. Työssä palkitsevana nähtiin opetustyön onnistuminen, hyvä palaute, mielekäs työn sisältö sekä työvälineiden ja tilojen toimivuus. Myös pysyvyys ja vakituinen työ muuttuvassa työympäristössä koettiin positiivisena asiana.

Sitoutuneella asiantuntijalla on positiivinen vaikutus tuottavuuteen, kannattavuuteen, asiakastytyväisyyteen, turvallisuuteen ja työntekijöiden pysymiseen organisaatiossa. Asiantuntijan organisaatioon tuoma arvo kasvaa ajan kanssa erityisesti pitkissä ja pysyvissä työsuhteissa. Luottamus rakentuu organisaation ja työntekijän välille ja organisaation arvoihin sitoutuminen ja oman osaamisen luovuttaminen organisaation käyttöön kasvattaa työntekijän arvoa organisaatiolle. (Viitala 2007, 87–88; Ks. Whittington & Galpin 2010, 16)

Malmia ja Melin (2008) kuvaavat henkilön sitoutumisen esteenä epävarmuuden tunteen työsuhteen kestosta. Epävarmuus työsuhteen kestosta vähentää luottamusta. (Ks. Malmia & Melin 2006, 254). Tutkimuskohteena olleen yksikön työntekijöillä oli kaikilla vakinainen virka, joten sitoutumisen taso työpaikan pysyvyyden suhteen oli vahva.

Edellä mainitun luottamuksen ja määräaikaisten työsopimusten vaikutus sitoutumiseen koskettaa kuitenkin osaltaan yksikköä. Aiemmin mainittu johtajan tiheä vaihtuvuus vaikuttaa työntekijöiden ja johdon väliseen luottamukseen ja siteeseen. Asiantuntijat olivat tyytyväisiä omaan johtoonsa, mutta johdon nopea vaihtuminen nähtiin osittain negatiivisena asiana. Tiheä vaihtuvuus ei mahdollista pitkän ja luottamuksellisen suhteen rakentumista, vaan luottamuksen rakentuminen alkaa aina alusta johtajan vaihtuessa.

Alaiset arvostavat johtajansa antamaa vapautta työskentelyssä sekä kiinnostusta yksilöihin ja heidän asioihinsa. Alaisista huolehditaan ja heidän viihtyvyyteensä työpaikalla panostetaan. Asiantuntijoiden kouluttautumista kannustetaan ja tuetaan. Yksikössä tuetaan vuorovaikutuksellista ilmapiiriä ja pyritään saattamaan asiantuntijat yhteen, jotta tiedon siirron yksilöltä toiselle on mahdollista. Työ tulisikin organisoida siten, että henkilöt olisivat mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa keskenään (Paloniemi 2008, 268–269).

Puolustusvoimille tyypillinen linja-esikuntaorganisaatio ei palvele asiantuntijaorganisaation tarpeita ja tiedon luomiselle ja siirtämiselle otollista pohjaa. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö asiantuntijayhteisö voisi toimia linja-esikuntaorganisaatiossa. Ketterät organisaatiot, kuten erilaiset tiimit ja projektit voivat toimia linja-esikuntaorganisaation sisällä. Asiantuntijuus jakautuu yksilöille organisaation sisälle, jolloin johtamisen merkitys ei ole kaiken tiedon hallinta, vaan asiantuntijuuden osien yhdistäminen ja johtaminen. Organisaatorakenteiden muokkaantuessa myös johtamisen luonne on muuttunut. Madaltuneet ja joustavat organisaatorakenteet ovat tuoneet esiin jaetun johtamisen käsitteen. Jaetussa johtamisessa vastuita ja päätöksentekoa jalkautetaan alemmaksi (Eriksson 2007, 119–120)

Jokainen asiantuntija oli kiinnostunut oman osaamisensa kehittämisestä, mikä kuvastaa George & Jones (1997) mainitsemaa hyvää alaitaitoa. Asiantuntijat kehittävät omaa osaamistaan varsinaisen työn ulkopuolella. Lisäksi asiantuntijoiden koulutusta tuettiin organisaation kustantamalla koulutuksilla, mitkä nähtiin yksilöä ja organisaatiota tukeviksi.

Fenomenografinen tutkimus pyrkii laadulliseen henkilöiden ilmaisuista tulkittuihin tietoihin käsityksistä. Fenomenografisten tutkimustulosten merkitys perustuu siihen, että johtopäätöksillä on teoreettista yleisyyttä, toisin sanoen ne liittyvät yleisiin teoreettisiin ongelmiin eivätkä ainoastaan kuvaa vaan myös selittävät käsityksiä. Tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin, jolla on kaksi ulottuvuutta: aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkittavan ajatuksia (aitous) ja samalla niiden tulee liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin (relevanssi). Tutkimuksessa aitous ja relevanssi välittyvät lukijalle. Tutkijan tulee selvittää tutkimuksen kulku niin, ettei lukijan tarvitse epäillä aineiston aitoutta. (Syrjälä, Syrjäläinen & Saari 1994, 152)

Tutkimukseni aineistonhankintana käytin henkilöhaastatteluja. Aluksi mietin, että olisin käyttänyt tutkimuksessani sähköpostitse tapahtuvia haastatteluja helpon saavutettavuuden ja litteroinnin vuoksi. Päädyin kuitenkin haastavampaan, mutta paljon enemmän tutkimusta palvelemaan henkilöstöhaastatteluiden malliin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessani

olen vakuuttunut, että kasvotusten tapahtuva, hyvin valmisteltu haastattelu tukee fenomenografista tutkimusta enemmän kuin kasvoton lomakehaastattelu. Huomasin jälkepäin, että sain haastatteluita tehdessäni enemmän niin sanottua piilotietoa haastatteluiden edetessä. Tutkimuksen aineiston määrään ja laatuun vaikuttivat myös haastateltavien valmistautuminen ja motivaatio heittäytyä tutkimukseen mukaan.

Tutkimustulosten osalta muodostetut kategoriat vastaavat tutkittavien tarkoitettavia merkityksiä ja yhdistin ne tutkimuksen teoriapohjaan. Pyrin käymään vuoropuhelua tutkimusaineiston ja teoreettisen tarkastelun kanssa luoden jatkuvan ja johdonmukaisen tutkimustulosten analysoinnin. Pyrin välttämään tutkijoiden mainitsemaa ”ylitulkintaa”, missä tutkija saattaa korostaa merkityksiä, jotka eivät kuulu tutkittavaan ongelmaan eivätkä teoreettisten lähtökohtien piiriin (Syrjälä ym. 1995, 154).

Tutkimuksen aitouden tutkija osoittaa litteroitujen haastatteluiden esimerkkien avulla. Näin hän myös osoittaa, että tutkittavien ilmaisuissa oli riittäviä aineksia rakennettuihin merkityskategorioihin. Kun lukijalle ilmaistaan haastattelulainaukset kokonaisina tulkintayksiköinä, voi lukija vakuuttua, ettei tutkija ole irrotanut ilmaisuja yhteyksistään omien tulkintaodotustensa tueksi eikä eksynyt ylitulkintoihin. Relevanssissa eli teoreettisessa merkityksellisyydessä tutkija vakuuttaa lukijan selittämällä kategoriat siten, että kytkee ne teoreettiseen tutkimuskäsitteistönsä ja tutkimusongelmiinsa. (Syrjälä et.al 1994, 154–155) Tutkimuksen onnistumisen kannalta on merkitystä sillä, kyetäänkö tutkimuksen avulla näkemään ilmiö aikaisempaa selkeämmin, jäsentyneemmin ja monipuolisemmin (Valli & Aaltola 2015, 48–49) Muodostettujen kategorioiden laadullisten erojen tulisi olla riittävän selkeitä, jotta ne eivät mene limittäin toistensa kanssa (Koskinen 2011, 277).

Luotettavuuden kannalta on oleellista, että tutkija kykenee löytämään aineistosta erilaiset tutkittavaa ilmiötä kuvaavat käsitykset ja raportoimaan ne avoimesti. Käsityksistä muodostettujen kategorioiden laadullisten erojen tulee olla niin selkeitä, että ne eivät mene limittäin toistensa kanssa. Kategorioiden muodostamisessa ei merkitse niinkään ilmaisujen lukumäärä, vaan kattava kategoriakuvausten käsitysten vaihtelu. (ks. Puusa & Juuti 2011, 277)

Kuten Syrjälä (1994) toteaa, tutkijan oma subjektiivisuus sekä aikaisemmat tiedot ja odotukset vaikuttavat hänen tahtomattaan tutkimukseen. Tutkijan onkin hyvä tunnustaa ja tiedostaa itselleen omat lähtökohtansa sekä niiden vaikutus aineiston hankintaan ja johtopäätösten tekoon. (Syrjälä et.al 1994, 122) Tutkijan on tunnustettava, että tutkimus osoitti hänen ennakkokäsityksensä ja oletuksensa tutkimuskohteesta ja tutkimustuloksista vääriksi.

Tutkimukseni kannalta selkeitä yleistyksiä ei voi tehdä ja tutkimuksessa ilmenneitä johtopäätöksiä ei voida mielestäni yhdistää muita yksiköitä koskeviksi.

Tutkimukseni saavuttaessa maalin on tutkija hahmotellut mielessään, kuinka sitoutumisen tutkimusta voitaisiin laajentaa Puolustusvoimissa ja tutkimassani yksikössä. Tutkimukseni selvisi johtajan vaihtuvuuden vaikutus luottamuksen rakentumiseen, joten jatkotutkimuksen kannalta sitoutumisen tutkimuksen laajentaminen tarkemmin johtajuuden piiriin toisi mielenkiintoisen haasteen.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990a. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63

Alvesson, M. 2001. Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, vol. 54.

Autio, K., Juote-Pesonen, M., Mannila, M. & Tuomala, T. 2013. Osaamisen kehittämistä hau- tomoissa. Teoksessa Rouhelo, A. & Trapp, H (toim.) Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakenta- massa. Futurex-Future experts-hanke. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:1. 52-70.

Baruch, Y. 1998. The rise and fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, vol 17 (2).

Benson, J. & Brown, M. Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work Employment Society*, vol 21 (1), 121-141)

Borg, Ketola, Kääriäinen, Niemelä, Suhonen (2007): Uskonto, arvot ja instituutiot – Suomalaiset World Values – tutkimuksissa 1981-2005. Tampereen yliopisto.
[http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/julkaisusarja/FSDjs04_uskonto.pdf (8.11.2012)]

Cohen, Aaron (2003). Multiple commitments in the workplace. An integrative approach. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Eisenberg, R, Fasolo, P. & LaMastro, V. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*. Vol.75., No. 1, 51-59.

Engeström, Y. 2004. New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 16., No.1/2, 11-21

Eriksson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kol-lektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Oy – Juvenes Print, 115–151.

George, J. M., & Jones, G. R. 1997. Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10: 153–170.

Giffords, E. D. 2009. An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. *Journal of Social Work*, vol. 9 (4).

Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Volume 78, Issue 6 (May, 1973), 1360-1380.

Hakkarainen, K & Järvelä, S. 1999. Tieto- ja viestintätekniikka asiantuntijaksi oppimisen tukena. Teoksessa: A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.). *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö, 241- 256.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. Ajatteluja, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammatillisen opetta- jakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön –Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Joo, B-K. 2010. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality and turnover intention. *Human resource development quarterly*, vol.21, no.1.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Ws Bookwell Oy. Juva.

Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Military Psychology* 15:3, 225–236.

Konttinen, E. 1997. Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino, 48-61.

Koskinen, M. 2011. Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kuhlman, D. & Ardichvili, A. 2015. Becoming an expert: developing expertise in an applied discipline. *European Journal of Training and Development*, Vol.39 Iss 4 pp.262-276.

Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva. Bookwell Oy. 29–51.

Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Launis K. & Engeström Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö, 64-101

Lin, Chieh-Peng. "To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents." *Journal of business ethics* 70.4 (2007): 411-428.

Lönblad, J. & Vartiainen, M. 2012. Future Competences – Competences for New Ways of Working. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisu B:12.

Mamia, T. & H. Melin (toim.) (2006). Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 2006:314. Helsinki: Hakapaino.

Marton, F. 1981. Phenomenography- describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10(1981) 177-200. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company.
Metsämuuronen, J. 2003. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mayer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mayer J.P. & Allen N.J. 2001. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*.vol 1, p.61-89.

Morrow, P. 1993. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: Jai press.

Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo. WS Bookwell Oy.

O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71 (3).

Organ, D. W. 1990b. The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, vol. 4, s. 94-98.

Paliszkievicz J., Koohang A., Gołuchowski J. & Nord J.H.2014. Management trust,organizational trust, and organizational performance advancing and measuring a theoretical model. *Management and Production Engineering Review*. Vol 5 , No 1, pp. 32–41.

Palonen, T., Boshuizen, H. P. A., Hytönen, K., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2012. *Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijakäytännöt ja niihin kouluttautuminen*. 2013. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:12.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J.Parviainen (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Yliopistopaino Oy-Juvenes Print, 155–187.

Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. 2000. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, vol. 26, nro 3, s. 513-563.

Porter, L.W, Steers, R.M, Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no 5, 603-609.

Puusa,A. & Juuti,P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint Oy. Vantaa.

Pääesikunta 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Juvenes Print Oy. Helsinki.

Pääesikunta 2015. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Juvenes Print Oy. Helsinki.

Pyöriä, P. 2006. Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa: J.Parviainen (toim.). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Yliopistopaino Oy- Juvenes Print, 55-77.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauver, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2006. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.

Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Sirvo, T. 2017. Upseereiden sitoutuminen Puolustusvoimiin. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu tutkielma.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655–663.

Syrjälä,L., Ahonen,S., Syrjäläinen,E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point. Rauma.

Toivanen, M.2018. ”Ylimääräinen puuhastelu” vie asiantuntijan aikaa. Verkkojulkaisu: Työpiste. Työterveyslaitos.

Tynjälä, P. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: A.Eteläpelto & P.Tynjälä (toim.). Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö, 160-179.

Uljens, M. 1989. Fenomenografi – forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Valli, R. & Aaltola J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Bookwell Oy. Juva.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Whittington, J. & Galpin, T. 2010. The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*, vol. 31 (5).

Taustatietojen kartoitus:

Millainen koulutus-/kurssitausta teillä on?

Millainen työhistoria teillä on?

Miten päädyit töihin Puolustusvoimiin?

Millaisissa tehtävissä olet työskennellyt Puolustusvoimissa?

Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että hakeuduit juuri Puolustusvoimiin töihin?

Työ Puolustusvoimissa:

Millainen on nykyinen työtehtäväsi? Kuvaile tehtävän sisältöä ja omaa tehtäväkuvaustasi?

Millainen on tavanomainen työpäiväsi? Voitko itse vaikuttaa kuinka paljon työn sisältöön?

Mikä työssäsi motivoi sinua?

Asiantuntijatyö:

Kuinka paljon työstäsi on itsenäistä asiantuntijatyötä ja kuinka paljon kollektiivista asiantuntijatyötä?

Miten hiljainen tieto liikkuu asiantuntijoiden välillä?

Miten käytät työssäsi muodostunutta asiantuntijaverkostoasi työtehtävien hoidossa?

Miten kehität omaa ammattitaitoasi?

Organisaatio:

Millaiset tekijät tekevät Puolustusvoimista hyvän työpaikan?

Mitä asioita pidät tärkeänä työpaikallasi?

Miten kehittäisit organisaatiosi paremmaksi työpaikaksi?

Miten organisaatio tukee työntekijän ammatillista kehitystä?

Millaisena näet organisaatiosi kymmenen vuoden kuluttua?

Millaisia palkitsemismenetelmiä organisaatiossasi on?

Millaisia sitouttamismenetelmiä organisaatiossasi on?

Osallistuuko työntekijät johdon kokouksiin tai pääseekö vaikuttamaan päätöksentekoon?