

Pro gradu -tutkielma

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO, LUT
SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT
TIETOJOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Lauri Väätäinen

**Tietojohtamisen käytäntöjen vaikutus työn imuun ja henkilöstön
sitoutumiseen Puolustusvoimien erikoisjoukoissa.**

Pro gradu tutkielma 2020

Työn ohjaaja/ 1. tarkastaja:

Professori Aino Kianto

2. tarkastaja:

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Lauri Väätäinen

Tietojohtamisen käytäntöjen vaikutus työn imuun ja henkilöstön sitoutumiseen Puolustusvoimien erikoisjoukoissa.

Pro gradu -tutkielma
2020

105 sivua, 13 kuvaa, 1 liitettä

Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Hakusanat: Tietojohtamisen käytännöt, työn imu, organisaatioon sitoutuminen, erikoisjoukot

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tietojohtamisen käytäntöjen ilmenemistä Puolustusvoimien erikoisjoukoissa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, voidaanko tietojohtamisen käytännöillä vaikuttaa henkilöstön kokemaan työn imuun ja sitoutumiseen suomalaisissa erikoisjoukoissa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaus tutkimuksena, jossa empiirisestä osiosta saatuja tuloksia peilattiin aiempaan teoreettiseen tutkimukseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto koottiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin ryhmähaastatteluina. Tutkimuksessa haastateltiin Puolustusvoimien erikoisjoukoissa työskenteleviä erikoisjääkäriäliupseereita.

Tutkimuksen viitekehys muodostettiin tietojohtamisen käytäntöjen, työn imun sekä sitoutumisen aiemman tutkimuksen, kirjallisuuden ja artikkelien perusteella.

Keskeisenä tutkimustuloksena oli aiemmassa tutkimuksessa esitettyjen tietojohtamisen käytäntöjen sekä työn imuun vaikuttavien tekijöiden kattava ilmeneminen tapausorganisaation työntekijöiden haastatteluissa. Tutkimustulosten perusteella tietojohtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön kokemaan työn imuun Puolustusvoimien erikoisjoukoissa.

Tapausorganisaatiossa ilmenneistä tietojohtamisen käytännöistä keskeisimmiksi työn imuun vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat ihmislähtöiset tekijät sekä johtamisprosessit. Tutkimuksen lopussa on esitetty joitakin tutkimuksen tuloksiin perustuvia käytännön suosituksia tapausorganisaatiolle.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Degree programme in Knowledge Management and Leadership

Lauri Väätäinen

Impact of knowledge management practices on work engagement and organizational commitment in Finnish special operation forces

Master`s thesis
2020

105 pages, 13 figures, 1 appendix

Examiners: Professor Aino Kianto and Teaching researcher Mika Vanhala

Keywords: Knowledge management practices, work engagement, organizational commitment, special operation forces

This master`s thesis studied how knowledge management practices manifest in the Finnish special operation forces. The aim of this study was to discover how knowledge management practices can affect work engagement and organizational commitment in the Finnish special operation forces. The study was conducted as a qualitative case study, in which the results of the empirical part were reflected versus previous theoretical research.

The empirical data of this study was collected by semi-structured thematic interviews, which were conducted as group interviews. The study interviewed non-commissioned officers from the special operation forces.

The framework of this study is built on the basis of previous theoretical literature, research and articles about knowledge management practices, work engagement and organizational commitment.

The major finding of the study was that knowledge management practices and factors covered in previous research manifested comprehensively in the staff of the case organization. Based on the findings of this research, knowledge management practices can significantly affect the work engagement of the personnel of the Finnish special operation forces.

Knowledge management practices that influence most work engagement in the case organization were human-oriented factors and management processes. As a conclusion of this study, some practical recommendations based on the results are presented for the case organization.

ALKUSANAT

Opintojen päättymisen ja valmistuminen tietojohdamisen maisteriohjelmasta alkavat tämän tutkimuksen valmistumisen myötä hämmöttää jo käden ulottuvilla. Noin kaksi vuotta kestäneet, työn ohella suoritettut opinnot aikuisiällä ovat olleet ennen kaikkea mielenkiintoinen tutkimusmatka itseeni ja siihen, kuinka opinnot ja oppinnytetyön kirjoittaminen voivat viedä mennessään aiheiden ollessa aidosti mielenkiintoisia ja mukaansa tempaavia.

Haluan kiittää tutkimustyöni kohdeorganisaatiota ja sen työntekijöitä panoksestaan tutkimustyöhöni, tutkielmani ohjaajaa professori Aino Kiantoa selkeästä ja johdonmukaisesta tutkimukseni ohjauksesta sekä loistavia opiskelukavereitani vertaistuesta ja yhteistyöstä opintojen aikana. Lisäksi haluan kiittää läheisiäni saamastani tuesta ja ymmärryksestä opintojeni aikana.

Kouvolassa 28.2.2020

Lauri Väätäinen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja teoreettinen viitekehys	1
1.2	Tutkittava organisaatio	3
1.3	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	4
1.4	Keskeiset käsitteet.....	5
1.4.1	Työn imu.....	5
1.4.2	Erikoisjoukot.....	5
1.4.3	Sitoutuminen.....	6
1.4.4	Tietojohdamisen käytännöt.....	6
1.5	Työn rakenne	7
2	Tieto, tietojohdaminen ja tietojohdamisen käytänteet.....	8
2.1	Tieto	8
2.2	Tietojohdaminen	14
2.3	Tietojohdamisen käytännöt.....	17
2.3.1	Ihmislähtöiset tekijät (kulttuuri, ihmiset ja johtajuus)	18
2.3.2	Organisaatiotekijät (prosessit ja rakenteet).....	22
2.3.3	Teknologiatekijät (infrastrukturi ja sovellukset).....	23
2.3.4	Johtamisprosessit (strategia, tavoitteet ja mittaaminen)	25
3	Työn imu.....	27
3.1	Työn voimavarat	29
3.2	Yksilölliset voimavarat	32
4	Sitoutuminen organisaatioon	34
5	Tutkimuksen viitekehys.....	35
6	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	37
6.1	Tutkimusstrategia	37
6.2	Aineiston keräysmenetelmä.....	39

6.3	Aineiston analysoinninmenetelmä.....	40
6.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	42
6.5	Tutkimukseen liittyvät eettiset näkökohdat	45
6.6	Tutkimuksen empiirinen osuus.....	46
7	Tutkimustulokset	47
7.1	Ihmislähtöiset tekijät.....	47
7.1.1	Kulttuuri.....	49
7.1.2	Fyysinen hyvinvointi	50
7.1.3	Työn ja kodin yhdistäminen	51
7.1.4	Rekrytointi	52
7.1.5	Palkitseminen.....	52
7.1.6	Urasuunnittelu.....	55
7.1.7	Mahdollisuus kehittää itseään ja oppia	55
7.1.8	Vanhempien työntekijöiden esimerkki ja hiljaisen tiedon siirtäminen.....	56
7.1.9	Johtajuus	57
7.2	Organisaatiotekijät	59
7.2.1	Prosessit	59
7.2.2	Organisaatorakenteet	63
7.2.3	Resurssit.....	64
7.3	Teknolohiatekijät	66
7.4	Johtamisprosessit	67
7.4.1	Strategia	67
7.4.2	Tavoitteet	68
7.4.3	Mitattavuus	70
7.5	Tutkimuksen tulosten yhteenveto	70
8	Johtopäätökset.....	76
8.1	Tutkimuksesta tehdyt käytännönsuositukset	84
8.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet.....	88
9	Lähdeluettelo	90
10	Liitteet.....	95
10.1	Liite 1: Haastattelun runko ja kysymykset	95

KUVAT

KUVA 1: *Työn imu ja muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) -malli*

KUVA 2: DIKW hierarkia

KUVA 3: SECI prosessi

KUVA 4: Tietojohtamisen prosessin vaiheet

KUVA 5: Käytökseen vaikuttavat kulttuurin elementit

KUVA 6: Tehtävää koskevat työn voimavarat -koonnos

KUVA 7: Työn järjestelyä koskevat työn voimavarat -koonnos

KUVA 8: Työn sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa ilmenevät voimavarat -koonnos

KUVA 9: Organisatoriset työn voimavarat -koonnos

KUVA 10: Tutkimuksen viitekehys

KUVA 11: Heisign määrittelemien tietojohtamisen käytäntöjen vaikutukset haastateltavien kokemaan työn imuun-koonnos.

KUVA 12: Haastatteluissa esille tulleet tekijät, jotka vaikuttavat Curtisin 2001 tekemän tutkimuksen perusteella henkilöstön sitoutumiseen.

KUVA 13: Työn voimavaratekijöiden ilmeneminen ja vaikutus henkilöstön kokemaan työn imuun-koonnos, mukailen Hakanen2018, Heisig 2009.

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja teoreettinen viitekehys

Puolustusvoimien erikoisjoukot koostuvat pitkän ja vaativan valintaprosessin läpikäyneistä ammattisotilaista, joiden kouluttamiseen sekä harjoittamiseen käytetään suuri määrä aikaa ja rahaa. Jotta vuosien aikana henkilöstöön sijoitetut resurssit voitaisiin hyödyntää ja luodut suorituskyvyt kyettäisiin ylläpitämään tehokkaasti myös tulevaisuudessa, tulee henkilöstöä kyetä sitouttamaan nykyistä tehokkaammin.

Puolustusvoimien erikoisjoukkojen toiminnallinen runko koostuu pääosin määräaikaisessa virassa palvelevasta aliupseeristosta, sekä vakituisessa virassa palvelevasta upseeristosta. Määräaikaisessa virassa palvelevat aliupseerit rekrytoidaan 12 kuukauden mittaisen puolustusvoimien erikoisjoukkokurssin hyväksytysti läpäisseestä henkilöstöstä, joista soveltuvimmat palkataan 5 vuoden määräaikaiseen erikoisjääkärialiupseerin virkaan. Määräaikaista virkasuhdetta on mahdollista jatkaa työnantajan ja työntekijän niin halutessa kaksi kertaa 5 vuoden mittaisilla määräaikaisilla sopimuksilla, maksimi määräaikaisuuden ollessa 15 vuotta.

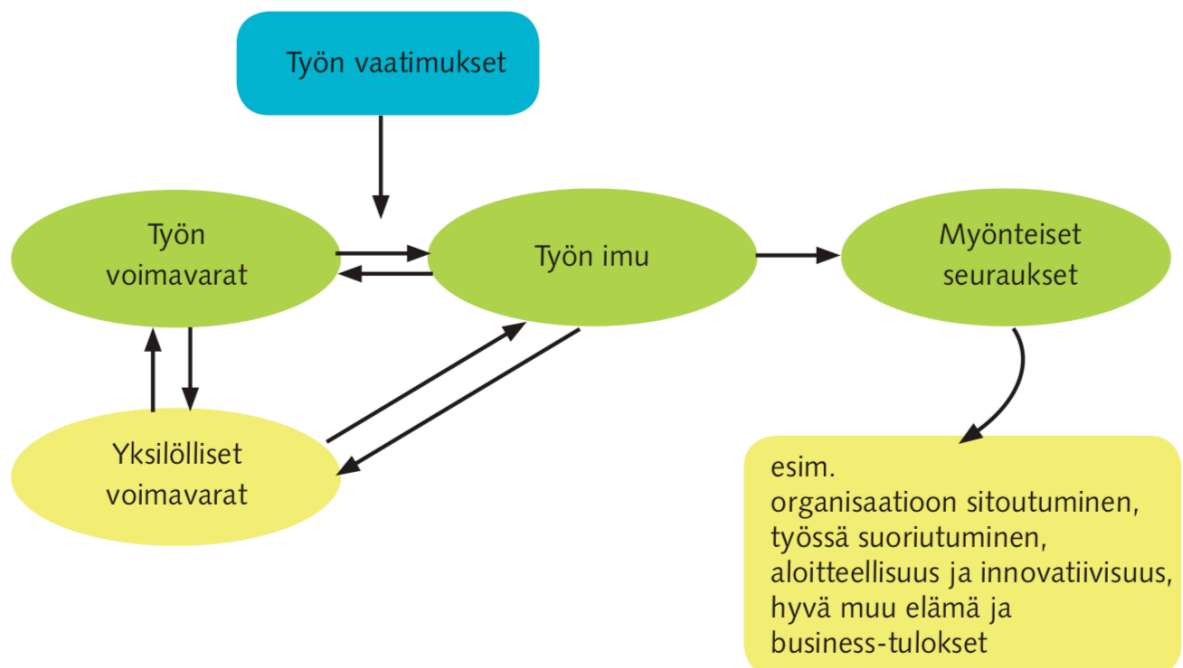
Puolustusvoimien erikoisjoukkojärjestelmä on kohtuullisen nuori, ja näin ollen ensimmäiset vuonna 2005 solmitut 15 vuoden määräaikaisuudet tulevat päätökseensä vuonna 2020.

Viimevuosina erikoisjoukkojen sisällä on havahduttu siihen, että nykytilanteessa Puolustusvoimat menettävät vuosittain valtavan määrän osaamista ja ammattitaitoa. Tällä hetkellä henkilöstöä ei kyetä nykyisillä toimintamalleilla sitouttamaan määräaikaisen palvelussuhteen jälkeen, eikä edes suunnitelluksi viideksitoista vuodeksi, vaan suuri osa henkilöstöstä hakeutuu joko opiskelemaan tai toisen työnantajan palvelukseen jo kesken sopimuskauden.

Case-organisaatiossa on jo nyt huomattu, että käynnissä olevan liiallisen henkilöstön vaihtuvuuden seurauksena hiljaisen tiedon häviäminen vaikeuttaa jäljelle jäävän henkilöstön työtä, eikä näin ollen lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

Erikoisjoukkosotilaan työ on sekä henkisesti, että fyysisesti erittäin kuormittavaa ja erityisesti tästä näkökulmasta henkilöstön jaksaminen nousee keskeiseksi tekijäksi organisaation toimintakyvyn ylläpidossa. Työn kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa fyysinen kuormittavuus, henkinen kuormittavuus, epäsäännölliset työajat, runsaat poissaolot kotoa, epävarmuus tulevaisuudesta sekä fyysiseen toimintakykyyn säännöllisesti kohdistuvat riskit.

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää, kuinka tietojohdamisen käytäntöjä hyödyntämällä voidaan kasvattaa työn imua ja sitä kautta saada henkilöstöä sitoutumaan organisaatioonsa tehokkaammin. Aiemman tutkimuksen perusteella, henkilöstön kokemalla työn imulla on suoria yhteyksiä työntekijöiden haluun sitoutua organisaatioonsa. (Hakanen 2009b)



KUVA 1: Työn imu ja muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) -malli. (Hakanen 2009)

Tutkimuksessa tarkastellaan tietojohtamisen käytäntöjen vaikutusta henkilöstön kokemaan työn imuun ja tätä kautta haluun sitoutua organisaatioonsa. Tutkittavaksi organisaatioksi on valittu Puolustusvoimien erikoisjoukkojen maavoimien ammattilaisyksikkö, Erikoisjääkärikomppania.

1.2 Tutkittava organisaatio

Erikoisjääkärikomppania on Puolustusvoimien maavoimiin kuuluva erikoisjoukkojen ammattilaisyksikkö, jonka tehtäviin kuuluvat kaikki puolustusvoimille asetetut päätehtävät. Puolustusvoimien päätehtävät ovat;

- Suomen sotilaallinen puolustaminen
- Muiden viranomaisten tukeminen
- Osallistuminen Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 222 artiklaan tai Euroopan unionista tehdyn sopimuksen 42 artiklan 7 kohtaan perustuvaan apuun, aluevalvontayhteistyöhön tai muuhun kansainvälisen avun antamiseen ja kansainväliseen toimintaan.
- Osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan ja sotilastehtäviin muussa kansainvälisessä kriisinhallinnassa (Finlex 2007)

Erikoisjääkärikomppania on osa Utin jääkäriyrykmenttiin kuuluvaa Erikoisjääkäripataljoonaa, jonka tehtävänä on vastata Maavoimien erikoisjoukkotoiminnan suorituskykyjen ylläpidosta, kouluttamisesta ja kehittämisestä.

Erikoisjääkärikomppanian henkilöstörakenne on ollut viimeisen noin viiden vuoden ajan voimakkaassa murroksessa, ja vanhemman henkilöstön poistuman ja uusien erikoisjääkärialiupseerien palkkaamisen myötä kokemusta organisaatiosta on poistunut huomattavasti. Henkilöstörakenteen voimakas muutos aiheuttaa haasteita organisaation osaamisen ja ammattitaidon säilyvyydelle, ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti hankittujen suorituskykyjen ylläpitoon ja kehitykseen.

Tutkittava organisaatio on alallaan erittäin arvostettu ja haluttu työpaikka, ja sen myötä uuden henkilöstön rekrytoiminen on suhteellisen helppoa. Suurin ongelma

henkilöstön vaihtuvuudessa on kuitenkin se, että uusien työntekijöiden tietojen ja taitojen kehittyminen riittävän hyvälle tasolle, kestää useita vuosia ja vaatii osaavan henkilöstön jatkuvaa tukea ja ohjausta. Asiantuntijuuteen perustuvassa organisaatiossa henkilöstön poistuman myötä katoaa suuri määrä hiljaista tietoa. Yksikön henkilöstömäärä on rajattu, minkä johdosta uusia työntekijöitä ei voida palkata kasvamaan ja harjaantumaan ennen kuin virkoja vapautuu henkilöstön poistuman myötä.

1.3 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten tietojohdamisen käytännöt ilmenevät case organisaation toiminnassa ja miten ne vaikuttavat henkilöstön kokemaan työn imuun. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tietojohdamisen käytäntöjä voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää paremmin henkilöstön työn imun lisäämiseksi ja tätä kautta vahvistaa työntekijöiden halukkuutta sitoutua organisaatioonsa.

Keskeisenä tutkimuskysymyksenä on selvittää:

Voidaanko tietojohdamisen käytännöillä vaikuttaa henkilöstön työn imuun ja sitoutumiseen?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

1. Mitä tietojohdamisen käytäntöjä organisaatiossa tällä hetkellä esiintyy ja miten?
2. Mitä tietojohdamisen käytäntöjä case organisaatiossa tulisi kehittää ja mitkä käytännöt ovat hyvällä mallilla?
3. Kuinka tietojohdamisen käytännöillä voidaan kasvattaa työn imua henkilöstön sitouttamiseksi puolustusvoimien erikoisjoukoissa?

Tutkimus rajataan käsittelemään puolustusvoimien erikoisjoukkojen toiminnallisen rungon muodostavan Erikoisjääkärikomppanian henkilöstöä, joka koostuu pääosin määräaikaisissa viroissa palvelevista ammattialiupeereista.

Tutkimuksessa henkilöstön sitoutumista ja työn imua lähestytään yksikön työntekijöiden näkökulmasta. Tietointensiivisessä työssä yritysten tärkein resurssi on aineeton pääoma (*intellectual capital*). Aineeton pääoma jaetaan tyypillisesti kolmeen osaan: inhimilliseen, rakenteelliseen ja suhdepääomaan (Wang, Wang et al. 2014), ja se on säilöttynä yksittäisissä työntekijöissä ja heidän välissään. Tayloristinen ajatus työntekijöistä koneiston osana ei päde nykyajan tietotyöläisiin: työntekijät omistavat itse tärkeimmän pääoman, ja päättävät sen käytöstä tai käyttämättä jättämisestä. Työntekijän sisäinen motivaatio ja sitoutuminen ovat siis elintärkeitä organisaation tulevaisuuden kannalta.

1.4 Keskeiset käsitteet

1.4.1 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työhyvinvoinnin käsitettä, joka kuvaa työntekijän aitoa ja myönteistä tunnetilaa työtänsä kohtaan. Työntekijä, joka kokee työhönsä työn imua, saa työstänsä nautintoa ja kokee työnsä mielekkääksi. Työn imua voidaan kuvata kolmen työssä koetun myönteisen ulottuvuuden kautta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. ((Schaufeli, Salanova et al. 2002), (Hakanen 2011))

1.4.2 Erikoisjoukot

Puolustusvoimien kenttäohjesäännön mukaan erikoisjoukot ovat ”*Monipuolisiin ja tavanomaisista sotilasoperaatioista poikkeaviin tehtäviin koulutettuja ja varustettuja joukkoja, jotka toimivat yleensä pienryhminä*” (Pääesikunta 2007) Naton yleisesti käyttämän määritelmän mukaan erikoisjoukot ovat pieniä ja erityisesti organisoituja joukkoa, joiden henkilöstö on huolella valittu ja koulutettu suorittamaan tehtäviä fyysisesti ja henkisesti stressaavissa ja vaativissa olosuhteissa, käyttäen erityisiä toimintamenetelmiä ja välineitä. Erikoisjoukot

toteuttavat operaatioita sekä rauhan aikana, kriisien aikana sekä osana eriasteisia konflikteja. Erikoisjoukkoja käytetään usein toimimaan vihamielisissä, ei sallivissa sekä poliittisesti sensitiivisissä ympäristöissä. Erikoisjoukkoja voidaan hyödyntää joustavasti ja monipuolisesti tavoiteltaessa sotilaallisesti strategisia tai operatiivisia tavoitteita. Verrattuna tavanomaisiin joukkoihin, erikoisjoukot ovat yleisesti ottaen pieniä, tarkkoja, mukautuvia ja innovatiivisia joukkoja, joita voidaan nopeasti käyttää avoimiin, huomaamattomiin tai salaisiin operaatioihin. Erikoisjoukkojen toteuttamat operaatiot eroavat tavanomaisista operaatioista muun muassa operaatioiden sisältämien fyysisten ja poliittisten riskien, toiminnassa käytettävien teknikoiden ja erikoisvälineiden, omien joukkojen huollon sekä tiedustelun tuen osalta. (NSOCC 2009)

1.4.3 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan positiivista ja työhön liittyvää mielentilaa, jolle ominaisia piirteitä ovat omistautuminen, elinvoimaisuus sekä syventyminen. Sitoutumisella viitataan tilaan, joka on pysyvää, eikä ole keskittynyt mihinkään tiettyyn esineeseen, tapahtumaan henkilöön tai käyttäytymiseen. Omistautumiselle tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa ylpeys, innostus ja inspiroituminen. Elinvoimaisuus taas ilmenee henkilön halukkuutena panostaa työhönsä, olla energinen ja keskittyä siihen myös vaikeuksia kohdatessaan. Syventyminen kuvaa sitä, että henkilö on keskittynyt työhönsä niin, että aika työssä kuluu nopeasti ja siitä irrottautuminen voi olla hankalaa. Syventymistä voidaan kuvata myös eräänlaisena ”flow” tilana. (Schaufeli, Bakker 2004)

1.4.4 Tietojohtamisen käytännöt

Tietojohtamisen käytännöillä tarkoitetaan organisaation ja johtamisen menetelmiä, joiden avulla henkisestä pääomasta voidaan luoda organisaatiolle arvoa (Lerro, Linzalone et al. 2014). Tietojohtamisen käytännöillä viitataan sellaisiin johtamisen käytäntöihin, jotka tukevat tiedon tehokasta ja vaikuttavaa johtamista organisaation eduksi ja hyödyksi (Andreeva, Kianto 2012).

Tietojohtamisen käytännöt voidaan jaotella esimerkiksi seuraaviin osa-alueisiin: esimiestyö, tiedon strateginen johtaminen, tiedon suojaaminen, oppimiskäytännöt, ICT-käytännöt, työn organisointi sekä henkilöstöjohtaminen pitäen sisällään rekrytoinnin, koulutuksen ja kehittämisen, suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen. (Inkinen 2016a)

1.5 Työn rakenne

Tämä tutkielma koostuu yhteensä yhdeksästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään tutkimuksen sekä tutkittavan ilmiön taustat, tutkittava organisaatio, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät, aineiston hankinta ja käsittely sekä määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Tutkimuksen luvut kaksi, kolme ja neljä sisältävät tutkielman teoriaosuuden, jossa selvennetään tutkimuksen teoriatausta aiemman tutkimuksen pohjalta. Luvun sisältämät osiot ovat tieto, tietojohtaminen ja tietojohtamisen käytännöt, työn imu sekä sitouttaminen ja näiden linkittyminen toisiinsa aiemman tutkimuksen perusteella. Teoriaosuuden päätteeksi esitellään tutkimuksen viitekehys.

Tutkielman viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen sisältämä empiirinen osuus ja siihen liittyvät menetelmät ja valinnat.

Kuudennessa luvussa raportoidaan tutkimuksen keskeiset tulokset.

Seitsemäs luku sisältää aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset, käytännön suositukset sekä tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus ehdotukset.

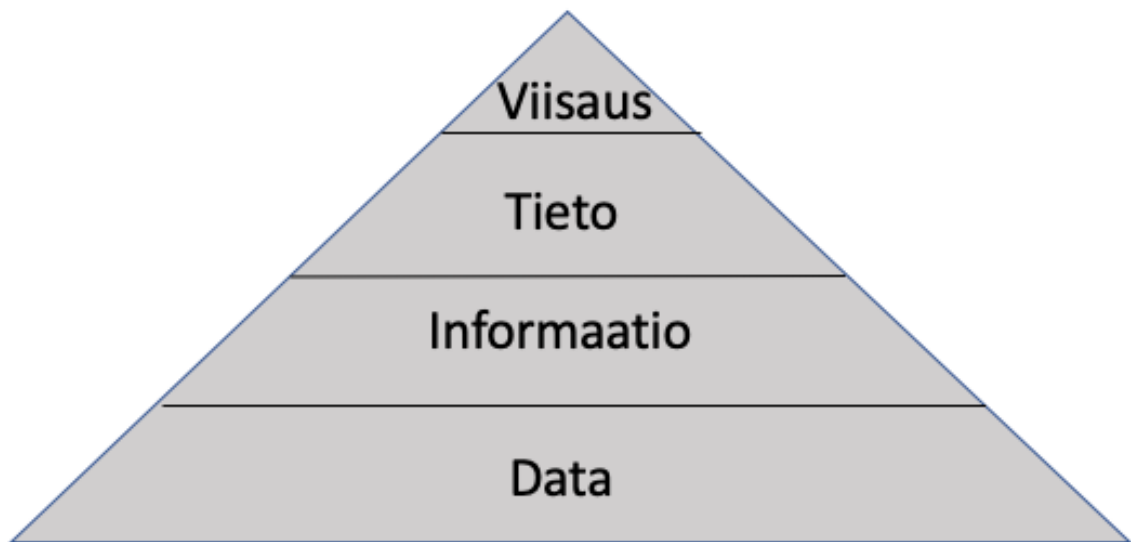
Luku kahdeksan sisältää tutkimuksen lähdeluettelon ja tutkielman liitteet löytyvät luvusta yhdeksän.

2 Tieto, tietojohdaminen ja tietojohdamisen käytänteet

2.1 Tieto

1900-luvun voidaan katsoa olleen sosiaalisesti, taloudellisesti sekä poliittisesti murroksen aikakausi yhteiskunnassa. Yhtenä tämän murroksen keskeisenä taloudellisena seurauksena tiedon merkitys on kasvanut valtavasti ja siitä on tullut yksi merkittävimmistä arvonluonnin lähteistä. (Syed, Jawad, Syed et al. 2018) Tieto on yksi keskeisimmistä kilpailukyvyn valttikorteista tämän päivän tietointensiivisessä yhteiskunnassa. Organisaation tietopääomaa sekä kykyä kasvattaa sitä voidaan pitää yhtenä tämän päivän keskeisimmistä kilpailukyvyn lähteistä. Tästä näkökulmasta ajateltuna organisaatiot ovat riippuvaisia tiedosta ja kyvystä hyödyntää tietoa tehokkaasti. Organisaatiot, jotka onnistuvat tehokkaasti kehittämään, hankkimaan ja jakamaan tietoa, ovat kykeneviä selviytymään nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Tästä syystä myös asiantuntijat, jotka omaavat syvää tietämystä ja ovat valmiita sekä kykeneviä kehittämään tietämystään, ovat korvaamaton voimavara nykypäivän organisaatioille.

Tiedon hierarkiaa on aiemmassa tutkimuksessa usein kuvattu niin kutsutun DIKW-mallin (Data-Information-Knowledge-Wisdom) mukaisesti, jonka esitteli ensimmäisenä R.L Ackoff vuonna 1989 (Schumaker 2011) Mallia on havainnollistettu neljäkerroksisen tietopyramidin avulla, jossa aina ylempi kerros pitää sisällään myös pyramidissa alapuolella olevat palaset (Rowley 2007)



Kuva 2. DIKW hierarkia (Rowley 2007).

Pyramidin pohjalle on kuvattu data, jolla tarkoitetaan raakadataa kuten merkkijonoa, jonka sisältöä tai merkitystä emme ymmärrä tai osaa hyödyntää (Ackoff 1989). Esimerkkinä datasta voisi ajatella vaikkapa automaattisesti ostostemme yhteydessä kerättyä tietoa ostokäyttäytymisestämme.

Datan yläpuolelle sijoittuu informaatio, jota voidaan pitää datana, jonka ymmärrämme. Informaation voidaan ajatella vastaavan kysymyksiin kuka, mitä, milloin tai kuinka monta (Ackoff 1989). Esimerkkinä informaatiosta toimisi vaikkapa jokin kerätystä datasta koottu havainnollistava taulukko. Vaikka data ja informaatio voivat olla rakenteellisesti samankaltaisia, niin niiden eroa voidaan pitää toiminnallisena (Ackoff 1989).

Tieto, joka sijaitsee pyramidissa informaation yläpuolella, sisältää informaatiota, jolla on merkitystä, hyötyä tai vaikutusta toimintaamme. Tietoa voidaan pitää osaamisena. (Ackoff 1989)

Ylimpänä pyramidissa sijaitsee viisaus, joka voidaan jakaa teoreettiseen ja käytännölliseen viisauteen. Teoreettisella viisaudella tarkoitetaan kykyä tutkia, havainnollistaa ja ymmärtää tietoa, kun taas käytännöllisellä viisaudella kykyä

käyttää tietoa käytännössä. (Jifa 2013) Viisauden avulla voidaan tuottaa olemassa olevan tiedon käytölle tehokkuutta ja tätä kautta lisäarvoa (Ackoff 1989).

Tässä tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti pyramidin toiseksi ylimmällä tasolla sijaitsevaan tietoon ja sen johtamiseen. Mitä tieto sitten on? Nonakan mukaan tieto voidaan määritellä olevan yksilöiden perusteltua uskomusta totuudesta, joka pitää sisällään hiljaisen ja eksplisiittisen muodon sekä niiden välillä vallitsevan jatkuvuuden. Tieto voidaan nähdä taidokkaan toiminnan ilmenemisenä sekä potentiaalina luoda tilaisuuksia hyödyntää tällaista toimintaa (Nonaka 2009) Weick (2001), on taas määritellyt tiedon olevan ihmisten kokemuksen kautta hankitun todellisuuden ilmenemistä kykyinä, taitoina ja tietoisuutena (Rechberg, Isabel D. W. 2018). Kuten edellä mainittukin, tieto voidaan jakaa sen ilmenemisen ja uuden tiedon luomisen näkökulmasta hiljaiseen ja eksplisiittiseen, eli kodifioituun tietoon.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on vaikeasti ilmaistavissa numeroin tai merkein, ja joka syntyy ihmisten toiminnan ja kokemusten seurauksena. Hiljainen tieto ilmenee ihmisten edustamissa ideologioissa, arvoissa ja tunteissa. Hiljainen tieto on yksilöiden henkilökohtaista tietoa, joka on vaikeasti vahvistettavaa tai virallistettavaa ja on sen vuoksi myös vaikeasti kommunikoitavissa ja jaettavissa ihmisten kesken. Hiljainen tieto pitää sisällään paljon yksilöiden subjektiivisia tuntemuksia ja intuitiota. (Nonaka, Takeuchi 1995)

Hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen. Tekninen hiljainen tieto edustaa taitoja ja toimenpiteitä, joiden toteuttamisessa hiljainen tieto näyttelee suurta roolia. Tästä hiljaisen tiedon muodosta puhutaan tietotaitona (know-how), ja sen avulla oman alansa asiantuntijat kykenevät ratkaisemaan vaativiakin ongelmia ilman selkeää ohjeistusta tai virallista toimenpideluetteloa. (Nonaka, Takeuchi 1995) Tästä hiljaisen tiedon muodosta voidaan esimerkkinä käyttää vaikkapa kokeneen autoasentajan tietotaitoa, jonka avulla hän pystyy paikantamaan autossa ilmenevän vian pelkästään koeajon tai asiakkaan kuvauksen perusteella ilman, että kykenee artikuloimaan vianmäärittäytöksensä perusteita kovin helposti.

Hiljainen tieto pitää sisällään myös kognitiivisen ulottuvuuden, joka koostuu uskomuksista, käsityksistä ja mielikuvista, joita pidämme itsestään selvyyksinä. Hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus heijastuu kuvaamme todellisuudesta, siitä mitä jokin on tai minkälainen tulevaisuuden näkymämme on. Artikulaation vaikeudesta huolimatta ne vaikuttavat maailmankuvaamme voimakkaasti. (Nonaka, Takeuchi 1995) Tästä ulottuvuudesta esimerkkinä voisi olla esimerkiksi lapsuudessa kotoa syntynyt käsitys perheen rooleista ja niihin liittyvistä toiminnoista.

Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka voidaan helposti esittää numeroina tai sanoina ja sitä voidaan muokata ja jakaa helposti esimerkiksi tietokoneiden avulla. Eksplisiittistä tietoa voidaan helposti tallentaa ja säilyttää tietovarastoissa. Keskeisinä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon eroina voidaan pitää sitä, että hiljainen tieto on subjektiivisen luonteensa vuoksi vaikeammin jaettavissa, kopioitavissa ja hyödynnettävissä esimerkiksi organisaation sisällä, kuin eksplisiittinen tieto. (Nonaka, Takeuchi 1995)

Vaikka hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen eroakin eksplisiittisen tiedon jakamisesta merkittävästi, on molempien tiedon lajien siirtäminen keskeistä organisaation tehokkuuden ja oppimisen näkökulmasta.

Yrityksen resurssipohjainen näkökulman mukaan tiedon siirrettävyydellä on keskeinen rooli organisaation kilpailukyvyyn luomisessa. Vaikka tiedon siirtäminen on tärkeää eri organisaatioiden välillä, voidaan organisaation sisällä tapahtuvaa tiedon siirtämistä pitää vielä kriittisempänä lähteenä kestävän kilpailuedun luomisessa. Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu selkeästi ero tietotaidon (knowing-how) ja tietämisen (knowing about) välillä, jotka on erotettu subjektiiviseen ja objektiiviseen tietoon, toisin sanoen hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. (Grant 1996).

Tehokkuus, jolla tietoa voidaan siirtää, riippuu osittain tiedon sopivuudesta yhdistämiselle. Tiedonsiirtämisessä keskeisessä roolissa ovat sekä tiedon siirtäjä, että tiedon vastaanottaja. Kyky vastaanottaa tietoa riippuu siitä, kuinka hyvin vastaanottaja kykenee omaksumaansa uutta tietoa. Sekä yksilö, että organisaatio tasolla vastaanottavuus riippuu siitä, kuinka hyvin vastaanottajat kykenevät

yhdistämään uutta tietoa jo olemassa olevaan tietoon. Tiedon yhdistämisen tehokkuutta voidaan parantaa löytämällä yhteinen tiedonsiirtokieli. Tilastot ovat erityisen käyttökelpoinen kieli tietyn eksplisiittisen tiedon yhdistämiseen ja siirtämiseen. Tilastojen hyödyntämisen sen tehokkuus on parantunut tietotekniikan edistyessä(Grant 1996)

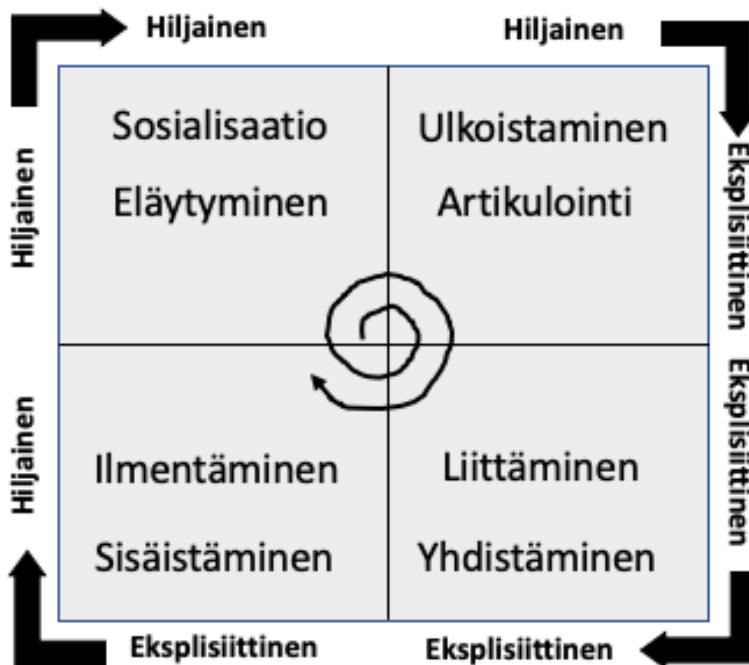
Yhtenä suurimpana hyötynä kyvystä siirtää tietoa organisaation sisällä voidaan pitää sitä, että siirtämisen seurauksena sekä yksilöille, että organisaatiolle muodostuu olemassa olevan tiedon päälle uutta tietoa. Tämän seurauksena syntyy täysin uutta tietoa ja uusia innovaatioita. Nonaka ja Takeuchi ovat luoneet tiedon siirtämiseen hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä niin kutsutun SECI-mallin, jossa tietoa siirtyy ja uutta tietoa syntyy sosialisaaion, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta. (Nonaka, Takeuchi 1995)

Sosialisaaionissa hiljaista tietoa siirretään uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon siirtäminen tapahtuu sosiaalisen kanssakäymisen ja jaettujen kokemusten kautta. Koska hiljaisen tiedon siirtäminen oppaiden, kirjojen tai muiden virallisten ohjeiden avulla on hankalaa, voidaan sitä tehdä viettämällä yhteistä aikaa ja kokemuksia jakamalla. Hyvänä esimerkkinä hiljaisen tiedon siirtämisestä voidaan pitää oppisopimuskoulutusta tai työssäoppimista, joissa tiedon siirtäminen tapahtuu ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen kautta(Nonaka 2000)

Ulkoistamisessa hiljaista tietoa siirretään eksplisiittiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon siirtämisessä eksplisiittiseen muotoon, tiedosta tulee niin selkeää, että muutkin voivat jakaa sitä eteenpäin ja sitä kautta siitä tulee perusta uudelle tiedolle. Konseptin luominen uuden tuotteen luomisen osana on esimerkki hiljaisen tiedon siirtämisestä eksplisiittiseksi. (Nonaka 2000)

Yhdistämisessä eksplisiittinen tieto siirretään osaksi olemassa olevaa eksplisiittistä tietoa. Keräämällä ja yhdistelemällä uutta eksplisiittistä tietoa aiempaan tietoon voidaan niistä muokata uutta eksplisiittistä tietoa. Muodostunut tieto luodaan esimerkiksi raporteiksi tai tallennetaan organisaation tietojärjestelmiin, jonka jälkeen syntynyt tieto on kaikkien organisaation jäsenten hyödynnettävissä. (Nonaka 2000)

Sisäistämässä syntynyt eksplisiittinen tieto siirretään uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämisen aikana uutta eksplisiittistä tietoa jaetaan yksilöille, jotka sen saatuaan voivat omaksua uuden tiedon tekemisen kautta ja näin kasvattaa omaa hiljaisen tiedon pankkia. Uuden hiljaisen tiedon avulla yksilöt voivat käynnistää tiedon luomisen ja siirtämisen kierteen uudelleen, jakamalla hiljaista tietoaan sosialisointia kautta. Sisäistämistä tapahtuu esimerkiksi työhönottokoulutuksen tai perehdytyksen kautta. (Nonaka 2000)



Kuva 3 SECI-prosessi (Nonaka 2000).

Kuvassa 3 on kuvattu tiedonmuodostuksen eri osa-alueet ja niiden muodostama tiedon luomisen kierre, joka havainnollistaa jatkuvasti kasvavaa tiedon määrää ja prosessin jatkumoa.

Nonakan SECI-mallia on myöhemmässä tutkimuksessa kritisoitu muun muassa sen vuoksi, että sen toimivuuden on arvioitu perustuvan liikaa tietynlaiseen organisaatiokulttuuriin, vaikka alun perin tutkijat ovat luoneet sen yleismaailmalliseksi tiedon siirtämisen ja luomisen prosessiksi. On selvää, että SECI-mallin toimivuus riippuu siitä, että prosessin mahdollistamiseksi luodaan

vuorovaikutusta ja tiedon luomista tukevat edellytykset. Niiden luomisessa muun muassa uuden tiedon luomista tukevalla organisaatiokulttuurilla sekä johtamisella on erittäin suuri merkitys. (Kahrens 2018)

SECI-mallia on tutkittu ja testattu sen julkaisemisen jälkeen erittäin laajasti eri kulttuureista ja toimialoilta olevissa organisaatioissa. Seurauksena tästä SECI-mallin on todettu olevan edelleen validi ja toimiva malli nykypäivän organisaatioissa. Organisaatioiden on vain kyettävä luomaan sen hyödyntämiselle oikeanlaiset edellytykset. (Kahrens 2018)

2.2 Tietojohtaminen

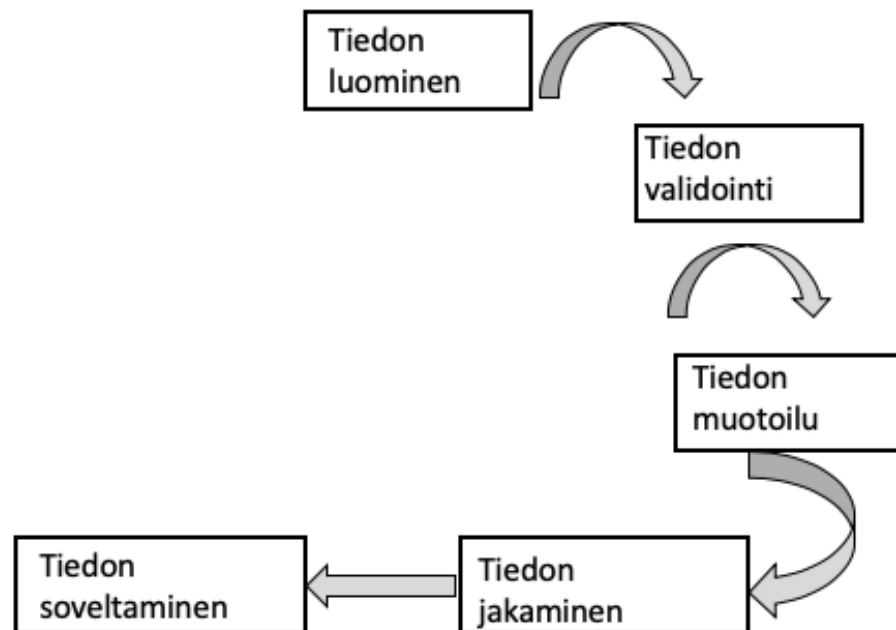
Edellä esitetyn mukaisesti, tiedon rooli kestävän kilpailukyvyn edellytyksenä luo nykypäivän tietointensiivisessä maailmassa toimiville organisaatioille vaatimuksen pyrkiä hankkimaan, ylläpitämään ja luomaan tietoa pysyäkseen mukana vallitsevassa kilpailutilanteessa. Elämme aikaa, jossa datan, informaation ja tiedon määrä kasvaa jatkuvasti ennennäkemätöntä vauhtia. Vaikka tietoa on saatavilla enemmän kuin koskaan aiemmin on oikean tiedon tunnistaminen ja löytäminen muuttunut myös sitä myötä haastavammaksi. Organisaatioiden tulee kyetä seulomaan valtavasta datamäärästä oman toimintansa kannalta relevantti data ja jalostamaan siitä toimintaansa hyödyttävää tietoa. Tämä asettaa osaltaan vaatimuksia myös sille, kuinka tiedon hankkimista, ylläpitoa ja säilytystä sekä uuden tiedon luomista tulisi johtaa.

Tehokkaan tietojohtamisen onkin tunnistettu olevan yksi keskeisistä kestävän kilpailukyvyn luomisen keinoista ja avaimista organisaatioiden menestykseen. Yleisesti otettuna tähän vaikuttavat kolme keskeistä tietojohtamisen tekijää: ihmiset, prosessit ja teknologia. (Syed, J. 2018) Kirjallisuudessa on ehdotettu tietojohtamisen olevan yksi keskeisimmistä taloudellisen kilpailukyvyn lähteistä, ja että tietojohtamisen optimaalisella hyödyntämisellä voidaan tuottaa organisaatiolle arvoa (Al-Toubi, Malik 2018).

Tietojohtamista on viime aikoina tutkittu varsin paljon, mutta silti määritelmät eroavat kirjallisuudessa toisistaan jonkin verran. Tietojohtamisen määrittelyn ympärillä käytävä keskustelu johtuu osittain siitä, että tietoisuus tietojohtamisen ja tiedonluomisen dynamiikasta kasvaa jatkuvasti (Sarina 2018). Tietojohtaminen koostuu joukosta johtamistoimenpiteitä, joiden avulla organisaatio kykenee tuottamaan arvoa tietoresursseistaan (Andreeva, Kianto 2012). Tietojohtaminen voidaan kuvata systemaattisena ja organisatorisesti määriteltynä prosessina hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon hankkimiseksi, organisoimiseksi ja viestimiseksi (Alavi, Leidner 2001). Yksi tietojohtamisen keskeisimmistä tavoitteista on aina ollut tiedon jakamisen ja uudelleenkäytön helpottaminen (EII 2011) Tietojohtamista pidetään yhä enemmissä määrin tärkeänä tekijänä organisaation pärjäämisessä ja kasvussa (Al-Toubi, Malik 2018).

Tietojohtamisen pääasiallinen tarkoitus on se, että organisaatioissa tietoa kyettäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä liittyy kollektiivisen tiedon tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, minkä avulla kestävästä kilpailuetua voitaisiin luoda. Toisin sanoen tietojohtaminen ei ole itseisarvo, vaan olennaista on se, kuinka tietoa kyetään organisaatiossa hyödyntämään. Tietojohtamista voidaan kuvata prosessina, joka pitää sisällään useita eri toimintoja. Tällaisiksi voidaan tunnistaa ainakin seuraavat neljä toimintoa; tiedon luominen, tiedon tallentaminen ja haku, tiedon siirtäminen sekä tiedon soveltaminen. (Alavi, Leidner 2001)

Tietojohtamisen prosessin viisi vaihetta; tiedon luominen, tiedon validointi, tiedon muotoilu, tiedon jakaminen ja tiedon soveltaminen, auttavat organisaatiota oppimaan, refleктоimaan oppimaansa ja oppimaan siitä uudelleen. Prosessin seurauksena organisaation on mahdollista luoda oppimastaan tiedosta itselleen ydinosaamista ja sitä kautta myös kestävästä kilpailuetua. (Bhatt 2001)



Kuva 4. Tietojohtamisen prosessin vaiheet (Bhatt 2001).

Ihmisten halu ja motivaatio osallistua organisaatiossa vallitsevaan tietoprosessiin on keskeistä prosessin onnistumisen näkökulmasta. Koska yksilöiden tieto sijaitsee heidän ajatuksissaan ja kokemuksissa, on yksilöiden itse oltava halukkaita luomaan, jakamaan ja soveltamaan hallussaan olevaa tietoa. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaatiot ovat riippuvaisia yksilöiden halusta jakaa omistamaansa tietoa. Tästä syystä organisaatioiden on lähes mahdotonta koskaan olla täysin tietoisia organisaation hallussa olevan tiedon määrästä. Etenkin silloin kun tietoa pidetään organisaatiossa vallankäytön välineenä, voivat yksilöt piilottaa, manipuloida ja olla jakamatta hallitsemaansa tietoa organisaation käyttöön. (Rechberg 2018)

Kuten edellä kuvattu, voidaan organisaatioiden tietopääoman katsoa olevan erittäin riippuvaista yksilöiden hallussa olevista tietovarannoista, sekä tahdosta luoda ja jakaa tietoa organisaation käyttöön. Pahimmillaan organisaation näkökulmasta katsottuna valtavan määrän tietoa omaavat yksilöt voivat äänestää jaloillaan ja vaihtaa esimerkiksi kilpailevan organisaation palvelukseen, mikäli heidän hallussaan olevaa osaamista ja tietotaitoa ei arvosteta riittävästi. Jotta organisaatiot voisivat onnistua huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä ja motivaatiosta

tuottaa organisaatioille niiden tarvitsemaa tietoa, on niiden tietojohdamisen prosessien oltava kunnossa ja ajanmukaisia.

2.3 Tietojohdamisen käytännöt

Organisaatiossa työskentelevät asiantuntevat yksilöt ovat organisaation keskeisiä tiedonlähteitä ja tietojohdamisen käytännöt taas organisaation välineitä yksilöiden tietovarantojen hyödyntämiseksi organisaation käyttöön. Organisaatioiden pyrkimyksenä on hyödyntää yksilöiden tietämystä tietojohdamisen käytäntöjen avulla. Sitoutuakseen organisaation tietojohdamisen käytänteisiin, yksilöiden on uskottava niihin ja sen lisäksi heidät on otettava osaksi tietojohdamisen käytänteitä koskevaa päätöksentekoa. Mikäli työntekijöiden ja organisaation arvot eroavat liiaksi toisistaan ja tietojohdamisen käytännöt koetaan epäreiluina, on tiedon prosessointi organisaatiossa erittäin hankalaa. Toteutettaessa tehokasta tietojohdamista ja sen käytäntöjä, organisaatioiden ja niissä toimivien johtajien on otettava huomioon organisaation tarpeiden lisäksi myös niissä työskentelevien yksilöiden tarpeet. Ymmärrettäessä tiedon lähteitä, eli yksilöitä, voidaan myös tietoa ymmärtää ja johtaa organisaatiossa tehokkaasti. Tietojohdamisen käytäntöjen tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan edistää sekä yksilöiden, että organisaatioiden menestymistä. (Rechberg, Isabel 2013)

Tietojohdamisen käytäntöjen menestyksekkäällä hyödyntämisellä on suora positiivinen vaikutus organisaation erinomaiseen suorituskykyyn, mikä on yhdistelmä operatiivista kyvykkyyttä, asiakaslähtöisyyttä, tuotejohtamista ja taloudellisia saavutuksia (Rehman 2015). Tietoisella ja tarkoituksenmukaisella tietojohdamisen käytäntöjen hyödyntämisellä, organisaatiot voivat saavuttaa niille asetetut tavoitteet hallitsemalla organisaation tietoresursseja tehokkaasti (Inkinen 2016b).

Vuonna 2009, Peter Heisig kokosi tutkimukseensa 160 tietojohdamista käsittelevää viitekehystä ja tutki niiden eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Heisig tunnisti tutkimuksessaan useasti toistuvia tietojohdamisen toimintoja sekä prosesseja, ja muodosti niiden perusteella näkemysensä tietojohdamisen keskeisistä toiminnoista ja kriittisistä menestystekijöistä. (Heisig 2009)

Heisigin tutkimuksen mukaan 73:ssa prosentissa tutkituista viitekehysistä tietojohdamisen toiminnot kuvastivat tiedon käsittelyä ja viitekehysistä oli erotettavissa 5 toistuvaa tietojohdamisen toimintoa. Heisigin havaitsemia keskeisiä toimintoja olivat; tiedon jakaminen, tiedon luominen, tiedon hyödyntäminen, tiedon varastoiminen ja tiedon tunnistaminen. (share, create, apply, store, identify knowledge). (Heisig 2009)

Tietojohdamisen menestyksekkäälle toteutukselle Heisig löysi tutkimuksessaan tekijöitä, joita voidaan niiden ilmenemisen perusteella nimittää tietojohdamisen kriittisiksi menestystekijöiksi. Pääosassa tutkimuksen viitekehysistä toistuneet kriittiset menestystekijät voidaan Heisigin mukaan jakaa seuraaviin neljään kategoriaan; ihmislähtöiset tekijät (kulttuuri, ihmiset ja johtajuus), organisaatiotekijät (prosessit ja rakenteet), teknologiatekijät (infrastruktuuri ja sovellukset), sekä johtamisprosessit (strategiat, tavoitteet sekä mittaaminen ja arviointi). Jotta tietojohdamisesta saadaan riittävän kokonaisvaltaista, tulee siinä huomioida kaikki edellä mainitut toiminnot ja tekijät. (Heisig 2009)

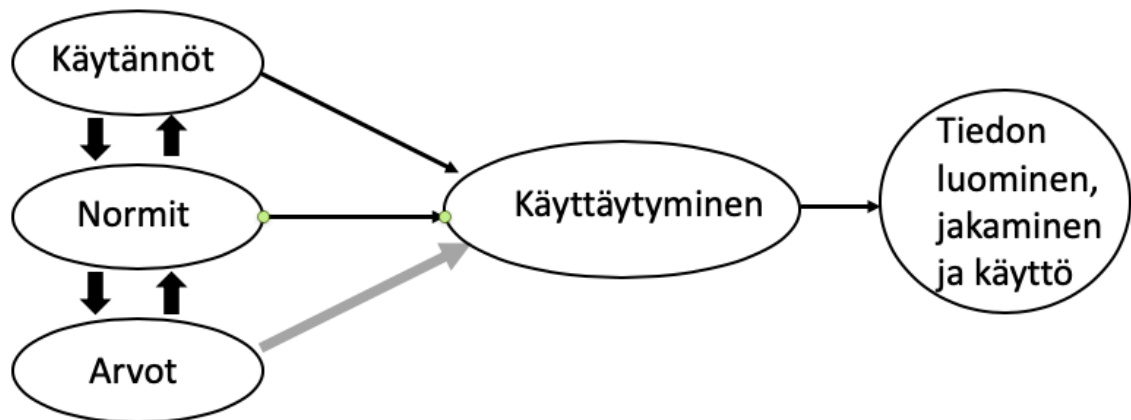
2.3.1 Ihmislähtöiset tekijät (kulttuuri, ihmiset ja johtajuus)

Heisigin (2009) mukaan ihmislähtöiset tekijät pitävät sisällään kulttuuriin, ihmisiin ja johtajuuteen liittyvät tekijät (Heisig 2009).

Kulttuuri heijastuu organisaation arvoihin, normeihin ja käytänteisiin. Syvimmillään kulttuuri muodostuu arvoista, joiden kautta tavoitteet joihin organisaatiossa tulisi pyrkiä, on sisäistetty. Tällöin kulttuuri sisältää myös keinot, joilla sisäistettyihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Arvojen muuttaminen tai artikuloiminen selkeästi on haastavaa, mutta niiden merkitystä tiedon luomiselle ja hyödyntämiselle ei pidä aliarvioida. Normit on yleensä johdettu arvoista, mutta ne ovat helpommin tunnistettavissa ja työntekijöiden havaittavissa. Tämän vuoksi ne ovat myös alttiimpia muutoksille. Käytännöt taas ovat kulttuurin helpoiten havaittavia ilmentymiä ja tunnuksia. Käytännöt ovat organisaatiossa toistuvia käyttäytymismalleja. Esimerkkinä käytännöistä voidaan mainita vaikkapa viikkopalaverit tai se, kuinka organisaatiossa vastataan puhelimeen. Henkilöstön

käyttäytymismalleja, jotka tukevat tiedon luomista, jakamista ja käyttöä, on helpointa muuttaa käytäntöjen kautta. (De Long 2000) Kuvassa 5 on kuvattu De Longin malli kulttuurin eri osa-alueiden vaikutuksesta käyttäytymiseen, jonka avulla vaikutetaan tiedon luomiseen, jakamiseen ja käyttöön.

Kulttuurin elementit:



Huom. Paksumpi nuoli kuvaa hallitsevaa vaikutusta käyttäytymiseen

Kuva 5, Käytökseen vaikuttavat kulttuurin elementit. (De Long 2000)

Jotta organisaatiot kykenevät toteuttamaan tietojohdamistaan tehokkaasti, on niiden ymmärrettävä kulttuurin vaikutukset tiedon luomiselle, jakamiselle ja hyödyntämiselle. Tietojohdamista tukevan organisaatiokulttuurin luominen on erittäin tärkeä osa kokonaisvaltaista tietojohdamista.

De Longin (2000) tutkimuksen mukaan organisaation kulttuuri vaikuttaa organisaation tietojohdamiseen seuraavilla tavoilla;

- Oletuksemme siitä mitä tieto on ja mitä tietoa organisaatiossa tulisi johtaa, muodostuvat organisaation kulttuurista.
- Kulttuuri toimii välittäjänä yksilön ja organisaation tietojen välillä.
- Kulttuuri luo kontekstin sosiaaliselle vuorovaikutukselle, joka määrittää kuinka tehokasta tiedon luominen, jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa on.

- Kulttuuri muotoilee prosesseja, joiden avulla organisaation uutta tietoa luodaan, oikeutetaan ja levitetään. (De Long 2000)

Tiedon luominen on prosessi, joka syntyy organisaation jäsenten ja ympäristön välisessä dynaamisessa vuorovaikutuksessa (Nonaka 1994). Vaikka dataa ja informaatiota on nykypäivänä saatavilla enemmän kuin koskaan, organisaation kannalta on keskeistä osata hyödyntää ja muuttaa se sitä hyödyttäväksi tiedoksi. Vaikka erilaiset tietojohdamisen järjestelmät ovat kehittyneet viime aikoina merkittävästi, tapahtuu informaation muuttaminen tiedoksi aina ihmisten kautta. (Bhatt 2001) Tietojohdamisen tehokkuus riippuu yksilöistä ja heidän halustaan osallistua tietojohdamisen prosesseihin. Tästä johtuen on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiot kykenevät integroimaan henkilöstönsä osaksi tietojohdamisen teoriaa ja toteutusta. (Rechberg, Isabel 2012)

Nykypäivän työelämässä on yhä harvinaisempaa, että yksilöt työskentelisivät koko uransa saman työnantajan palveluksessa. Tämän seurauksena yksilöiden tarve kehittää tietämystään säilyttääkseen kilpailukykynsä on myöskin kasvanut merkittävästi. Yksilöiden on kyettävä säilyttämään organisaation usko siihen, että hänellä on tietoa, jolla voidaan tuottaa työllistävälle organisaatiolle lisäarvoa. (Rechberg 2018)

Yksilöiden halukkuuteen sitoutua organisaation tietoprosesseihin vaikuttavat useat tekijät, mutta yhtenä keskeisenä tekijänä on varmasti se, kuinka toimiviksi työntekijät kokevat organisaation henkilöstöjohtamisen prosessit. Edistämällä tiedon jakamista ja muokkaamalla henkilöstön tietoja ja taitoja, voidaan lisätä henkilöstön innovatiivisuutta organisaatiossa. (Scarborough 2003)

Scarboroughin (2003) mukaan, erityisesti kolmen henkilöstöjohtamisen osa-alueen voidaan katsoa lisäävän henkilöstön halua hankkia ja kehittää uutta tietoa, sekä halua jakaa omistamaansa tietoa edistääkseen innovatiivisuutta organisaatiossa. Nämä osa-alueet ovat; valintamenettely, palkitsemisstrategiat ja ura järjestelmät. (Scarborough 2003)

Laadukkaan henkilöstön valintamenettelyn avulla projekteihin, joiden seurauksena voi syntyä uusia innovaatioita, kyetään tehokkaammin löytämään projektiin tarvittavat tiedot ja taidot, sekä oikeanlaisen asenteen omaavat henkilöt. Tosin innovaatioprojektien ennakoimattomuuden vuoksi tarvittavien tietojen ja taitojen tunnistaminen etukäteen voi olla haastavaa. (Scarborough 2003)

Innovatiivisuuden organisaatiossa tai projekteissa pyritään myös usein siihen kannustavalla palkitsemisstrategialla. Palkitseminen voi olla aineellista eli esimerkiksi rahaa tai muita bonuksia. Toisaalta palkitseminen voi olla myös aineetonta kuten esimerkiksi tunnustusta tai muutoksia asemassa. Haasteena palkitsemisessa voi olla se, että sillä voidaan aiheuttaa tyytymättömyyttä muissa työntekijöissä ja tätä kautta vähentää heidän työpanostaan. (Scarborough 2003)

Myös uranäkymillä ja niiden järkevällä suunnittelulla voidaan lisätä henkilöstön halua jakaa ja luoda uutta tietoa. Esimerkiksi asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä voidaan ylentää toimimaan vanhemman asiantuntijan nimikkeellä. Tällä voidaan välttää asiantuntemuksen häviämistä organisaatiosta. Perinteisesti asiantuntijat ovat siirtyneet uralla edetessään johtamishierarkiassa ylöspäin jättäen asiantuntijatehtävät taakseen. (Scarborough 2003)

Edellä mainituilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä on todettu olevan merkittävä vaikutus tiedon ja innovaatioiden johtamisessa. Liitettäessä tällaisia tekijöitä osaksi organisaation strategiaa, voidaan työntekijöiden taitoja ja käyttäytymistä mukauttaa innovatiivisuutta suosivaksi. (Scarborough 2003)

Valittaessa johtajia ja esimiehiä tietointensiiviseen organisaation tulisi pyrkiä valitsemaan sellaisia henkilöitä, jotka soveltuvat osaamisensa sekä henkilökohtaisten ominaisuuksiensa puolesta tehtävään. Valittujen johtajien tulisi myös suosia osallistavaa johtamistapaa, jolla luodaan ja inspiroidaan luottamusta ja oppimista tukevaa ilmapiiriä. (Inkinen 2016)

Tietojohtamisen ollessa keskiössä, johtajien tulee käyttää aikaa ja kiinnittää huomiota tietoon liittyviin tekijöihin ja viestiä tästä myös käytöksellään selkeästi.

Karisman ja satunnaisen palkitsemisen on tutkittu olevan tehokkaimpia johtamiskeinoja tietojohdamisessa. Johtajien tulee pyrkiä rakentamaan luottamusta ja kunnioitusta alaistensa silmissä työskentelemällä heidän kanssaan, asettamalla työlle selkeitä tavoitteita ja palkitsemalla niiden saavuttamisesta. (Nam Nguyen 2011)

Tietojohdamisen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatioissa noudatetaan nykyaikaista, ihmisten tiedot ja älylliset ominaisuudet huomioon ottavaa johtamista. Tällöin johtajat luottavat alaisiinsa ja osallistuvat aktiivisesti tietoystävällisen organisaatiokulttuurin luomiseen ja ovat valmiita jakamaan johtajuuttaan alaistensa kanssa, sen sijaan että johtaisivat diktaattorimaisesti norsunluutorneistaan. (Inkinen 2016)

2.3.2 Organisaatiotekijät (prosessit ja rakenteet)

Jatkuvassa kilpailuympäristössä, organisaatioiden on selviytyäkseen kyettävä uudistamaan liiketoimintaprosessejaan jatkuvasti. Liiketoimintaprosessien voidaan yksinkertaisesti sanoa olevan organisaation prosesseja, joiden avulla organisaatio kykenee identifioimaan ja luomaan hyviä käytänteitä ja toiminnan standardeja aiemmin oppimansa perusteella ja rakentamalla niistä työkulkuja ja toimintamalleja työntekijöidensä toiminnan tehostamiseksi. (Benallal 2018)

Prosessinäkökulmasta katsottuna tietojohdamisen tulisi keskittyä luomaan työkulkuja ja prosesseja, jotka tehostavat tiedon jakamista, siirtämistä ja oikeuttamista keskenään vuorovaikutuksessa olevien ryhmien sisällä. Jotta tämä toteutuisi, on tietojohdamisen prosessien yhtenä tärkeimpänä tehtävänä luoda edellytyksiä vuorovaikutukselle, yhteisöjen muodostumiselle sekä luottamuksen rakentumiselle. (Swan 2007)

Tietojohdamisen prosessit tulisi määritellä osana tiedon jakamista tukevan kulttuurin luomista. Prosessien aikana toteutuneita suorituksia tulee verrata tietojohdamiselle asetettuihin tavoitteisiin sekä pyrkiä identifioimaan ja poimimaan niissä toimivaksi havaittuja osia ja mahdollisuuksia. Prosessien tulee olla

johdettuja, jotta vältetään saatujen havaintojen siiloutumiselta ja sirpaloitumiselta. Havaintojen sirpaloituminen voi johtaa siihen, että tietojohdamiselle asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Toimiva prosessien hallinta ja läpivieminen vaatii organisaation johdolta sitoutumista. (Al-Toubi, Malik 2018)

Organisaation rakenne on määritelty työroolien ja hallinnollisten mekanismien jaotteluna työskentelyn ohjaamiseksi ja integroimiseksi (Ghani, Jayabalan et al. 2002).

Organisaation rakenne voi vaikuttaa tietojohdamisen prosesseihin muokkaamalla organisaation työntekijöiden välistä viestintää, määrittelemällä sitä, missä organisaation päätökset tehdään sekä vaikuttamalla tehokkuuteen, jolla uusia ideoita organisaatiossa esitetään. Se, miten tietoa organisoidaan, kuinka tietojohdaminen on organisaatiossa toteutettu, sekä se miten ja mitkä tietojohdamisen käytännöt näkyvät organisaation päivittäisessä työssä, vaikuttavat organisaation suoriutumisen tehokkuuteen. Tästä syystä rakenteelliset vaikutukset voivat siirtyä tietojohdamisen välityksellä organisaation tehokkuuteen. Organisaation rakenne vaikuttaa tehokkuuteen myös rutiininomaisten prosessien, tehtävien ja järjestelmien kautta, koska niiden aktiivinen tietojohdaminen on vähäistä. (Zheng 2010)

2.3.3 Teknologiatekijät (infrastrukturi ja sovellukset)

Teknologian huima kehitys on lisännyt käytössämme olevan datan määrä valtavasti ja syventänyt sitä mukaan tietojohdamisen ja sen tukena käytettävien järjestelmien keskinäistä riippuvuutta. Koska valtaosa datasta ja informaatiosta on nykyään kaikkien saatavilla, perustuu tiedosta saatavan kilpailuedun tavoittelu siihen, että kyetään tunnistamaan ja hyödyntämään itselle relevantti data oikea-aikaisesti. Tietojohdamisen järjestelmien tarkoituksena on helpottaa tietojohdamisen prosessien toteutumista ja näin ollen tukea tiedon hankkimista, jakamista, soveltamista ja tallentamista. (Becerra-Fernandez 2011)

ICT-infrastruktuurilla (informaatio- ja kommunikaatioteknologia) helpotetaan organisaation tiedonhallintaa. Vaikka tietyt tietotekniikat ja järjestelmät kehitetään suoraan tiedon hallintaan, myös organisaation yleinen tieto- ja viestintäteknologia, joka on kehitetty tukemaan organisaation tietojenkäsittelyn tarpeita, helpottaa tiedonhallintaa. Tieto- ja viestintäteknikan infrastruktuuri sisältää tietojenkäsittely- ja varastointijärjestelmiä sekä kommunikaatioteknologioita. Se kattaa koko organisaation tietojärjestelmät, mukaan lukien transaktioiden käsittelyjärjestelmät ja johtamisen tietojärjestelmät. Infrastruktuuri koostuu tietokannoista ja datavarastoista sekä yrityksen resurssien suunnittelujärjestelmistä. (Becerra-Fernandez 2011)

Tietokoneiden ja verkon valtaisi kehittyminen ovat luoneet erittäin laajoja mahdollisuuksia teknologia infrastruktuurin hyödyntämiselle tietojohdamisessa. Tallennustilan kasvanut määrä sekä tiedon siirtäminen verkon yli mahdollistavat tiedon varastoimista, siirtämistä ja jakamista ennennäkemättömän vaivattomasti. Muun muassa verkon, sähköpostin, internetin ja organisaatioiden sisäisten tietoverkkojen avulla voidaan ihmisten tietoa ja tietovarantoja yhdistää sekä jakaa tehokkaasti maailman laajuisesti, ajasta ja paikasta riippumatta. Erialaisten ääni ja videopuhelusovellusten avulla ihmiset voivat keskustella ja jakaa tietämystään muiden ihmisten kanssa. Informaatio ja kommunikaatio teknologia infrastruktuurin hyödyntämisessä on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että olemassa oleva infrastruktuuri ei vielä takaa tietojohdamisen onnistumista, vaan sekä ihmisten että organisaatiokulttuurin täytyy mahdollistaa ja tukea sen toteuttamista. (Davenport, Prusak 1998)

Tietojohdamisen järjestelmillä tarkoitetaan sellaisia teknologioita, joilla mahdollistetaan tehokas tietojohdaminen (Maier, Hadrich 2011).

Tietojohdamisen järjestelmien tarkoituksena on tukea organisaatioiden tiedon luomista, jakamista ja hyödyntämistä. Tietojohdamisen järjestelmillä tarkoitetaan IT-pohjaisia teknologiaratkaisuja, joita tyypillisesti käytetään tiedon integrointiin ja kodifiointiin. Tietoa jaetaan usein keskitettyjen tietokantojen avulla, joita kaikki työntekijät pääsevät katsomaan, muokkaamaan ja päivittämään. (Alavi, Leidner 2001)

Tietojohtamisen järjestelmät voidaan jakaa neljään tyyppiin:

- 1) tiedon etsintäjärjestelmät, joilla tuetaan tiedon etsintää, yhdistämistä ja sosiaalistamista
- 2) tiedonkeruujärjestelmät, joilla tuetaan tiedon hankintaa, sisäistämistä ja ulkoistamista
- 3) tiedonjakojärjestelmät tukevat tiedon jakamista, vaihtamista ja sosiaalistamista
- 4) tietojen käsittelyjärjestelmät, jotka tukevat tiedon soveltamista ohjausta ja rutiineja. (Becerra-Fernandez 2011)

2.3.4 Johtamisprosessit (strategia, tavoitteet ja mittaaminen)

Tämän päivän liiketoiminnassa tiedon on kuvattu olevan organisaation strategisesti tärkein resurssi ja oppimisen taas organisaation tärkein strateginen kyky (Zack 1999). Strategian ja tiedon kyvykäs johtaminen on yksi keskeisimmistä suomalaisten organisaatioiden innovatiivisuuden lähteistä, ja erityisesti tietoon keskittyvällä strategisella suunnittelulla voidaan organisaatioissa havaita strategisia tietoaukoja tehokkaasti. (Inkinen 2016) Pärjätäkseen kilpailussa, organisaation tulee joko muodostaa strategiansa siellä jo olemassa olevan tiedon pohjalta tai vaihtoehtoisesti kehittää osaamista ja tietämystä olemassa olevan strategian asettamien vaatimusten mukaisesti (Zack 1999).

Strateginen tietojohtaminen on kiinnostunut organisaation jo olemassa olevasta, sekä puuttuvasta strategisesta tiedosta, organisaation luomisesta tietopohjaisen strategian perusteella, tietovarantoja mittaavien toimintojen luomisesta ja niiden kehittämisestä vastaamaan ympäristön vaatimuksia (Hussinki, Kianto et al. 2017).

Mittaamista pidetään yleisesti keskeisenä osana strategista johtamista. Jotta strategiselle suunnittelulle voidaan asettaa tavoitteita, tarvitaan strategisesti keskeisille toiminnoille mittausmenetelmiä, niiden avulla myös organisaation strategiaa ja sen toteutumista voidaan hallita ja johtaa. Tietostrategian osalta tarvitaan organisaatiossa tapoja mitata tietoon ja tietojohtamiseen liittyviä strategisia toimintoja. Mittaamalla sitä, mitä tietoa organisaatiossa on ja miten se vaikuttaa organisaation tämänhetkiseen strategiaan, voidaan organisaation

strategiaa myös hallita ja muokata. Tietojohtamisen ja tiedon mittaamiselle organisaatioissa löytyy lukuisia määriä tapoja ja metodeja, eikä universaalista tiedon mittaamenetelmästä ole ainakaan vielä muodostunut konsensusta tiedeyhteisössä. (Bolisani, Bratianu 2018)

Ruotsalainen tutkija, Karl Erik Sveiby on vuonna 2010 ehdottanut, että mittausmenetelmät voitaisiin jakaa seuraaviin neljään kategoriaan:

- Suorat aineettoman pääoman menetelmät (Direct intellectual capital methods). Näillä arvioidaan tietoon liittyvän aineettoman pääoman sekä hyödykkeiden rahallista arvoa keskittyen yleensä yhteen tai useampaan tietämyksen ilmentymään organisaatiossa.
- Markkina-arvomenetelmät (Market capitalization methods), jotka perustuvat yrityksen markkina-arvon ja osakepääoman arvon erotukseen. Erotuksen oletetaan riippuvan yrityksen hallussa olevan tiedon arvosta. Toisin sanoen mitä arvokkaampaa tietoa yrityksellä on, sitä arvokkaammaksi markkinat yrityksen arvostavat.
- Omaisuuserien tuottomenetelmät, jotka perustuvat samanlaisiin analogisiin menetelmiin kuin taloudelliset analyysit. Niissä mitataan yrityksen tiedon ja aineettoman pääoman tuottoja ja niihin tehtävien investointien määriä
- Tulokorttimenetelmät, jotka perustuvat Kaplanin & Nortonin (1996) esittelemään tasapainotettuun tulokortin lähestymistapaan. Niissä tietoon ja henkiseen pääomaan liittyvät eri komponentit erotetaan toisistaan ja niitä mitataan käyttämällä kuhunkin sopivia indikaattoreita tai indeksien yhdistelmillä. (Bolisani, Bratianu 2018)

On selvää, että eri mittarit ja mittausmenetelmät, jotka eroavat toisistaan, pitävät kukin sisällään sekä vahvuuksia, että heikkouksia (Bolisani, Bratianu 2018). Mutta keskeistä lienee se, että organisaatiossa ymmärretään sen hallinnoiman tiedon ja aineettoman pääoman arvo ja sen olemassa oloa sekä muutoksia kyetään ilmentämään erilaisilla mittausmenetelmillä.

3 Työn imu

Työn merkityksellisyys työntekijälle vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä kokee työnsä osana muuta elämäänsä. Työ voidaan nähdä toimeentulona, urana tai kutsumuksena riippuen sen merkityksellisyydestä työntekijälle. Työnsä työnä tai toimeentulona kokevat henkilöt tekevät työtä lähinnä mahdollistaakseen muiden elämässään tärkeiden asioiden toteuttamisen ja hankkimisen. Henkilöt, jotka kokevat työnsä urana panostavat työhönsä aiempia enemmän pyrkien saavuttamaan työssään sellaisen aseman, jonka avulla he voivat kokea suurempia vaikuttamismahdollisuuksia, voimakkaampaa itsetuottamusta sekä saavuttaa korkeamman sosiaalisen aseman. Työnsä kutsumuksena kokevat henkilöt kokevat työnsä merkitykselliseksi ja kiinteäksi osaksi elämäänsä. Kutsumuksena työtään pitävät työntekijät kokevat työnsä itsessään palkitsevaksi ja esimerkiksi sosiaalisesti arvostetuksi. Työstä saatava korvaus ei ole tällaisille työntekijöille keskiössä, vaikka työ sinänsä olisikin vaativaa. (Hakanen 2018)

Vaikka työntekijä voikin joissain tapauksissa kuulua yhtäaikaaisesti useampaan edellä mainituista ryhmistä, on silti tyypillistä, että yksi ryhmistä kuvastaa vahvinten henkilön näkökulmaa hänen tekemälleen työlle. Se kuinka työntekijä työnsä kokee ja miten se suhteutuu henkilön muuhun elämään voi johtua henkilön omista intresseistä työtä kohtaan, mutta myös työn ja työympäristön luonteesta ja siellä vallitsevista työoloista. Epäsuotuisissa työoloissa työskentelevä henkilö, joka kokee työnsä merkityksettömänä tai yhdentekeväenä voisi kokea työnsä myös merkitykselliseksi ja kutsumukselliseksi jos työolot ja siellä vallitseva ilmapiiri voitaisiin saattaa niitä tukevaksi. (Hakanen 2018)

Työntekijöiden työssä viihtymistä ja henkilöstön hyvinvointia työpaikoilla on aiemmin tutkittu pääosin työuupumuksen, väsymyksen ja ihmisten pahoinvoinnin kautta tutkimusten ollen varsin negatiivissävytteisiä. Tästä kulmasta tarkasteltuna, organisaatioiden voi olla hankalaa löytää keinoja, joilla edistää työn ja sen olosuhteiden positiivisia puolia. Tutkimalla ainoastaan työn negatiivisia vaikutuksia voidaan helposti päätyä lopputulokseen, jossa työhyvinvointi ja ihmisten työssä viihtyminen on parhaimmillaankin vain seurausta negatiivisten oireiden

puuttumisesta. On myös selvää, että usein se mitä ja miten tutkitaan vaikuttaa myös siihen mitä tutkimuksessa selviää. Toisin sanoen tutkittaessa ongelmia, saadaan myös tulokseksi usein pelkästään ongelmia. Tästä johtuen tutkijat ovat kokeneet tarpeelliseksi kehittää työhyvinvoinnin tutkimusta vastaamaan paremmin myös työhyvinvoinnin positiivisia vaikutuksia. Tällä on pyritty tuomaan työhyvinvointikeskusteluun sellaista näkökulmaa, jolla työhyvinvoinnin myönteistä kehittymistä voitaisiin edistää. (Hakanen 2005)

Work engagement on kohtuullisen uusi työhyvinvointia kuvaava käsite, jonka tutkimuksen edelläkävijöinä voidaan mainita hollantilaiset organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Shaufeli sekä Arnold Bakker. Shaufelin ja Bakkerin määritelmän mukaan work engagement tarkoittaa sitä, että henkilö kokee ylpeyttä tekemästään työstä ja nauttii siitä sekä on valmis tekemään työtä myös kohdatessaan työssään vastoinkäymisiä. (Hakanen 2011) Suomalaisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty käänös Shaufelin ja Bakkerin määrittelemälle work engagementille on työn imu (Hakanen 2009). Hakasta voidaan pitää oikeutetusti kotimaisen työn imun tutkimuksen uran uurtajana, ja haettaessa tietoa aiheesta ei oikeastaan voi välttyä törmäämästä hänen tekemäänsä työn imututkimukseen.

Työn imua on luonnehdittu termeillä tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokkuus kuvastaa sitä, että henkilö on valmis panostamaan työhönsä siitä huolimatta, että kohtaisi sen parissa vastoinkäymisiä. Omistautumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tuntee ylpeyttä tekemästään työstä. Omistautuminen syntyy usein työn haasteellisuudesta sekä työstä inspiroitumisesta ja innostumisesta. Uppoutumisella taas sitä, että työ vie työntekijän mukanaan ja työntekijä haluaa keskittyä ja paneutua työhönsä tuijottamatta kelloaan. (Hakanen 2009)

Työn imu voidaan nähdä hyvinvoinnin tilana, jossa energisyys ja omistautuminen heijastuu työntekijän onnellisuuteen ja hyvinvointiin. Edellä mainittujen lisäksi työn tekijät ammentavat työn imusta aloitteellisuutta ja tuottavuutta työllensä, ja näin ollen vaikuttaa merkittävästi myös organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.

Työn vaativuudesta huolimatta työn imua kokevat työntekijät viihtyvät tekemässään työssä. (Hakanen 2018)

3.1 Työn voimavarat

Työn imun kokemus auttaa työntekijöitä kohtaamaan työnsä sisältämiä vastuita. Työn vastuut voivat toisinaan saada henkilöstön kokemaan turhautumista ja väsymystä työssänsä. Työn voimavaroilla on katsottu olevan merkittävä vaikutus erityisesti työn imun kasvattajana. Vaikka työn imu sinällään olisikin olemassa, on tärkeää ymmärtää, että sitä voidaan vaalia, kasvattaa ja levittää organisaation toimenpiteillä. Organisaation hyvin järjestelemillä työn voimavaroilla voidaan merkittävästi kohottaa sekä yksilöiden yksin, että työyhteisöjen kollektiivisesti kokemaa työn imua kestäväälle pohjalle, minkä avulla organisaatio voi selvitä myös väliaikaisten, niin sanotusti raskaampienkin aikojen yli. (Hakanen 2018)

Seuraaviin neljään taulukkoon on koottu Hakasen (2018) tunnistamat 25 työn ja työyhteisön voimavaratekijää, joihin panostamalla työntekijöiden kokemaa työn imua voidaan organisaatiossa vahvistaa. Voimavaratekijät voidaan jakaa työtehtävää, työn järjestelyä, työn vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi. (Hakanen 2018)

Tehtävää koskevat työn voimavarat ovat monelle työntekijälle merkityksellisimpiä työn voimavaroja, joista he ammentavat työnsä mielekkyyden. Työntekijän kokemus oman tehtävän mielekkyydestä ja alla olevien työn voimavarojen ilmentyminen työssä saavat hänet usein kokemaan työssään työn imua. (Hakanen 2018)

Ryhmä	Tekijä	Ilmeneminen	Vaikutukset työntekijälle
Tehtävää koskevat työn voimavarat	1. Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	Monipuoliset ammattitaitovaatimukset, kehittävä työ	Voi kokea käyttävänsä tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä
	2. Itsenäisyys	Mahdollisuus itsesäätelyyn	Innostus, uudistushakuisuus
	3. Välitön palaute työsuorituksesta	Esimies, vertainen, itsereflektio	Suuntaa jatkotyöskentelyä
	4. Tehtävän merkityksellisyys	Työ on osa laajempaa kokonaisuutta	Kokonaisuuden hahmottaminen
	5. Asiakastyön palkitsevuus	Vuorovaikutus, mahdollisuus auttaa muita	Palkitsevuus, myönteistä vuorovaikutusta ruokkiva

Kuva 6. Tehtävää koskevat työn voimavarat -koonnos (Hakanen 2018)

Työn järjestelyä koskevien voimavarojen toteutuminen mahdollistaa työntekijän mahdollisimman tehokkaan suoriutumisen työtehtävistään. Työn järjestelyä koskevat voimavarat ovat suoraan yhteydessä johtamiseen.

Ryhmä	Tekijä	Ilmeneminen	Vaikutukset työntekijälle
Työn järjestelyä koskevat työn voimavarat	6. Työroolien ja -tavoitteiden selkeys	Selkeät tavoitteet, roolit ja rajat	Luovuus, innostuminen yhteisistä tavoitteista
	7. Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	Harkinnan ja valinnan mahdollisuuden korostuminen	Vastuunotto omasta työstä ja sen kehittämisestä
	8. Joustavuus työajoissa	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	Vastavuoroisuus, motivaatio

Kuva 7. Työn järjestelyä koskevat työn voimavarat -koonnos (Hakanen 2018)

Työn sosiaalisten voimavarojen avulla voidaan rakentaa ja vahvistaa organisaatiossa vallitsevaa työn imua ilman, että se vaatii minkäänlaisia taloudellisia resursseja.

Ryhmä	Tekijä	Ilmeneminen	Vaikutukset työntekijälle
Työn sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa ilmenevät voimavarat	9. Työyhteisön ja esimiehen tuki	Tuki, ohjaus ja palaute	Hyvinvointi, tunne ettei jää yksin
	10. Oikeudenmukaisuus	Kuulluksi tuleminen, läpinäkyvyys, johdonmukaisuus	Esimiestyön kokeminen oikeudenmukaiseksi ja reiluksi
	11. Luottamus	Oikeudenmukaiset käytännöt, psykologinen sopimus	Halu ja valmius toimia vastavuoroisesti työpaikan suuntaan
	12. Palaute ja arvostus	Työssä ponnistelu huomataan	Tunne arvostuksesta ja joukkoon kuulumisesta
	13. Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	Vuorovaikutus	Ihmisyys, yhdenvertaisuus
	14. Työn imun tarttuvuus	Työn imua kokevat työkaverit innostavat muita	Motivaatio, innostuneisuus, myönteinen vuorovaikutus
	15. Tiimin yhteisölliset voimavarat	Yhteiset tavoitteet joissa yksilöiden tekemiset kytkeytyvät toisiinsa	Tiimin yhteinen käsitys pystyvyydestä ja tehtävänsä merkityksestä, tiimin sitkeys muutostilanteissa, tiimin sisäinen luottamus

Kuva 8. Työn sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa ilmenevät voimavarat -koonnos (Hakanen 2018)

Organisatoriset työn voimavarat ovat ensisijaisesti organisaation johdon ja henkilöstöhallinnon keinoja kasvattaa työyhteisön työn imua. On erittäin tärkeää, että organisatoristen työn voimavarojen toteutus on linjassa tehtävä- ja sosialisatiovoimavarojen kanssa. (Hakanen 2018)

<u>Ryhmä</u>	<u>Tekijä</u>	<u>Ilmeneminen</u>	<u>Vaikutukset työntekijälle</u>
Organisatoriset työn voimavarat	16. Havaittu organisaation tuki	Työntekijän käsitys organisaation arvostuksesta, työntekijän työhön panostamisesta	Motivaatio, valmius antaa parhaansa työlle, arvostuksen kokemus
	17. Psykologinen sopimus	Epäviralliset "sopimukset", työntekijän kokemus lupauksien pitämisestä	Luottamus siihen että "sovitusta" asioita pidetään kiinni. <u>Esim</u> työsuhteen jatkuminen
	18. Työpaikan myönteinen ilmapiiri	Vapautunut ja leppoisa ilmapiiri, kannustus rohkaiseminen	Uudistushakuisuus, innostuvuus
	19. Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt.	Potentiaalin tunnistaminen, tulevaisuuden CV, ei vain menneisyys	Vahvuuksien tunnistaminen, suotavien ja epäsuotavien käytäntöjen tunnistaminen
	20. Kehityskeskustelut	Aito vuorovaikutus, luottamus, molemmin puoliset odotukset ja tavoitteet	Työtehtävien kehittyminen innostavammiksi, tavoitteet
	21. Palkka, palkitseminen ja uranäkymät	Palkitseminen ja palkitsema ta jättäminen, uranäkymät	Tunne arvostuksesta tai epäarvostuksesta, leipääntymisen ehkäiseminen
	22. Perhemyönteinen työkulttuuri	Käytänteet ja toimintamallit, arvot ja asenteet	Kokonaisvaltainen hyvinvointi, sitoutuminen
	23. Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus	Konkreettinen ja psykologinen turvallisuus	Energisyys, luovuus, aloitteellisuus, työn laatu ja uskallus olla aito
	24. Teknologia	Helpottaa tai kuormittaa	Sujuvuus, kommunikaatio
	25. Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä	Hyvinvointi innostaa ja kiinnostaa kaikkia työntekijöitä	Hyvinvoinnin ja menestyksen kollektiivinen lisääminen

KUVA 9. Organisatoriset työn voimavarat -koonnos (Hakanen 2018)

3.2 Yksilölliset voimavarat

Vaikka työhön liittyvät voimavarat ovatkin keskeisiä henkilön kokeman työn kannalta, vaikuttavat siihen kuitenkin myös henkilön yksilölliset voimavarat. Yksilöllisillä voimavaroilla tarkoitetaan yksilön osittain pysyviä persoonallisia ominaisuuksia kuten: ulospäinsuuntautuneisuus, aloitteellisuus ja myönteisyys, mutta myös muutoksille alttiita voimavaroja. Työn imuun vaikuttavia yksilöllisiä voimavaroja ovat muun muassa optimismi, myönteinen käsitys ammatillisesta pystymisestä, kimmoisuus, itsetunto sekä systeemiäly. Yksilölliset voimavarat vaikuttavat siihen, kuinka työ ja siihen liittyvät työolot koetaan, mutta myös työn voimavaroilla on mahdollisuus vaikuttaa yksilöllisiin voimavaroihin. (Hakanen 2018)

Edellä mainitut voimavarat voidaan jakaa:

- vahvuuksiin, jotka organisaatiossa lähtökohtaisesti jo toimivat
- uinuviin voimavaroihin, joiden olemassaoloa ei ole kyetty täysimääräisesti hyödyntämään
- puuttuviin voimavaroihin, joille organisaatiolla olisi käyttöä, mutta ne eivät ilmene tällä hetkellä
- kielteisiin voimavaroihin, joita työpaikalla voi esimerkiksi esiintyä liikaa.

Jotta organisaation työntekijät olisivat mahdollisimman tyytyväisiä työhönsä ja kokisivat siitä työn imua, tulisi kaikkiin edellä mainittuihin ryhmiin kyetä vaikuttamaan ja löytämään niiden välille tasapainoinen suhde.(Hakanen 2018)

Työn imun vaikutukset henkilöstön kokemaan työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin ovat aiemman tutkimuksen mukaisesti merkittäviä ja niillä voidaan varsin kustannustehokkaasti vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö kokee työnsä, viihtyy siinä ja näiden seurauksena myös tuottaa organisaatiolle merkittävää arvoa. (Hakanen 2018) Tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaa on se, kuinka työn imu vaikuttaa henkilöstön työhön sitoutumiseen.

Työn resursseilla tarkoitetaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia työhön liittyviä resursseja, joilla voidaan vähentää työhön liittyviä vaatimuksia, vahvistaa tavoitteiden saavuttamista ja edistää työntekijän oppimista ja kehittymistä. Shaufel ja Bakker (2004) osoittivat tutkimuksessaan työhön liittyvillä resursseilla olevan selkeä yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen(Schaufeli, Bakker 2004) Hammaslääkäreille toteutetussa tutkimuksessa työn imun vaikutuksista työelämässä jatkamiseen Hakanen ja Perhoniemi päätyivät tuloksiin, jotka tukevat vahvasti työn imun vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen(Hakanen, Perhoniemi 2008) Työn voimavaroilla on tutkittu olevan selvä positiivinen yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja toisaalta taas negatiivinen yhteys työhön uupumiseen ja huonoon terveyteen. Jo Hackmanin ja Oldhamin (1980) tutkiman työn piirreteorian mukaan viiden työn ydin piirteen (työn vaatimat taidot, työkokonaisuus, tehtävän merkittävyys, itsenäisyys sekä palaute työstä) on todettu olevan positiivisessa yhteydessä henkilön työhönsä sitoutumiseen(Hakanen 2009a)

4 Sitoutuminen organisaatioon

Asiantuntevien työntekijöiden pysyminen organisaatiossa on erittäin tärkeää ja vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn merkittävästi. Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle sekä merkittäviä kustannuksia, että taitojen ja osaamisen menetystä. Henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvat taloudelliset kustannukset voidaan jakaa eroamiskustannuksiin, väliaikaisiin sijaisuuskustannuksiin, rekrytointi- ja valintakustannuksiin sekä induktio- ja koulutuskustannuksiin. (Curtis 2001)

Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen, jotka ovat affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen (affective commitment), jatkuvuuteen sitoutuminen (continuance commitment) sekä normatiivinen sitoutuminen (normative commitment). (Meyer 1991)

Tunneperäisellä sitoutumisella tarkoitetaan sitoutumista, jossa henkilöstö kokee vahvaa tunnesidettä organisaation. Tunneperäisen sitoutumisen pitäisi syntyä sitoutumisen muodoista helpoiten, mikäli henkilö on itse hakeutunut ja tullut valituksi haluamaansa työyhteisöön. Tunneperäistä sitoutumista edesauttavia tekijöitä ovat organisaatiossa vallitseva hyvä yhteishenki, huolella valitut ja osallistavat esimiehet, työntekijöiden työstään saama palaute sekä se, että työntekijät kokevat arvostusta työssään ja nauttivansa tekemästään työstä. (Curtis 2001)

Jatkuvuuteen sitoutuminen pitää sisällään sekä sen, että minkälaisia uhrauksia organisaatiosta poistuminen työntekijältä vaatii, että myös sen minkälaisia ja kuinka kilpailukykyisiä mahdollisuuksia työntekijä näkee organisaatiosta poistumiselle. Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista voidaan lisätä organisaatiossa panostamalla työntekijän kilpailukykyiseen ja motivoivaan palkkaukseen, mahdollisuuksiin kehittyä ja edetä uralla, joustavilla työskentelymahdollisuuksilla sekä houkuttelevilla työsuhte etuuksilla. (Curtis 2001)

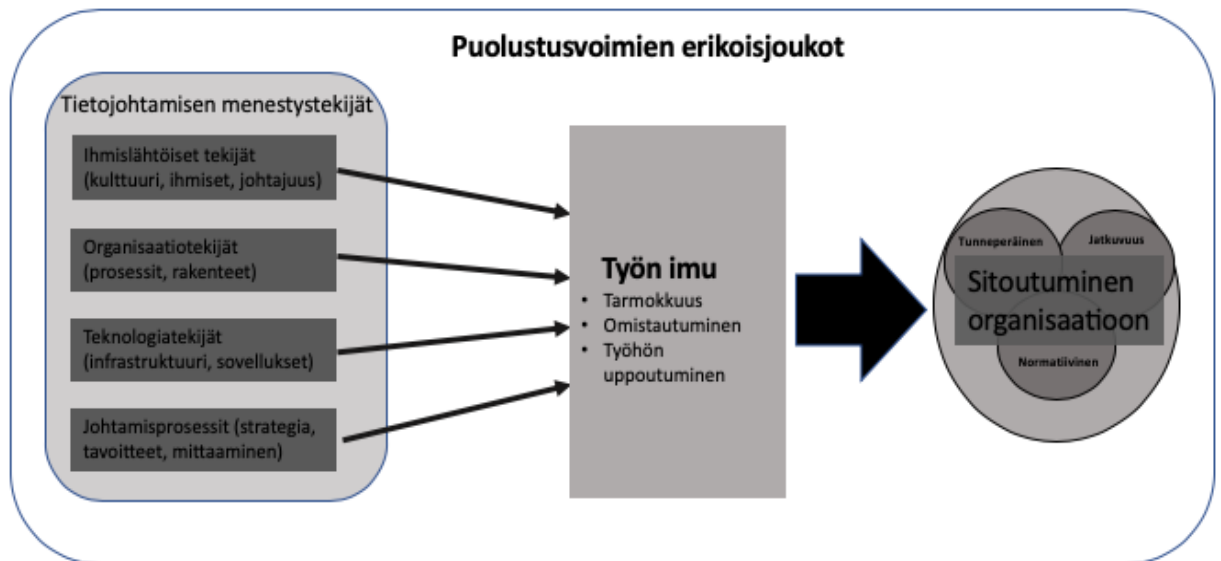
Normatiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän velvollisuudentuntoon sekä hänen tuntemaansa vastuuseen organisaatioaan kohtaan. Normatiivinen sitoutuminen pitää sisällään moraalisen ulottuvuuden. Normatiivista sitoutumista organisaatioon lisääviä tekijöitä ovat työn palkitsevuus ja mahdollisuus työssä kehittymiseen sekä laadukas perehdyttäminen ja jatkokoulutus ammattitaidon kasvattamiseksi. Työntekijän kokemus siitä, että hänen työnsä on merkityksellistä ja että työ vaatii laajoja tietoja ja taitoja, saavat työntekijän kokemaan velvollisuutta ja vastuullisuutta pysyvä organisaation palveluksessa(Curtis 2001)

Jonkinasteista organisaatiosta poistumaa voidaan pitää luonnollisena ja osittain väistämättömänä. Tästä syystä organisaatioiden tulisi pyrkiä ennakoimaan ja suunnittelemaan poistuma työntekijät huomioiden, sekä toteuttaa poistuma hallitusti, keräten poistuvilta heidän kokemuksensa ja tuntemuksensa organisaatiossa hyödynnettäväksi informaatioksi(Curtis 2001)

Organisaation johdon tulee ymmärtää työntekijöidensä sitoutumisen arvo ja siihen vaikuttavat tekijät. Sitouttamiseen tähtäävät toimet pitää rakentaa osaksi organisaation käytäntöjä ja kulttuuria. Työntekijöiden sitoutumista tulee vaalia ja sen arvo täytyy ymmärtää, jotta työntekijät saataisiin sitoutumaan ja työskentelemään organisaation hyväksi(Curtis 2001)

5 Tutkimuksen viitekehys

Edellä kuvatun, aiemman tutkimuksen perusteella, tämän tutkimuksen viitekehys on rakentunut hypoteesin ympärille, jonka mukaan tietojohdamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemaan työn imuun ja sitä kautta henkilöstön haluun sitoutua organisaatioonsa. Tutkimuksen empirian perusteella pyritään selvittämään aiemman tutkimuksen paikansa pitävyyttä ja ilmenemistä tapausorganisaatiossa.



KUVA 10, Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys sijoittuu tässä tutkimuksessa Puolustusvoimien erikoisjoukkojen kontekstiin. Puolustusvoimien erikoisjoukot muodostavat vähäisen aiemman tutkimuksen, sekä uniikkiutensa vuoksi mielenkiintoisen ja tarpeellisen tutkimusympäristön viitekehyksessä kuvattujen ilmiöiden keskinäisten suhteiden tarkastelulle. Valittu konteksti toimii myös selkeänä rajauksena tässä tutkimuksessa.

Viitekehyksessä on kuvattu kolme aiemmin tutkittua ilmiötä, joiden keskinäisestä suhteesta tutkija on tässä tutkimuksessa kiinnostunut. Tutkittavat ilmiöt ovat tietojohtamisen menestystekijät, työn imu sekä sitoutuminen organisaatioon.

Tutkimuksessa nojaututaan Hakasen määritelmään työn imusta ja sen vaikutus organisaation sitoutumiseen pohjautuu pääosin Hakasen 2009 esittämään *Työn imu ja muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen* -malliin. Hakasen tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokema työn imu korreloi positiivisesti heidän halukkuuteensa sitoutua organisaatioonsa. Työn imu muodostuu työntekijän kokemasta tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. (Hakanen 2009) Hakasen mukaan työn voimavaroilla on keskeinen merkitys työntekijöiden kokeman työn imun syntymisessä. Työn voimavarat voidaan jakaa

työtehtävää, työn järjestelyä, työn vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi voimavaroiksi. (Hakanen 2018)

Tietojohtamisen menestystekijöitä tarkastellaan Heisign 2009 tietojohtamisen eri viitekehyksiä ja malleja vertaileessa tutkimuksessa luoman jaottelun perusteella. Heisign mukaan tietojohtamisen kriittiset menestystekijät voidaan jaotella neljään pääluokkaan, jotka ovat ihmislähtöiset tekijät, organisaatiotekijät, teknologiatekijät sekä johtamisprosessit. (Heisig 2009)

Sitoutumista organisaatioon tarkastellaan tässä tutkimuksessa Meyerin ja kumppanien esittämän jaottelun mukaisesti. Sitoutuminen voidaan sen mukaisesti jakaa affektiiviseen eli tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen sekä tunneperäiseen sitoutumiseen (Meyer 1991) Organisaation tulisi pyrkiä edistämään henkilöstönsä sitoutumista, sillä henkilöstön sitoutumisen on tutkittu lisäävän merkittävästi organisaation kilpailukykyä ja sen avulla voidaan vähentää poistuman myötä syntyviä sekä taloudellisia, että tietoon ja osaamiseen liittyviä menetyksiä organisaatiossa. (Curtis 2001)

6 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

6.1 Tutkimusstrategia

Tutkimus toteutetaan intensiivisenä tapaustutkimuksena (*intensive case study*). Tutkimusotteen takia tutkimuskysymys voi täsmentyä tutkimusprosessin ja tapauksen ymmärtämisen jäsenyessä tarkemmin tutkijalle. Tutkimuksen analysoinnissa hyödynnetään aiemmin laadittua teoreettista jäsenystä työnimun vaikutuksista työntekijöiden sitoutumiseen. Haastatteluiden tuloksia peilataan tähän teoreettiseen jäsenyksen. Teoria toimii viitekehyksenä tutkimuksen taustalla.

Puolustusvoimien erikoisjoukkoja on aiemmin tutkittu pääosin Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskelleiden upseerien opintojen lopputöissä, sekä puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tutkimuksissa. Ulkomaisia erikoisjoukkoja koskevaa tutkimusta on löydettävissä varsin paljon, mutta tutkimuksia

hyödynnettäessä tulee rinnastettavuus arvioida aina tapauskohtaisesti. Sekä pohjoismaisista erikoisjoukoista, että myös NATO:n erikoisjoukoista tehtyä tutkimuksesta voidaan pitää pääosin relevanttina, tutkittaessa suomalaisia erikoisjoukkoja. Puolustusvoimien erikoisjoukkohenkilöstön työssä viihtyvyydestä tai henkilöstön sitoutumisesta ei tutkijan havaintojen perusteella ole aiemmin tehty tieteellistä tutkimusta.

Tutkimuksen kontribuutiona on pyrkiä selvittämään tietojohtamisen käytäntöjen vaikutuksia henkilöstön työn imuun sekä sitoutumiseen ja tätä kautta auttaa ymmärtämään käsillä olevan ilmiön todellisia vaikuttimia. Juurisyiden ymmärtämisen kautta tutkimus voi tarjota apuvälineitä tehokkaampaan tietojohtamiseen sekä työn imuun vaikuttavien tekijöiden ymmärrykseen organisaation eri johtamistasoilla.

Jotta tapausorganisaation järkevä henkilöstörakenne saadaan tulevaisuudessa ylläpidettyä, tulee organisaatiossa kyetä löytämään syitä henkilöstön liialliseen vaihtuvuuteen sekä tunnistaa uusia keinoja henkilöstön sitouttamiseksi. Tällä tutkimustyöllä pyritään löytämään käsillä oleviin henkilöstö haasteisiin syitä ja niihin toimivia ratkaisumalleja.

Tutkimuksella on kansallista merkitystä Puolustusvoimille. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muilla vastaavilla toimialoilla.

Tiedonhankinnan strategiaksi tässä tutkimuksessa on valittu tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuskysymysten avulla pyritään ymmärtämään mistä tapauksessa on kysymys ja mitä siitä voidaan oppia. (Eriksson, P. & Kovalainen, K. 2008) (Yin 2014) määritelmä tapaustutkimuksesta on: ”tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa ympäristössä, varsinkin kun ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole ilmeisen selviä”

Tässä tutkimuksessa tutkittavana tapauksena on se, että miten tietojohtamisen käytäntöjen ilmeneminen vaikuttaa työntekijän työn imuun ja sitoutumiseen suomalaisissa erikoisjoukoissa. Tutkimus toteutetaan pääosin empiirisesti hankitun materiaalin pohjalta, joka kerätään organisaatiossa palvelevien työntekijöiden haastatteluiden ja tutkijan tekemien havaintojen perusteella.

Tutkimus toteutettiin intensiivisenä tapaustutkimuksena (*intensive case study*). Intensiivisellä tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka tavoitteena on muodostaa yksityiskohtainen kuvaus tai tulkinta uniikista tai mielenkiintoisesta tapauksesta sekä ymmärtää kuinka juuri valittu tapaus toimii. Intensiivinen tapaustutkimus ei sisällä ennalta muodostettuja teoreettisia ehdotuksia. (Eriksson, P. & Kovalainen, K. 2008) Intensiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sitä tutkitaan tapaukseen osallistuvien näkökulmasta käyttäen heidän tuntemiaan käsitteitä ja kieltä (Erikson, P. & Koistinen, K. 2005).

Tutkimuksessa tarkastellaan yhtä tapausta (*single case study*). Keskittymällä yhteen tapaukseen tutkija voi muodostaa tutkittavasta tapauksesta syvemmän ymmärryksen ja sen avulla kuvailla paremmin tutkittavan tapauksen ilmenemistä. Tutkittaessa henkilöä tai henkilöiden muodostamaa joukkoa, on tutkimus parempi toteuttaa yksittäistapaustutkimuksena kuin monitapaustutkimuksena. (Gustafsson 2017)

6.2 Aineiston keräysmenetelmä

Aineiston keräysmenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin organisaation henkilöstön haastattelut sekä tutkijan tekemät havainnot. Aineisto kerättiin toteuttamalla organisaation työntekijöille yksi haastattelukierros. Ennen haastattelukierroksen toteuttamista, tutkija esitti haastateltaville riittävät pohjatiedot tutkimuksen keskeisistä käsitteistä ja niiden määrittelystä tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina ryhmähaastatteluina. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset ovat ennalta määritellyjä ja samoja kaikille osallistujille ja

osallistujat vastaavat annettuihin kysymyksiin avoimilla vastauksilla. (Clifford, Cope et al. 2016)

Haastateltava henkilöstö jaettiin 4-5:n henkilön ryhmiin työkokemuksensa perusteella siten, että ryhmään osallistujien työkokemus on muiden ryhmän jäsenten kanssa suurin piirtein yhtä pitkä. Haastateltavien jaottelulla pyrittiin mahdollistamaan haastateltavien avoin ja itsenäinen mielipiteiden ja näkemysten esilletuonti. Ryhmäjaottelulla pyrittiin luomaan haastatteluille sellainen konteksti, jossa haastateltavat voivat peilata vastauksiaan omaan työuraansa työyksikössä, eivätkä esimerkiksi kokeneempien henkilöiden vastaukset ohjaisi liikaa nuorempien vastausten suuntaa. Haastattelun aikana haastattelija esitti haastateltaville henkilöille avoimia kysymyksiä, joiden avulla oli tarkoitus selvittää työn imuun liittyvien keskeisiin tekijöihin (tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen) vaikuttavia käytäntöjä ja toimintamalleja työyhteisössä.

Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa, tutkijan toimiessa haastattelijana. Tutkija johti haastattelut itse ja pyrkii tekemään havaintoja ilmiöistä ja haastateltavien näkemyksistä myös haastattelujen aikana. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2019 kahdella viimeisellä viikolla. Haastatteluissa käytettävät teemat ja niihin liittyvät apukysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1.

Haastatteluista kerättyä aineistoa ja tutkijan tekemiä havaintoja käytettiin tämän tutkimuksen primääridatana. Sekundääridatana hyödynnettiin havaintoja työyhteisössä tehtyjen työilmapiirikyselyiden työn imuun liittyvistä osioista. Haastatteluista saatua aineistoa peilattiin aiempaan teoreettiseen tutkimukseen ja pyrittiin selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemaan työn imuun.

6.3 Aineiston analysoinninmenetelmä

Aineiston käsittely sisältää aineiston koostamisen (*case record*), analysoinnin (*analysis*) ja raportoinnin (Eriksson, P. & Kovalainen, K. 2008).

Koostaminen tarkoittaa koko tutkimusaineiston jäsentämistä yhteen paikkaan esimerkiksi teemoittain tai kronologisesti. Tehdyt haastattelut litteroidaan ja muu kerätty data (havainnot, dokumentit jne.) yhdistetään ja editoidaan yhdeksi hahmotettavaksi kokonaisuudeksi.

Tulosten analysoinnin orientaatio on induktiivinen. Tavoitteena on, että aineisto osoittaa keskeiset teemat ja kategoriat. Induktiivisen lähestymistavan johdosta myös tutkimussuunnitelmassa määritetty tutkimuskysymys voi tarkentua aineistoanalyysin aikana. (Eriksson, P. & Kovalainen, K., 2008, 129) Aineiston analysoinnissa voidaan myös hyödyntää teoreettisia viitekehyksiä.

Jotta tutkimusaineistoa voidaan analysoida, sitä täytyy jäsentää. Koodaus on tapa jäsentää aineisto helpommin hahmotettavaksi. Aineiston koodaus tarkoittaa järjestelmällistä analysointia ja nimien eli koodien antoa sisällöllisille asioille. (Erikson, P. & Koistinen, K. 2005)

Analysoin tutkimusaineistoa kolmivaiheisen koodauksen avulla. Kolmivaiheisella koodauksella tarkoitetaan sitä, että koodaus sisältää kolme erillistä vaihetta, jotka ovat; avoin koodaus (*open coding*), pitkittäinen koodaus (*axial coding*) ja valikoiva koodaus (*selective coding*). Avoimella koodauksella tarkoitetaan sitä, että aineiston tutustutaan huolellisesti reflektoiden ja siitä pyritään tunnistamaan tarkoituksenmukaiset kategoriat. Pitkittäiskoodauksessa kategorioita kehitetään ja niitä pyritään liittämään toisiinsa. Valikoivan koodauksen vaiheessa pyritään tunnistamaan ydinkategoria, jonka avulla muut kategoriat sidotaan yhteen. (Gibbs 2007)

Yksittäistapaukseen perustuvalla tutkimustuloksella ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan päätavoitteena on yksityiskohtainen täsmäntävä tieto tutkittavasta aiheesta. Tapauksetutkimuksen perusteella on kuitenkin mahdollista tehdä analyttistä yleistämistä (*analytic generalization*). Tutkimustuloksien voi ajatella selittävän vastaavia tapauksia. (Erikson, P. & Koistinen, K., 2005, 31) Erytisesti on ajateltavissa, että tutkimuksen löydökset kertovat jotain yleistä erikoisjoukoista Suomessa.

Tutkimuksen raportoinnissa on huomioitu sekä tiedeyhteisö, että kohteena oleva tapausorganisaatio. Tiedeyhteisöä varten aiheesta on laadittu julkinen pro-gradu tutkielma ja lisäksi tapausorganisaatiota varten tiivistetty muistio tutkimuksessa tehdyistä havainnoista. Tutkimus raportoitiin lineaarisanalyttisesti. Tässä raportointitavassa koko tutkimusprosessi esitetään loogisena kokonaisuutena (tutkimuksen lähtökohdat, aineisto, menetelmät, tulokset ja johtopäätökset). Tutkimusraportissa hyödynnetään tapausepisodeja havainnollistamista varten. (Erikson, P. & Koistinen, K. 2005)

6.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida siihen liittyvien validiteetin sekä reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetin ja reliabiliteetin sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin löytyy kuitenkin myös toisistaan eriäviä näkemyksiä tiedeyhteisön sisällä. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009) Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan arvioida sekä käytettyjen tutkimusmenetelmien, että tutkimuksesta saatujen tulosten näkökulmasta (Hiltunen 2009).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että kuinka hyvin tutkimuksessa on kyetty tutkimaan sitä ilmiötä, jota on alun alkaen haluttu tutkia. Tutkimusmenetelmän validiteettia arvioitaessa tulee ensisijaisesti pohtia sitä, että kuinka hyvin valittu tutkimus strategia ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät vastaavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Hiltunen 2009) Toisin sanoen tutkimuksen validiteetin arvioinnilla pyritään arvioimaan sitä, onko tehty tutkimus pätevä. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida sen uskottavuudella ja vakuuttavuudella (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009). Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella muun muassa sisäisen ja ulkoisen validiteettiin näkökulmista. Sisäisen validiteetin tarkastelussa tutkija tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Tutkimusstrategia- Onko valittu tutkimusstrategia soveltuva kyseisen ilmiön tutkimiseen?

- Aika- onko mittauskertojen välisellä ajalla vaikutusta mittaukseen? Onko aika vaikuttanut esimerkiksi olosuhteisiin, tutkittavaan ilmiöön suhtautumiseen tai kontekstin muuttumiseen?
- Mittaustapahtuma- Onko mittaustapahtumien välillä tapahtunut merkittäviä muutoksia?
- Mittari- Onko esimerkiksi mittauksessa käytetty kyselylomake validi?
- Vinoumat- Onko esimerkiksi tutkimukseen valikoituneet henkilöt valikoituneet jonkin tietyn kriteerin mukaisesti? (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009)

Ulkoisen validiteetin arvioinnilla pyritään selvittämään tehdyn tutkimuksen yleispätevyyttä ja sitä, että minkälaisissa tilanteissa tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009)

Tutkimustulosten validiteetin arvioinnissa tarkastellaan ensinnäkin sitä, että oikeuttaako tutkimuksessa käytetty aineisto, käytetyt menetelmät ja tutkimuksesta saadut tulokset niiden pohjalta tehdyt väitteet. Ja toiseksi sitä, että onko tutkimus toteutettu huolellisesti ja ovatko tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä päätelmät relevantteja ja käyttökelpoisia. (Hiltunen 2009)

Arvioitaessa tutkimuksen reliabiliteettia käytettyjen menetelmien näkökulmasta tulee arvioida sitä, kuinka hyvin ja luotettavasti toteutettu tutkimus on vastaavissa olosuhteissa toistettavissa. Olosuhteiden ollessa samankaltaisia, tulee myös mittaustulosten olla samankaltaisia niiden ollessa reliaabeleja. Kirk ja Miller ovat esittäneet 1986, että laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida metodin, ajallisen reliabiliteetin sekä eri menetelmillä saatujen tulosten johdonmukaisuuden perusteella. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009)

Tekijöitä, joita korostamalla voidaan parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ovat muun muassa haastatteluiden esitestaus ja harjoittelu, haastatteluiden äänittäminen tai nauhoittaminen, käytettävien käsitteiden avaaminen haastateltaville sekä arvioimalla sitä kuinka tutkimuksen aihe ja luonne ovat vaikuttaneet haastateltavien motiiveihin vastata haastatteluihin. Tutkijan tulee suhtautua toteuttamaansa tutkimusprosessiin sekä siihen liittyviin valintoihin

kriittisesti ja pyrittävä tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on myös ensiarvoisen tärkeää kuvata tutkimusprosessin kaikki vaiheet mahdollisimman tarkasti ja avoimesti, jotta myös lukijan on mahdollista arvioida tutkijan tekemiä valintoja ja tulkintoja. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009)

Tämän tutkimuksen validiteettia on pyritty lisäämään tutkimusstrategian valinnalla. Kuten tutkimuksen strategia osiossa on aiemmin kuvattu, soveltuu yksittäiseen tapaukseen keskittyvä tapaustutkimus esitetyn kaltaisen tutkimusongelman tutkimiseen erittäin hyvin. Tutkimuksen validiteettia on pyritty lisäämään myös haastateltavien riittävän suurella ja satunnaisesti valitulla otoksella sekä sillä että haastattelija on testannut laadittuja haastattelukysymyksiä ulkopuolisella henkilöllä ennen varsinaisia haastatteluja. Haastatteluiden toteuttaminen toisiaan vastaavissa olosuhteissa, sekä saman henkilön toimimisen haastattelijana kaikissa haastatteluissa voidaan myös olettaa lisäävän tämän tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksessa ilmenneiden tulosten ollessa eri haastateltavien välillä hyvin saman suuntaisia voidaan myös niistä tehtyjä johtopäätöksiä ja esityksiä pitää tutkijan näkökulmasta tarkasteltuna relevantteina ja käyttökelpoisina.

Arvioitaessa tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tutkimuksen todeta olevan esitettyjen tutkimusmenetelmien ja haastatteluissa käytettyjen kysymysten avoimen raportoinnin vuoksi myös toistettavissa.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkija on ennen haastatteluja pyrkinyt kuvaamaan tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet kaikille haastateltaville. Kaikki tutkimuksen haastattelut on myös nauhoitettu ja litteroitu tutkijan toimesta. Tutkija on pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin ja siinä tekemänsä valinnat tutkimuksen raportoinnissa mahdollisimman avoimesti. Tutkimus aiheen liittyessä haastateltavien henkilökohtaiseen kokemukseen organisaatiossa ilmenevistä käytänteistä sekä niiden vaikutuksista heidän kokemaansa työssä viihtyvyyteen voi tutkijan näkökulmasta ajatella lisävään

haastateltavien vilpittöntyä motivaatiota vastata esitettyihin kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti.

6.5 Tutkimukseen liittyvät eettiset näkökohdat

Tieteellisessä tutkimuksessa on tärkeää, että tutkijat noudattavat eettisiä sääntöjä ja normeja läpi koko tutkimusprosessin sisältäen tutkimuksen suunnittelun, aineiston keräämisen, analysoinnin sekä tutkimuksen raportoinnin ja julkaisemisen. Tutkimuksen toteutuksessa tulee huomioida tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden ja henkilöiden sekä tiedeyhteisön ja muiden tutkijoiden näkökulmat. Tutkimuksen kohteena olevan osapuolen näkökulmasta on tärkeää, että tutkimuksen taustat, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät sekä tavoitteet esitellään tutkimukseen osallistujille selkeästi. Tutkimukseen osallistumisen tulisi aina olla vapaaehtoisuuteen perustuvaa, eikä siitä kieltäytymisen tulisi vaikuttaa esimerkiksi tutkittaviin henkilöihin suhtautumiseen jatkossa. Tutkimukseen osallistuminen tulee kyetä mahdollistamaan siten, että vastaajat säilyttävät anonymiteettinsä niin tutkimuksen aikana kuin tutkimuksen julkaisun jälkeenkin. Tiedeyhteisön näkökulmasta tutkimuksessa käytetyt menetelmät tulee esitellä avoimesti, jotta arvioitaessa tutkimustuloksia ymmärretään, kuinka tuloksiin on päädytty ja minkälaisia näkökulmia tutkimuksessa on otettu huomioon. Toinen merkittävä tekijä tutkimuksen eettisyyden kannalta on tutkimuksessa käytetyn lähdemateriaalin oikeanlainen käyttö ja sen julkituominen. On erittäin tärkeää, ettei muiden tutkijoiden kontribuutioita jätetä tietoisesti tutkimuksen ulkopuolelle ja ettei muiden saavuttamia tutkimustuloksia esitellä tutkijan omina näkemyksinä ja edesottamuksina. Yksi tutkimuksen arviointiin vaikuttava tärkeä seikka on se, että kenelle tutkimus on toteutettu ja kuka sen on rahoittanut. (Eriksson, P. & Kovalainen, K. 2008)

Tässä tutkimuksessa haastateltavien identiteetti salattiin käyttämällä henkilötunnistetietojen sijasta haastateltavien numerointia. Tulosten analyysivaiheessa myös numerointi hävitettiin ja tulokset esiteltiin yleisellä tasolla. Tutkimustulosten esittelyssä kerrottiin miten ja minkä lähdemateriaalin perusteella

johtopäätöksiin on päädytty. Tutkimuksen menetelmät ja tavoitteet kerrottiin organisaation jäsenille aina ennen kunkin haastatteluryhmän haastattelua ja tutkimukseen osallistuminen oli työntekijöille vapaaehtoista. Raportoinnin lähdeviittaukset toteutettiin yliopiston ohjeistamalla tavalla. Tutkimus toteutettiin kohdeorganisaation luvalla ja sen julkaisemisesta on sovittu ennakolta organisaation johdon kanssa.

6.6 Tutkimuksen empiirinen osuus

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin viidessä eri vaiheessa.

Empiirisen osion ensimmäinen vaihe piti sisällään keskusteluja tutkimuksen tarpeellisuudesta organisaation edustajien kanssa, tutkimusluvan hakemisen kohdeorganisaatiolta Maavoimien esikunnasta sekä haastattelukysymysten ja -materiaalin laadinnan.

Empiirisen osion toisessa vaiheessa sovittiin haastattelujen toteutuksesta ja niihin liittyvistä aikatauluista. Haastattelujen suunnittelussa määritettiin myös kussakin ryhmähaastattelussa läsnä oleva henkilöstö.

Osion kolmannessa vaiheessa toteutettiin kuusi ryhmähaastattelua kohdeorganisaation henkilöstölle. Kukin haastatteluryhmä piti sisällään 3-5 organisaatiossa suurin piirtein saman verran työkokemusta omaavaa henkilöä. Haastattelut olivat kestoaltaan puolesta tunnista aina puoleentoista tuntiin.

Empirian neljännessä vaiheessa haastattelunauhat litteroitiin tutkijan toimesta. Litteroitua tekstiaineistoa haastatteluista syntyi prosessin aikana noin 85 sivua.

Empirian viidennessä vaiheessa aineisto analysoitiin, tulkitsemalla ja jakamalla vastaukset aiemmin esiteltyihin Heisigin tietojohtamisen kriittisten menestystekijöiden mukaisiin kategorioihin, tunnistamalla haastatteluaineistossa keskeisimmiksi nousseet tekijät ja peilaamalla niitä aiempaan teoriaan ja tutkimukseen. Analysoinnin tulokset raportoitiin tämän tutkimuksen empiria osiossa sekä niistä laadittiin erillinen dokumentti tutkittavan organisaation

käyttöön. Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset esiteltiin kohdeorganisaation henkilöstölle.

7 Tutkimustulokset

Tässä tutkielman osiossa esitellään tutkimusaineistosta analysoidut tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen haastatteluihin osallistui kokonaisuudessaan 24 vastaajaa. Vastaajat olivat iältään 21-38 vuotiaita ja omasivat työkokemusta tutkittavassa organisaatiossa aina puolesta vuodesta viiteentoista vuoteen. Haastattelujen ryhmät sisälsivät erittäin tasaisesti eri mittaisen työkokemuksen omaavia haastateltavia siten, että noin puolet haastateltavista omasi alle 7 ja noin puolet yli 7 vuotta työkokemusta erikoisjääkärialiupseerin tehtävässä. Haastateltavat henkilöt toimivat organisaatiossa joko erikoisjääkäriryhmän operaattorina, erikoisjääkäriryhmän johtajana tai erikoisjääkäriosaston varajohtajana. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat miehiä. Haastateltavat henkilöt valittiin osallistumaan tutkimukseen sattuman varaisesti, kuitenkin pyrkien saavuttamaan työkokemuksellisesti mahdollisimman laaja otanta erikoisjääkärikompaniassa palvelevia erikoisjääkärialiupseereja.

Tutkimuksen tulokset on esitetty Heisigin kriittisten menestystekijöiden luokittelun kautta, joissa kaikissa on otettu huomioon työn imun eri ulottuvuuksiin (tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen) vaikuttavat käytännöt. Osion lopussa olevassa yhteenvedossa on tiivistetty vastauksien perusteella työn imuun keskeisimmin vaikuttavat tekijät.

7.1 Ihmislähtöiset tekijät

” kyl mun mielest se on se porukka aika tavalla... et kyllä ittellä tekee mieli tehdä duuni paremmin, koska tulee niin kun fiilis et muuten pettäis niinku ne kaverit ja sen duunin mitä tääl on tehty vuosia... et nyt vaikka on...onkin lähdössä porukkaa, niin ei haluais heittää hukkaan sitä kaikkee... kyl se on ehkä se... kaverit...”

Tutkimuksen vastausten mukaan työyhteisön ja siihen kuuluvien työntekijöiden kokema positiivinen yhteishenki on yksi erittäin tärkeä tekijä, mikä vaikuttaa Erikoisjääkärikomppanian henkilöstön työssään kokemaan työn imuun. Lähes jokainen vastaaja korosti jossakin haastattelun vaiheessa sitä, että henkilöstö on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jonka avulla he jaksavat työssään paremmin, haluavat antaa itsestään enemmän ja nauttivat työstään. Hyvä työyhteisö ja me-henki vaikuttavat positiivisesti erityisesti henkilöstön tarmokkuuteen. Myös vuosittain tehtävien työilmapiirikyselyjen perusteella työyksikön me-henki on erinomaisella tasolla. Työntekijät kokevat yhdessä tekemisen ja yhdessä onnistumisen yhtenä suurimpana voimavarana työssään kokemalle tarmokkuudelle.

”se täällä on hienoo ku kaikki jätkät haluaa olla hyviä näissä jutuissa ja haluaa reenata ku siihen annetaan mahis ja sitten tehä yhdessä joku homma. yhdessä tehtäviä nää jutut pääasiassa on... se on semmonen mikä ittelle aiheuttaa tarmokkuutta.”

Useat haastateltavat kokivat, että henkilöstön poistuma ja sitä kautta työyhteisön mureneminen vaikuttavat negatiivisesti myös henkilökohtaiseen haluun sitoutua. Yksi työntekijöiden suurimmista henkilöstöön liittyvistä huolista on se, että organisaation nykyiset toimenpiteet eivät riitä pitämään henkilöstöä palveluksessa.

”...huomaa tässä sen poistuvuuden kannalta, että kaikki ne niinku oman ajan lähimmät on niinku häipyny tästä. niin sekin niinku vaikuttaa toki siihen, osittain siihen mielialaan ja semmoseen motivaatioon ja ainakin pistää miettimään et jos kaikki noi muutkin nii mitä jos minäkin...”

Työyksikkö kamppailee jatkuvasta henkilöstövajeesta, joka aiheutuu pääosin siitä, että osa työntekijöistä on uudelle uralle tähtäävien opiskelijan vuoksi opintovapaalla. Opintovapaan ollessa tietyn reunaehdoin lakiin perustuva työntekijän oikeus, on organisaation vaikeaa ennakoida tai rytmittää sitä, milloin opintovapaita pidetään. Tämä aiheuttaa työkuormitusta muille työntekijöille ja lisää osaltaan myös heidän kiinnostustansa hakeutua opiskelemaan. Haastatteluiden perusteella työntekijät kokevat, että tähän haasteeseen voitaisiin vastata

esimerkiksi sitouttamalla henkilöstöä taloudellisilla kannustimilla tai tarjoamalla selkeämpiä tulevaisuudennäkymiä tulevista työtehtävistä.

Haastattelujen perusteella henkilöstön keskuudessa vallitsee aito huoli siitä, että poistuvien henkilöiden mukana häviää kerralla liian suuri määrä ammattitaitoa ja kokemusta. Jo pelkästään työturvallisuuden näkökulmasta voidaan pitää erittäin tärkeänä, että ammattitaito ja kokemus pysyvät tämänkaltaisessa työssä riittävän korkealla tasolla.

”...tietää miten paljon niillä on tota asiantuntemusta ja kokemusta ja semmost ja miten paljon pelkää tavallaan et taso laskee sitten kun ne lähtee... sen takia että se kokemus katoaa...”

7.1.1 Kulttuuri

Haastattelujen perusteella työyksikössä vallitsee työskentelykulttuuri, joka ruokkii yhdessä tekemistä, asioista selvää ottamista ja kehittämistä sekä omien työtehtävien tunnollista hoitamista. Edellä mainitut asiat tukevat väistämättä myös tiedon luomista, jakamista ja hyödyntämistä.

Yhdessä tekeminen koetaan mielekkääksi ja valtaosa haastatelluista työntekijöistä ammentaa työhönsä tarmokkuutta nimenomaan yhdessä tehdyistä asioista ja saavutuksista.

”...kyllä se kulminoituu vielä se niinku joukon onnistuminen noihin operatiivisiin asioihin, missä on niinku, ainakin jollain tasolla eri paikoissa on onnistuttu ja sit on niinku voinu sillä tavalla hyvällä fiiliksellä ite niinku katsoa sivusta tai olla osana joukkoa ja tietää että niinku... huomata et jengi osaa ja jengi on onnistunut tuolla nyt...”

Omien työtehtävien tunnollinen hoitaminen koetaan työyksikössä erittäin tärkeäksi osaksi työssä koettavaa omistautumista. Useiden vastausten perusteella omistautuminen heijastuu toisaalta työntekijöiden työyhteisöään kohtaan

tuntemana lojaliteettina tai jopa velvollisuutena ja toisaalta taas henkilöstön aitona kiinnostuksena tekemäänsä työtä kohtaan.

"..jos ei osaa jotain tai ei tiää jotain juttua niin sitten ei halua.. tai se ei kuulu työkuulttuuriin täällä, että sitä vois sanoa jollekin, että en oo jaksanu selvittää tai että en oo jaksanu opetella tätä asiaa... et jos se on semmonen asia mitä voi reenata... sen lisäksi, että on itte kiinnostunut ja tekee mielellään näitä juttuja, niin sitten se myös semmonen et ei niinku kehtaa tavallaan itseään säästelläkseen jättää jotain opettelematta tai tekemättä."

Haastateltavien vastauksista heijastuu myös se, että työntekijät haluavat huolehtia oman työnsä tunnollisesti sekä itseään säästelemättä. Tällainen työskentelykulttuuri heijastuu vastauksissa henkilöstön työhön uppoutumisena.

" aikapaljon tääl on niinku sellasta porukkaa töissä, että tehään niinku rakkaudesta lajiin ja itse niinku aika harvoin tulee katottua sitä et mitä se kello on ja näin pois päin... jos mul joku homma on kesken niin mää niinku... kello lyö neljä niin en mää lähe niinku jos se jää... et mä teen sen niinku loppuun."

7.1.2 Fyysinen hyvinvointi

Erikoisjoukkosotilaan työtä voidaan pitää sekä fyysisesti, että psyykkisesti kuormittavana. Työn vaatimusten johdosta myös fyysisen kunnan ylläpitämistä ja kehittämistä pidetään olennaisena osana tarmokkuutta ja työssä jaksamista. Koska työtehtävien hoitaminen, sekä joukon mukana pysyminen edellyttää, että jokainen työntekijä on riittävän hyvässä kunnossa, on tätä tukeva kulttuuri myös edellytys työyksikön toiminnalle ja työntekijöiden työssä jaksamiselle.

" niin tosi iso on myös se, että fyysisesti voi hyvin, että täällä nyt yksikkö tarjoaa tosi hyvin mahdollisuuden siihen, et kunhan van ottaa siitä mahdollisuudesta kiinni niin täällä pystyy kyllä sitä fysiikkaa vähintäänkin pitämään yllä. et se on ihan jätkästä kiinni, että jaksako kävellä tonne 30m päähän puntille, tai lähtee suoraa ovesta ulos juoksemaan. mut se lisää tarmokkuutta ihan varmasti"

7.1.3 Työn ja kodin yhdistäminen

Yksi työn imua vähentävä tekijä vaikuttaisi haastatteluiden perusteella olevan työn ja perheen yhdistäminen niin, etteivät ne kuormittaisi työntekijöitä liikaa. Useampi vastaaja kuvaili haastavien työaikojen sekä jatkuvien, välillä pitkienkin poissaolojen ja työn huonon ennakoitavuuden yhdistämisen perhe-elämään vähentävän heidän kokemaansa työn imua.

”...se että se perhe pystytään ottaan jollaintavalla huomioon siinä... en nyt välttämättä osaa sanoa mitään niinku suorita keinoja sille, mutta että se perhe kun on saatu mukaan toimintaan niin sit se on itekkin helpompi siihen sitoutua ja omistautua siihen hommaan...”

Työn ja perheen yhteensovittamisen helpottamiseksi työntekijät esittävät muun muassa, että työreissujen suunnittelua saataisiin paremmin ennakoitavaksi, työstä saatavaa taloudellista sekä ajallista kompensatiota suuremmaksi ja työnantaja organisaatiolta lisää joustavuutta sitä vaativiin kodin tilanteisiin.

”mie oon verrannu niinku ideana jääkiekko maajoukkue... et jos meinaat siellä pelata, niin sul täytyy olla se ajatus ja mindsetti ja valmis luopumaan sieltä ää... muista asioista niinku paljo... jolloin se vaatii sen et se perhe... et se niinku se tausta pitää olla kunnossa, ja millä sitä saadaan niin me viedään perheeltä vapaa-aikaa, tai sitten jotain mahdollisuuksia niin sitten sitä niinkun nostetaan sit jollain palvelussuhteen ehdolla niinku paremmaksi, jotta me saadaan sitä sitoutettua paremmin siihen mukaan...”

” mulla tulee ainakin välillä tai ajoittain ainakin, semmonen niinku huono ennakoitavuus... tän työn huono ennakoitavuus, että se välillä tuntuu... että se on niinku, tota niinku lapsiperheellä se on ihan mahottomuus niinku, tota yrittää niinku niputtaa ne yhteen... se turhauttaa kyllä...”

” ...et se turhauttavuus tulee tuosta just, et jos se ei oo ennakoitavissa niin ok, ite pystyt sen kanssa toimimaan. mut sit tavallaan se negatiivinen vaikutus, mikä

tulee sieltä kotoa niinkun suorasti kautta epäsuorasti eri aikajänteellä...niin se on niinku se mikä turhauttaa...”

7.1.4 Rekrytointi

” kyllä se varmaan vilpittömästi tota ylpeyttä tuo, että just tuon hakuprosessin kautta pääsee työskentelemään tällasessa yksikössä... että täällä ei varmaan kukaan oo just sen takia että ei muualle päässy ... tai sen suhteen tää ei varmaankaan oo kellekkään niinku kakkosvaihtoehto niinku työssä”

Organisaation rekrytointi koetaan Erikoisjääkärikomppaniassa erittäin toimivaksi. Monivaiheinen ja vaativa hakuprosessi takaa vuosittain täytettäviin virkoihin riittävän osaamisen. Yhtenä keskeisenä vahvuutena rekrytoinnissa koetaan se, että jokainen työyksikköön palkattava erikoisjääkärialiupseeri on kulkenut saman vaativan polun ja valikoitunut usean vaiheen läpi varsin runsaslukuisesta hakija,joukosta. Rekrytointiprosessissa korostuu se, että palkattavat henkilöt ovat suorittaneet noin vuoden kestävän erikoisjoukkokurssin Utin jääkärirykmentissä, jonka aikana kokelaiden ominaisuudet ja soveltuvuus erikoisjoukkotehtäviin mitataan useaan otteeseen. Haastateltavat kokevat, että kaikki työyksikköön valitut ovat ansainneet paikkansa ja pystyvät täyttämään tehtävänsä.

” tohon yhteen kuuluvuuden tunteeseen niin se, että kaikki on käyny sen saman kurssin... niin se on niinku yks... tietää, että niinku kaikki on tehnyt sen suunnilleen saman ja niinku siitä on kaikki lähtenyt aikanaan...”

7.1.5 Palkitseminen

Palkitsemisen kannalta haastatteluissa ilmenneitä tekijöitä olivat työntekijöiden palkkaus sekä palkitsevat työtehtävät.

Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että yhtenä keskeisimpänä palkintona haastateltavat kokevat hyvän työympäristön, mielekkäät työtehtävät ja niissä koetut yhteiset onnistumiset.

” kyllä se kulminoituu vielä se niinkun joukon onnistuminen noihin operatiivisiin asioihin, missä on niinku, ainakin jollain tasolla eripaikoissa on onnistuttu ja sit on niinku voinu sillä tavalla hyvällä fiiliksellä ite niinku katsoa sivusta tai olla osana joukkoa ja tietää että niinku... huomata et jengi osaa ja jengi on onnistunut tuolla nyt... mikä ikinä tehtävä nyt on ollutkaan... tottahan semmosesta niinkun väkisinkin on ylpeä.. et on niinkun mukana sellasessa jengissä...”

”...että ku alkaa se iloinen, innostunut puheensorina, kumminkin aika paatuneilta ukoiltakin joskus. semmonen niinku lapsen omainen jostain asiast, mitä on pystynyt edesauttamaan. enkä nyt sano, että se olis omaa tai pelkästään ”koska minä” niin tämä onnistui, mutta että sitä on pystynyt edesauttaan ja sit se tuntuu et täs on jotain järkee tai se on se... oma panos on merkityksellinen...”

Haastatteluiden perusteella voidaan myös todeta, että uran alkuvaiheessa työntekijät ovat hakeutuneet työyksikköön enemmän mielekkäiden työtehtävien kuin taloudellisen kompensaaation perusteella.

”...ja ehkä tuntuu just enemmän harrastukselta tää ku työltä... et saa tehdä just mitä haluaa tai niinku suunnilleen. et on niinku et silleen ainakin itelle se niinkun rahallinen arvo ei oo kovinkaan merkittävä... et jos ois halunnu rahakkaisiin hommiin niin sit ois jossain muualla... et on valinnu työn sen niinku työn takia, et mitä siel tehään eikä sen, et mitä siitä niinku rahallista arvoa saa...”

Palkkaan ja palkkakehitykseen niihin liittyvä tyytymättömyys vaikuttaa haastattelujen perusteella korreloivan uran keston ja henkilön ikääntymisen kanssa.

”...se on oikeestaan tullu nyt vasta viimesten, viimesten kolmen vuoden aikana, et ensimmäiset viis kuus vuotta menee ilman että miettii palkkausta hirveesti... mut nyt miettii jo, et kun kulut on ja isot asuntolainat on ja, ja tota haluaa sen elintason pitää tietynlaisena, niin se palkka mitä tästä maksetaan... niin jos sitä alkaa miettii

liikaa, niitä tehtyjä tunteja ja sitä euroo mikä tippuu tilille niin, se on yks syy minkä takia on niinku vaihtamassa alaa...”

Kuukausipalkan lisäksi haastateltavien kokemaa epäoikeudenmukaisuutta lisää tyytymättömyys palkkakehitykseen.

Erikoisjääkärialiupseerin toimiessa koko uransa ryhmän operaattorina, on hänen mahdollista korottaa lähtöpalkkaansa uransa aikana noin 400 euroa ja päätyessään toimimaan kaikista vaativimmaksi luokitellussa erikoisjääkärialiupseerin virassa noin 1100 euroa. Vaativimmassa erikoisjoukkoaliupseerin tehtävässä palvelevan henkilön olisi siirtyessään operatiivisen uransa jälkeen muihin tehtäviin puolustusvoimissa, mahdollisuus korottaa kuukausipalkkaansa enimmillään alle 400 euroa. (Aliupseeriliitto)

”...lisäksi semmonen niinku palkkakehitys, enkä pelkästään puhu siitä et nyt tonni lisää, vaan semmonen, että nyt ku miettii että mekin ollaan tässä nyt karkeesti kaikki 35 vuotiaita, ja näkisin että jos tässä nyt vielä aikoo olla sen 25 vuotta...et mä voisin olla tässä organisaatiossa tai tässä suomen puolustusvoimien erikoisjoukoissa töissä eläkeikään saakka ja mä voisin sieltä löytää itselleni jonkun urapolun tai jonku tehtävän mihin mä haluisin... ja vaikka se sitten vaatisi vaikka jonkun opiskelun tai jonkun muun... niin sitten se voisi mua auttaa siihen pestiin ja sitä kautta ehkä mun palkkakin voisi nousta...”

Palkkauksen epäoikeudenmukaisuus koetaan vähentävän työn imua etenkin uran kestätyä jo jonkin aikaa ja tehtävien sisältämän vastuullisuuden lisääntytyä vaikuttamatta siitä saatavaan palkkaan. Osa haastateltavista on törmännyt tilanteeseen, jossa heidät on asetettu tehtäviin mistä eri henkilöstöryhmään kuuluville maksetaan enemmän palkkaa, vaikka tehtävä ja siihen kuuluvat vastuut sinällään olisivat pysyneet samana.

”...mut silti sä oot kaikkien mielestä kykenevä tekemään sitä kapteenin hommaa, mut rahaa siit ei saa. nii sit, että se nimellisesti arvostetaan niin paljon, että sulle työnnetään niitä enemmän tehtäviä ja enemmän vastuita, mut se ei näy missään...”

muuta ku negatiivisena palkkakehityksenä. nii se on ainaki itellä semmonen, et se ei niinku houkuttele hakeutumaan, eikä houkuttele jäämään tänne töihin...”

7.1.6 Urasuunnittelu

Urasuunnittelu tai oikeastaan sen puutteellisuus koettiin haastattelujen perusteella yhdeksi merkittäväksi tekijäksi, joka laskee erikoisjääkärialiupseerien kokemaa työn imua. Määräaikaisessa virassa palvellessa pitkän ja vaativan koulutuksen, operatiivisen kokemuksen ja erikoisjoukoissa palvellessansa kokeman tehtävien haasteellisuuden johdosta erikoisjääkärialiupseerit toivoisivat uransa jatkumoksi sellaisia tehtäviä, joissa he voisivat hyödyntää ja kehittää hankkimaansa osaamistaan. Haastateltavat kokevat, että heidän hankkimaansa osaamista ei arvosteta organisaatiossa riittävästi, jotta heille tarjottaisiin osaamista vastaavia tehtäviä.

”...pidempiaikanen sitoutuminen työhön ois helpompaa, jos ois semmonen selkee urapolku tai lupaus siitä, että saa toimia erikoisjoukkojen parissa tulevaisuudessakin, jos tänne jää... niin se lisäis sitoutumista...”

”...tavallaan se jatkuvuus, jatkuvuus sille työlle. et vaikka oiski jo vaikka sen verran vanha et ei ehkä fyysisesti kykene enää niihin niinku ykkösoperaattorin juttuja niin sillä äijällä on kuitenkin se tietotaito ja osaaminen et varmasti sille löytyy joku homma mikä taas auttaa sitä hommaa niinku eteenpäin. et on se sitten kouluttaminen tai jonkun asioiden niinku jatkokehitys tai sil tietotaidolla mitä sul on niin sä voit kehittää sitä toimintaa eteenpäin vaikka et oiskaan enää se ykkösnappula siel pelikentällä...”

”...no kolmonen voi sanoa, et että on, koen olevani jo aika omistautunut, mutta semmonen et ois helpompi... tai ei tarvis kuvitella, vaan vois vähän tietää tulevaisuutta täällä, jos tänne haluaa jäädä...”

7.1.7 Mahdollisuus kehittää itseään ja oppia

Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta omassa työssä koettiin myös erikoisjääkärikomppaniassa tärkeäksi tekijäksi lisäämään työn imua ja sen osa-

alueista erityisesti työhön uppoutumista. Moninaiset työtehtävät ja niiden vaativuus heijastuivat vastauksissa, kysyttäessä tekijöitä, jotka saavat ajan menettämään merkitystään.

”...pelkästään yks asia ei oo niinku mielenkiintoinen, vaan jos tuntuu et joku homma on valmis niin sitten seuraavassa on vielä ihan avoin että... niinku oppiminen... tai että asiat ei kyllä lopu kesken, et niin paljon kun vaan jaksaa aikaa käyttää niin perehtyy...”

Etenkin nuorempien työntekijöiden joukossa koetaan, että itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen vievät mukanaan niin, että henkilöt toteuttavat sitä varsin paljon myös omalla ajallaan.

”...on se niinku oma tehtävä siinä joukossa ja sit haluaa viedä itteään eteenpäin siinä ja se tuo sitten semmosta kehittämisen halua... just nimenomaan ja kyllä on ainakin omalla kohdalla huomannu sen sitten, että ku haluaa niinkun kehittyä siinä omassa hommassaan niin kyl siin on päivä, jos toinenkin vierähtäny vähän pitkäksi ilman että on niinku itel mitään valittamisen sanaa siitä...”

7.1.8 Vanhempien työntekijöiden esimerkki ja hiljaisen tiedon siirtäminen

Yksi haastattelussa keskeiseksi noussut tiedon siirtämisen tekijä oli työyksikön sisällä vallitseva mestari- kisälli asetelma, jossa kokeneemmat erikoisjääkärialiupseerit siirtävät nuoremmille työkavereilleen ammattitaitoa ja kokemukseen perustuvaa osaamista. Erityisesti nuoremmat haastateltavat kokivat tämän kriittiseksi tekijäksi osaamisensa kehittymiselle.

”...ainakin ite oon huomannu sellanen, et nyt ku yksikön väki on suht nuorta kuitenkin ja vanhoi poistuu niin, ainakin itellä niin... varmaan niit mielenkiintosimpit treenei, et mis tuntuu et hei täähän on nyt ihan kultakaivos tää juttu... et jos se on niinku vanhempi jätkä jol on tosi paljon sitä niinku hiljasta tietoo, mitä ei sit oo sit kerätty ikinä minnekkään, nii sellasten niinku yksittäisten juttujen, tavallaan niinku

kultamunien niinku löytyminen on niinku aina hienoo... tavallaan se et vanhempi aliupseeri näytti sellasii... itse kutsu niit käden taidoiks...”

”...yleensä ku siin on se vanhempi äijä, niin se semmonen niinku heittomerkeis fajjahahmo. niin sul on niinku paljo luottavaisempi olo siin hommas mitä sä teet. ku siin on se kokemuspankki tavallaan taustalla ja sit se vähän niinku myös, ainakin itellä, et jos siin on se vanhempi äijä niin se tavallaan inspiroi sua myös tekemään asiat niinkö paremmin ja sit ammentamaan niinku sen siitä kokemuspohjasta...”

Myös vanhemmat kokivat nuorempien kouluttamisen ja opastamisen tärkeäksi ja kokivat sen olevan keskeinen seikka kysyttäessä tekijöitä, jotka tekevät oman työn merkitykselliseksi ja tätä kautta lisäävät heidän työlle omistautumistaan.

”...ehkä ainakin, jos saa nuoremmille kavereille jotain eteenpäin, niin silloin koen itseni merkittävämmäksi tässä paikassa...”

”...merkitykselliseksi tekee se et näkee niistä nuoremmista operaattoreista, kun ne alkaa ottaa vastuuta, ne oppii niitä asioita mitä niille koulutetaan ja mitä tää järjestelmä saa aikaan tai kouluttaa...”

7.1.9 Johtajuus

Johtamisen ja esimiestyön osalta keskeiseksi työn imuun vaikuttavaksi tekijöiksi haastatteluissa nousivat esimiesten luottamus alaisiaan kohtaan sekä johtamistyyli, jossa heitä osallistetaan ja vastuutetaan osaamisen ja kokemuksen mukaan.

”...ehkä tällänen luottamus, esimies- alainen välinen luottamus suhde, esimies antaa tehtäviä ja se luottaa, että alainen kykenee ne hoitamaan. se on niinku aika iso tekijä tässä meidän artisti joukossa...”

”tavallaan se, että se esimies ois myös sellanen, että se... sillä voi olla se visio mut sen täytyy pystyä niinku saamaan ne alaiset myös mukaan siihen visioon... eli

tavallaan sellanen tosi kontrolloiva ja niinku ylhäältä alaspäin johdettu systeemi helposti luo sen ympäristön, et se tavallaan kyseenalaistaa niitten yksittäisten operaattorien niinku oman ammattitaidon tunteen. eli tavallaan jos joku tulee aina käskemään sulle et miten sun täytyy tehdä joku juttu, niin sä et pääse kokeilemaan tavallaan sun omii siipii...”

Haastateltavat kokivat, että työn mielekkyyden ja sille omistautumisen edellytyksenä on se, että he saavat selkeitä kokonaisuuksia vastuullensa ja saavat riittävät vapaudet viedä tehtävänsä maaliin ilman, että esimiehet kontrolloivat liikaa heidän tekemisiään.

”...annetaan se niin sanotusti karkeet rajat missä saa touhuta, jolloin se ihmisellä... on se tietty vapaus toteuttaa itseään ja siin on ehkä se organisaatiolle mitä meidän pitäis pystyy kehittämään paremmaksi... niin sitten osataan ohjata sitä siihen haluttuun lopputulokseen haluttuun tavoitteeseen. ja se niinku se luottamus... et luotetaan, että ne ihmiset hanksaa sen...”

Erikoisjääkärialiupseerit kokivat myös, että esimiesten tulee olla valmiita laittamaan itseään likoon alaistensa puolesta ja pyrittävä mahdollistamaan alaisilleen työrauha. Useimmissa haastatteluissa esille nousut työn sirpaleisuus ja siihen liittyvien yllättävien ja ylimääräisten työtehtävien järjestely koettiin osittain johtuvan johtamisesta ja esimiestyöstä.

”...se on mun mielest niinku kriittisen tärkeätä et, on se ryhmän johtaja tai sit siit ylöspäin tavallaan et pitää niitten omien alaistensa puolta ja on sit valmis myös tavallaan ottaa sitä niinkun painetta itseen tai niinku omaan suuntaansa...”

”...sul on sellanen fiillis, et mitä sä teet sul on sun esimiesten tuki ja sit et sä tiät et jos, jos niinku tulee jotain ongelmii, niin ne esimiehet on niinku sit... seisoo sun takana käytännös niissä asiois niin se on niinku se yks...”

7.2 Organisaatiotekijät

7.2.1 Prosessit

Erikoisjääkärikomppanian henkilöstölle tehtyjen haastatteluiden perusteella myös organisaation eri prosesseilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemaan työn imuun.

Yhtenä keskeisenä, etenkin työntekijöiden kokemaa tarmokkuutta laskevana tekijänä voidaan erottaa työn suunnittelu ja töiden järjestely organisaatiossa. Työntekijät kokevat, että työn suunnittelu on muuttunut vuosi vuodelta yhä sirpaloituneemmaksi ja että työn suunnittelua tulisi kehittää suuntaan, jossa asioita voitaisiin ennakoida entistä paremmin.

”...ku se vuosivuodelta menee siihen, että se meidän kalenterin täyttö ja mihin me voidaan tällä omalla tasolla vaikuttaa niin on niinku kokoajan myöhempänä. me ollaan varmaan viides tai kuudes porukka, joka täyttää sitte sitä kalenteria... et se ois ihan hauska joskus todentaa sillai että vedetään jokaisen vuoden kalenterit miten ne on ollu pienempiä sieltä niinku alkuajoista...”

Haastateltavat kokevat, että suunnitelmallisuuden haasteet johtuvat osiltaan siitä, että olennaisia työtehtäviä ei pystytä määrittelemään riittävän selkeästi, ja että tehtäviä asioita on yksinkertaisesti liikaa.

”...tuntuu, että et on ihan hirveen laaja kirjo asioita mitä tehään , niin se niinku turhauttaa ainakin mua ryhmätasalla, että ei jotenkin ei oo... mä en oo jotenkin ihan varma et mitä täs.. taiuntuu et kukaan ei oo ihan varma et mihin meiän pitäis panostaa, tai tai mitä tehään ja mitä ei tehä... et et välilä tuntuu et yritetään liikaa tehdä kaikkee, niin sit se kosta tuu silleen et mikään ei oikein, niinku karrikoidusti... niin mikään ei oikein onnistu...”

Työn sirpaleisuus aiheuttaa vastaajien keskuudessa turhautumista ja sen seurauksena he kokevat, että työn tarmokkuus laskee ja työhön uppoutuminen muuttuu haasteelliseksi.

”...se sirpaleisuus turhauttaa eli omasta mielestä niin välillä edetään aiheesta toiseen liian nopeasti ja samanaikaisesti tapahtuu turhan monta asiaa, mikä sirpaloittaa sitä kokonaisuutta...”

” voi sanoo, että vähän sama mitä oli niis tarmokkuus jutuis, et sillon kun on semmonen mitä saa tehdä porukassa ja keskittyy yhteen juttuun niin sit siihen syventyy... ..mut se mikä vastavuoroisesti niinku haittaa syventymistä on se, että pitää multitaskata hulluna. et pitää sit ku on tässä jutus mitä tekee tauko joku... johtaa jotain koulutusta ja sit ku on tauko niin pitää soittaa kahteen eri paikkaan tai, tai jossain välissä on pakko keritä käymään tuvella, että saa laitettua jonku viestin, niin se haittaa sitä syventymistä ihan... et ei voi lukee kirjaa ja laittaa ruokaa samaan aikaan...”

Haastateltavat kokevat yhtenä työn imua kasvattavana tekijänä sen, että organisaatiosta löytyy kuitenkin kiireen keskellä tarvittaessa joustoa ja ymmärrystä henkilökohtaisten asioiden hoitamiseen.

” tosi joustava työ ja työnantaja, tai ei ehkä työnantaja, mutta niinku työyksikkö. jos on omia menoja, niin pystyy soveltamaan niitä ja vaikuttamaan siihen työhön mitä tekee”

”...jos joskus tarvii lähtee aikasemmin vaik pankkiin käymään tai jotain, niin ilman et siit tehään mitään hässäkkää... et se on ihan ok esimiehille ja ne ymmärtää sen, nii se on yks iso plussa täs niinku yksikön johdossa...”

Työntekijät kokevat myös, että uusien välineiden ja menetelmien kehittäminen on hidasta ja että uusien innovaatioiden ja työtä tukevien välineiden hankinta- ja käyttöönottoprosessit ovat kankeita. Haastateltavien mielestä kankean prosessin seurauksena organisaatio ei kykene täysin vastaamaan alalla tapahtuvaan

välineiden ja menetelmien nopeaan kehitykseen, mikä aiheuttaa turhautumista työyhteisössä.

”...voi olla, et en ite ymmärrä kokonaisuutte miks tuntuu niin typerältä, mut aika paljon on semmosia, tuntuu niinku byrokraattisilt ongelmilta niinku...puuttuu joku hyväksyntä tai varomääräys tai vastaava ja patruuna kilpailutus on kesken... niin se niinku tuntuu tosi typerältä et sitä ei oo voitu hoitaa, et se saatais käyttöön ja päästäis reenaamaan niillä välineillä mitä käytettäis oikeesti... sitten muutenki... ää... asioitten pitäis niinkö tapahtua vähän nopeemmalla syklillä, et jos meille tulee joku niinku uus ase, ettei sitä tarvis niinku kaheksaa vuotta odotella ja sit ku se tulee, nii se on jo niinku vanha...”

”...noihin niinkun materiaalihankintoihin ja muihin... ku nythän se puolustusvoimissa, se jos hankki jotakin uutta, niin se prosessi on aika pitkä. se pitää niinku tutkia ensin ja hyväksyä ja niinku ihan... todellakaan oo kärryillä et mitä kaikkee siihen niinku tarvii... mutta se, että joukossa niin, jos tulee joku uus tuote ja muuta, niin se tuote otettais käyttöön niinku kevyemillä... keveästi, niinku et sitä tarvi niinku höylätä koko järjestelmän läpi...”

Haastateltavat kokevat, että viemällä eteenpäin innovatiivisuutta sekä välineiden ja toimintamallien kehitystä tukevaa ilmapiiriä, heidän kokemaansa työn imua voitaisiin kasvattaa merkittävästi.

”...eli varmaa just sillä, että ois tommoselle, annettas tommoselle niinku luovalle toiminnalle ehkä enemmän tilaa... että jos joku saa jonkun kehitysideoan jostain, niin siinä ei ois niinku niin helvetinmoinen prosessi saada sitä läpi, mitä se on nykyään...”

Yhtenä keskeisenä työn imuun vaikuttavana prosessina voidaan haastattelujen perusteella todeta olevan organisaation tunnettavuus ja siihen vaikuttava organisaatiosta tiedottaminen. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat haastateltavien mukaan siihen, kuinka he kokevat työtänsä arvostettavan. Haastateltavien mukaan arvostuksen puute vaikuttaa useisiin aiemmin mainittuihin työn imuun

heijastuviin tekijöihin, kuten esimerkiksi palkkaukseen, rekrytointiin ja urasuunnitteluun, resursseihin sekä siihen, kuinka Puolustusvoimien erikoisjoukkoja käytetään osana kokonaisturvallisuutta. Erityisesti vastaajat kaipaivat tietoisuuden lisäämistä niin sanotusti sisäisesti puolustusvoimien oman henkilöstön, muiden viranomaisten ja poliittisten päätöksentekijöiden keskuudessa.

"...häpeää ehkä sellanen ihmisten tietämättömyys... tästä aika vähän puolustusvoimien sisälläkään on tiedotettu missään mitään... niin muitten pv:n toimijoittenkin kans tulee välillä semmonen, ehkä myötähäpeä tai mikä se oikee termi on..."

"...ja jos siihen niinku muutosta haluaa, niin tuntuu et tuo... pitää vaan niinku mainostaa meidän porukkaa enemmän. myös sisäisesti ja ulkosestikin vähäsen..."

Se kuinka paljon organisaatiosta ja sen toiminnasta toivotaan ulkoisesti tiedotettavan, vaihtelee jonkin verran vastaajien keskuudessa. Keskeisenä tekijänä ulkoista tiedotusta kaipaavien vastaajien keskuudessa on se, että tiedottaminen voisi hyödyttää ennen kaikkea organisaatiota resurssien ja sille sopivien tehtävien lisääntymisen näkökulmasta.

"...must ois niinku hyvä semmonen, et meistä niinku tiedetään tuolla eri tasoilla, niinku ihan korkeimpaan tasoon asti et mikä tää porukka on, mitä ne pystyy tekemään ja mihin niitä niinku voi ja kannattaa käyttää..."

Osa haastateltavista koki, että heidän ammatillisen identiteettinsä näkökulmasta olisi hyvä, että yleisesti tiedettäisiin suomalaisten erikoisjoukkojen olemassaolosta, osaamisesta ja ammattitaidosta.

"...varmaan suomessa puolustusvoimat tunnetaan ja varusmieskoulutus tunnetaan, erikoisjoukot tiedetään, mutta sitte yleisesti ei oo niinku... tosi isolla prosentilla ei oo niinku mitään hajua mitä tää homma sisältää tai mitä täällä tehdään..."

7.2.2 Organisaatorakenteet

Organisaation rakenteisiin liittyvistä tekijöistä, keskeisinä työn imuun vaikuttavina tekijöinä haastatteluissa nousivat esiin selkeän tukiorganisaation puuttuminen sekä organisaation käytössä olevien työvälineiden ja työtilojen riittämättömyys.

Riittävän tukiorganisaation puuttuminen nähtiin haastatteluissa esiin tulleista organisaatiotekijöistä selkeästi suurimpana työn imuun vaikuttavana tekijänä. Se ettei kunnollista tukiorganisaatiota ole, vaikuttaa vastaajien mukaan muun muassa työmäärään, henkilöstön jaksamiseen, koulutuksen laatuun sekä siihen, että työntekijät voisivat keskittyä tekemään niitä töitä, joita ovat hakeutuneet kyseiseen työyksikköön tekemään ja jotka ovat kirjattuna heidän tehtäväkuvauksiinsa. Riittävän tukiorganisaation puuttuminen tuli esiin lähes jokaisen vastaajan vastauksissa haastattelujen aikana.

Haastateltavat kokivat, että tukiorganisaation avulla heidän keskittymisensä omaan työtehtävään paranisi, mikä taas lisäisi henkilöstön tarmokkuutta ja omistautumista.

"..ja siihen vielä niinku lisäämiseen, että jos tässäkin niinku rakennettais vielä parempi tukiverkko siihen ympärille... et sä pystysit keskittymään aivan sataprosenttisesti siihen työhön mitä sun pitää tehdä. niin se ois varmaan yks semmonen myös tavoiteltava loppuasetelma siinä mielessä..."

"...että pitäis olla semmosia niinku tukevia elementtejä... ei silleen että meidän pitäis tehdä niinku.. tai että meille pitäis tehdä kaikki niinku valmiiksi. se on tosi hyvä, että joutuu tekemään monia erilaisia hommia koska esimerkiks operaatioissa pitää olla sinut tosi monen asian kanssa. se kuuluu niink tän homman luonteeseen, mutta että se ei täällä kotona veis niinku kohtuuttomasti aikaa siitä varsinaisesta työstä mitä on tullu tekemään tänne..."

Vastausten perusteella erillisen tukiorganisaation avulla voitaisiin lisätä runsaasti operatiivisten joukkojen harjoittelun ja kouluttautumisen tehokkuutta ja

ajankäyttöä. Erikoisjääkärialiupseerien vastauksissa korostuu turhautuminen siitä, kuinka valtaosa harjoituksista pitää suunnitella, valmistella ja toteuttaa suorittavan joukon henkilöstöllä, jolloin aina joku harjoittelevasta joukosta on kiinni järjestelytoimissa. Tämä aiheuttaa osaltaan sen, että joukot eivät koe saavansa riittävästi organisaatiokoossa toteutettuja harjoituksia tehtyä.

”...ulkopuolinen kouluttaja tai semmonen järjestetty koulutus niin se... se on niinkun semmonen, millä sitä voi saavuttaa tosi paljon... eikä se oo itseisarvo et se on ulkopuolinen se kouluttaja vaan se on sen treenaavan joukon ulkopuolinen, että jos on tota... jos on et pienryhmä harjoittelee, niin sitten joku muu kun se ryhmän johtaja tekee sen...”

Erikoisjääkärikomppanian toimintaa tukeva tukiorganisaatio, jossa toiminnot kohdentuisivat erikoisjääkärialiupseerien päivittäiseen työhön, nähtiin myös vastaajien keskuudessa mahdollisena ja mielekkäänä työpaikkana oman operatiivisen uran jälkeen. Vastaajat korostivat etenkin sitä, että työskenteleminen kyseisessä organisaatiossa antaisi kokeneille erikoisjääkärialiupseereille mahdollisuuden hyödyntää ammattitaitoaan ja samalla luoda operatiivisille joukoille parempia edellytyksiä toiminnassaan.

7.2.3 Resurssit

Haastatteluvastauksissa organisaation työlle tarjoamat resurssit koettiin vaikuttavan kolmen keskeisen tekijän osalta henkilöstön kokemaan työnimuun. Keskeisiä tekijöitä ovat aika, työtilat sekä työvälineet.

Aikaresurssi nähtiin haastatteluidenperusteella riittämättömäksi nykyisten työtehtävien laadukkaaseen hoitamiseen, mikä osaltaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan tarmokkuuteen, omistautumiseen ja työhön uppoutumiseen.

”...hyvällä valmistautumisella niistä asioista ois saanu paremman, elikkä onnistumisen tunteen, mutta nyt kun on just, puuttuvista resursseista johtuen

joutunut lähtemään monesti ilman valmistautumista niin sit on saatana taas saanu hävetä...”

” tietää pystyvänsä parempaan, jos niinku saa pikkusen lisää sitä niin kun aikaresurssia”

” ainakin sitä vähentää se, jos on liian tiukka ohjelma tai aikataulu et ei oo aikaa niinku sellaselle kehitystyölle”

”...semmonen esimerkiks, joku kalustoesittely jossain tosi kaukana... joku semmonen, et siihen menee ihan hullu määrä aikaa ja matkustamista ja työtunteja, eikä se ees se esittely oo iso juttu, mut tietää et tunnit vois käyttää paremminkin. että jos vaikka ajattelee samal, ettei oo kuuteen viikkoon kerenny käymään radalla tai tekemään yhtään jotain lääkintäreeniä... sitten samalla...sit käyttää matkustamisen ja kalustoesittelyyn joku 16 tuntia... niin sitte alkaa tuntuu siltä, et tää vähän turhauttaa...”

Haastattelujen perusteella puutteellisilla työskentelytiloilla on suuri merkitys etenkin työhön uppoutumiselle. Työtilojen puutteellisuus mainittiin useiden haastateltavien vastauksissa.

”...Sit toinen mikä ainakin itellä nostais sitä motivaatiota ja tekis mieli jäädä. niin olis se, että nää tilat olis vähän paremmat ja ne näyttäis vähän semmosilta... mun mielestä ne ei nyt näytä semmosilta ammattilaisten tiloilta, vaan enemmän semmoselta sekaselta pihavarastolta toi takahalli. Ehkä jos siihen sais jotain, ei oo niinku meistä kaikki kiinni vaan myöskin siitä et sais vaikka uutta kasarmia tai sais tänne vaikka rahotusta, ettei tarvis tehdä kaikkee niinku huone kerrallaan tai asia kerrallaan...”

”...nääh niinku nääh meidän työskentelytilat... siin mieles niinkö huonos jamaas tääl on... niinkö hiirten kans tehään duunia...”

Osa haastateltavista koki myös, että työvälineissä olisi parantamisen varaa, eivätkä ne riitä kaikilta osin työtehtävien laadukkaaseen hoitamiseen.

"...työvälineet, et ne ois niinku tavallaan semmoset ammattimiehen työkalut, ettei tarvis tehdä niitä omia viritelmiä tai sit ostaa omalla rahalla jotain juttui..."

Työvälineiden osalta on kuitenkin huomionarvoista, että vaikka välineillä on merkitystä töiden hoitamiseen, osa vastaajista korosti ennen kaikkea ihmislähtöisten tekijöiden merkitystä työssä onnistumiselle.

"...että sillan alkuvaiheessa oli tosi tärkeitä kaikki...kaikki et saadaan jotain uusia välineitä tai varusteita tai, tai jotain järjestelmiä millä voidaan tehdä asioita, mutta nykypäivänä must tuntuu, että se on enemmänkin niin, että ihan saman minkälaiset ne kamat on tai vehkeet on. me tiedetään, että me kyetään tekemään niillä juttuja ja asioita, mutta jos se porukka muuttuu ja sen fiilis on heikompi nii siit koko hommasta lähtee pohja pois..."

7.3 Teknologiatekijät

Haastatteluaineistojen perusteella erikoisjäkärikomppanian henkilöstö ei koe teknologiatekijöiden vaikuttavan tällä hetkellä kovinkaan merkittävästi heidän kokemaansa työn imuun. Vastausten perusteella tietokoneella tehtävä työ koetaan päivittäisessä työssä enemmänkin pakollisina tekemisinä, joiden hoitamiseen toivottaisiin riittävä määrä tarkoitukseen sopivia välineitä. Osa haastateltavista toi vastauksissaan esille, että nykyisellään tietokoneita ei ole riittävästi. Käytössä olevien tietokoneiden määrä ei ole riittävä, jotta niillä hoidettavat työtehtävät saataisiin tehtyä jouhevasti ilman, että se veisi liikaa aikaa muulta työnteolta.

"...sitten tääl on miljoona ihmistä ja kaikille... tai ei niinku riitä ihan miljoonaa tietokonetta vaikka esimerkiksi. niin sitten siellä monta ihmistä suhaa yhden koneen ympärillä..."

”... tai niinku tietoliikenne tai toi TUVE. niin mun asemassa mä saisin istuu joka päivä siellä neljä tuntia tyyliin. vähän niinku kokoajan, ja sit mun pitäis tehdä paljon muutakin...”

”...sitten ton tietotekniikan kanssa tappelu, että siihenkin meni nyt useempi tunti sitä laadukasta aikaa hukkaan millä ois voinu tehdä hommia niin...”

Varsinaisesti käytettävistä sovelluksista tai järjestelmistä ei haastatteluihin saaduissa vastauksissa ollut mainintoja, mutta hajallaan olevan tiedon koostamiseen ja jakamiseen kaivattiin kehitystä, jotta työntekijät löytäisivät tarvitsemansa tiedon ja ylimääräiseltä työltä välttyttäisiin.

”...mutta se, mikä minusta on vuosien mittaan puuttunu tästä työyhteisöstä, on se tiedon koostaminen kautta kasaaminen yhteen pisteeseen ja sen jälkeen jonkun koulutuksen jakaminen niinku muille...”

7.4 Johtamisprosessit

Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella, johtamisprosesseilla on kaikista tunnistetuista käytännöistä suurin merkitys Erikoisjäkärikomppaniassa työskentelevien vastaajien kokemaan työn imuun. Erityisesti johtamisprosessien koettiin vaikuttavan henkilöstön kokemaan tarmokkuuteen sekä omistautumiseen, mutta niillä nähtiin olevan vaikutusta myös työhön uppoutumiselle.

7.4.1 Strategia

Useissa vastauksissa koettiin, että organisaation visio ja siihen johtava strategia eivät ole selkeitä tai niistä ei ainakaan viestitä siten, että se tavoittaisi kaikki työntekijät. Vastaajat kokevat, että heidän toiminnaltaan puuttuu selkeä fokus ja sitä kautta työlle omistautuminen ja tarmokkuus eivät toteudu täysimääräisesti.

”...et sitten kun on niit asioita, missä tehään tavallaan jonkun ylemmän tason pläänin mukaan ja se tarkoitus häämöttää vasta tosi kaukana. ja sit se yksittäinen

ryhmän jätkä ei pysty hahmottaa sitä, et mikä se visio siel lopussa on, minkä takii me tehdään nyt tässä hetkessä juttuu, mikä tuntuu täysin turhulta. niin tavallaan sen tiedon jalkauttaminen ja sen vision niinkun myyminen alaspäin sillee, että se yksittäinen ryhmän jätkäkin hiffaa et tää on muuten se tarkoitus, et tän takii me tehdään tää näin...”

7.4.2 Tavoitteet

Haastatteluiden perusteella erikoisjääkärialiupseerit pitävät yhteisiä tavoitteita ja päämääriä työssään kokeman työn imun kannalta merkityksellisimpänä tekijänä. Useissa vastauksissa kävi ilmi, että tekemiselle tulee löytyä syy, jotta työ tuntuu merkitykselliseltä. Vastaajat kokevat, että ilman riittävän selkeitä päämääriä ja tavoitteita heidän tekemälleen työlle on vaikea löytää arjessa merkitystä.

”...sillä pitää olla joku tarkoitus. joku tota niin niin syy, et miksi se tehään. ja varmaan se on...niinku se syy on varmaan se suurin tekijä, varmaa kaikkiin näihin kysymyksiin vois vastata et pitää olla syy miksi tehdään näin...”

”...et semmonen joku yhteinen, yhteinen tavoite ja on sitä porukkaa minkä kanssa tehä sitä tavotetta ne on ehkä ne suurimmat kriteerit mitkä ainakin itellä vaikuttaa siihen et kuinka tarmokkaasti sitä jaksaa tehdä.. et onko joku niinku yhteinen tavote sillä porukalla ja et sitä porukkaa myös siinä ympärillä niinku on, et ei tarvi yksin vaan hakkaa päätä seinään...”

Vaikka keskeisenä vastaajat näkevätkin organisaatiolle yhteisesti asetetut tavoitteet ja päämäärät, koetaan myös, että työntekijöille henkilökohtaisesti asetetut tavoitteet, mahdollisuudet kehittyä ja myös huomata itse kehittymisensä lisäävät heidän motivaatiotaan sekä heidän kokemaansa työn imua.

”...niin kyl se vaatis myös semmosii niinku aika... jopa tarkkojakin henkilökohtasten tavotteiden asettamista... äijälle annetaan joku tavote, et nyt sun pitää vaan niinku tehdä tää ja sille sit myös ajan luominen... .. niin se on kuitenkin semmonen mihin sä pystyt uppoutumaan ja niinku peilata ittees vuoden takaseen ja vähän verrata... et äijä muuten onnistu nyt tässä...”

Erityisen tärkeänä vastaajat pitivät sitä, että asetetut tavoitteet ovat ymmärrettäviä, riittävän selkeitä ja realistisia. Tavoitteet, joihin työntekijät eivät itse usko tai koe realistisiksi ja saavutettavissa oleviksi aiheuttavat turhautumista ja laskevat työntekijöiden kokemaa työn mielekkyyttä.

"... jos se tuota on...se tavoite tai päämäärä on semmonen selkee ja se on hyvin vaikka esimiestasolta perusteltu... ja, ja sen kaikki ymmärtää, jotka sitä kyseistä päämäärää tai tavoitetta kohti menee, niin minusta silloin, silloin se on huomattavasti mielekkäämpi sille joukolle tai niille työntekijöille, jotka sitä tekee..."

"...se että niitten ylem.. tai koko esimiesketjun pitäis saada meille realistiset tavoitteet riittävän lyhyille tai riittävän pitkille aikaväleille ja siihen osoitettua se työrauha..."

Haastateltavat kokevat, että silloin kun he ovat voineet osallistua tavoitteiden asetteluun ja tuoda esiin tavoitteiden saavuttamiseen tähtääviä kokemuksiaan, ajatuksiaan ja ideoita ovat tavoitteet tuntuneet yhteisiltä ja niiden saavuttamiseksi on tällöin ollut myös helpompi työskennellä ja sitoutua. Tavoitteiden ollessa yhteisiä niiden koetaan nostavan työn imua merkittävästi.

"...on niinku semmonen selkee tavote mikä luodaan. ja tottakai meille tulee tavoitteet ylempää, että mitä meidän pitää pystyä tekemään. mut sillee et ne keskusteltais meidän kanssa, että mite ne meidän kannasta, miten meidän kannattaa niinku siihen niinku pyrkiä..."

"...vaikka se tää viiminen vuosi mikä on ollu, niin tää on ollu varmaan niinku yks yks niin parhaista semmosista niinku selkeistä kokonaisuuksista, että siinä on ollu riittävän pitkä tavoite ja sitten niinku riittävän kapee se ala ja sitä on saatu suunnitella ite, että ne ei oo semmosia niinku ylempää tulleita juttuja mitä me tehdään. vaan se tavallaan niinku se tavoite on osittain niinku meidän itemme tekemä elikkä että me uskotaan siihen... että on pystytty olemaan mukana siinä suunnittelussa varmasti..."

7.4.3 Mitattavuus

Vastaajat kokevat, että asetettujen tavoitteiden tulisi olla mitattavissa ja että tavoitteiden lisäämä työn imu korostuu silloin, kun niiden voidaan konkreettisesti todeta onnistuneen

”...varmaan sit semmonen, et se näkyy se onnistuminen sillai... et se on jotenkin mitattavissa, et se on semmonen konkreettinen...”

”...eli semmoset asiat tuo tarmokkuutta, kun annetaan semmonen hyvä mahdollisuus tehdä jotain semmosta tai keskittyä johonkin juttuun minkä saa sitten toteuttaa... ..sitten innostuu siitä, et nyt on niiku oikeesti mahis tavallaan mitata se, et mitä tässä oikeesti osataan...”

”...kun me on tehty jostain syystä niitä asioita... harjoiteltu, sit me päästään vielä koeponnistaa se ja sitten niinku esimerkiksi se tulos saahaan tolleen. noin et niinku vaikka luvut... niin sehän on merkityksellistä. silleen, että se ei oo niinku tavallaan keksitty tänään, että nyt tonne noin. vaan siin on ollu taas joku pitempi aikanen tavote ja siihen tavoitteeseen on tultu...”

”...operatiivisia tehtäviä enemmän ja niitten kautta, niitten kautta siin ois... pystyis hahmottaa vähä enempi sitä tarkotusta ja päämäärää...”

7.5 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella voidaan osoittaa, että haastateltavien työssään tunnistamista työn imuun vaikuttavista tekijöistä merkittävä osa voidaan luokitella Heisigin osoittamien tietojohtamisen kriittisten menestystekijöiden kategorioihin. Tapausorganisaatiossa erityisesti ihmislähtöiset tekijät, organisaatiotekijät ja johtamisprosessit saivat kannatusta vaikuttajina heidän kokemaansa työn imuun. Teknologiatekijät jäivät haastatteluiden perusteella huomattavasti pienempään rooliin edellä mainittuihin verrattuna. Teknologiatekijöiden puuttuminen selittynee ainakin osittain sillä, että teknologia

tekijät, infrastruktuuri ja sovellukset eivät vaikuta näyttelevän niin keskeistä roolia haastateltavien päivittäisessä työskentelyssä.

Yhteenvetona haastateltavien esille tuomista tekijöistä, jotka keskeisimmin vaikuttavat heidän kokemaansa tarmokkuuteen, omistautumiseen ja työhön uppoutumiseen voidaan aiemman ryhmittelyn mukaisesti tiivistää seuraavalla tavalla.

Ihmislähtöisten tekijöiden osalta henkilöstön kokemaan työn imua laskivat henkilöstövaje ja sen mukanaan tuomat haasteet, työn ja perheen yhteensovittaminen, palkkaus ja palkkakehitys sekä puutteellinen urasuunnittelu. Ihmislähtöisten tekijöiden osalta työn imua koettiin kohottavan työkaverit ja työyhteisön yhteishenki, organisaatiokulttuuri, rekrytointiprosessi, palkitsevat työtehtävät ja fyysinen hyvinvointi.

Organisaatiotekijöistä työn organisointiin liittyvä sirpaleisuus, menetelmien ja välineiden kehittämiseen liittyvät prosessit, organisaation tunnettavuus, puuttuva tukioorganisaatio ja puutteelliset työtilat vaikuttivat negatiivisesti haastateltavien kokemaan työn imuun. Työyksikön jousto henkilökohtaisissa tilanteissa koettiin työn imua kohottavaksi tekijäksi.

Teknologia tekijöistä ainoastaan työvälineiden määrä laski vastaajien kokemusta työnimusta.

Johtamisprosessien vaikutukset henkilöstön kokemaan työn imuun nousivat haastatteluissa kaikista keskeisimpänä työn imua laskevana tekijänä esille. Epäselvä visio ja strategia sekä puutteellinen tavoitteiden asettelu tulivat esiin lähes kaikkien vastaajien vastauksissa. Myös työn tulosten mittaamisen koettiin vaikuttavan henkilöstön kokemaan työn imuun.

Alla olevaan taulukkoon on koottu haastatteluissa ilmenneiden tietojohtamisen käytäntöjen vaikutukset tapausorganisaation kokemaan työn imuun.

Tietojohdamisen käytäntöjen vaikutukset henkilöstön kokemaan työn imuun- koonnos		
Tietojohdamisen käytännöt	Positiivinen vaikutus henkilöstön kokemaan työnimuun	Negatiivinen vaikutus henkilöstön kokemaan työnimuun
Ihmislähtöiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Työkaverit ja työyhteisön yhteishenki • Organisaatiokulttuuri • Rekrytointiprosessi • Palkitsevat työtehtävät • Fyysinen hyvinvointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstövaje • Työn ja perheen yhteensovittaminen • Palkkaus ja palkkakehitys • Puutteellinen urasuunnittelu
Organisaatiotekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Työyksikön joustavuus henkilökohtaisissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn sirpaleisuus • Menetelmien ja välineiden kehittämiseen liittyvät prosessit • Organisaation tunnettavuus • Puutteellinen tukiorganisaatio • Puutteelliset työtilat
Teknologiategijät	-	<ul style="list-style-type: none"> • Työvälineiden määrä
Johtamisprosessit		<ul style="list-style-type: none"> • Puutteellinen tavoitteiden asettelu • Työn tulosten mittaamisen haasteellisuus • Epäselvä/ puutteellinen organisaation visio ja strategia

KUVA11: Heisign määrittelemien tietojohdamisen käytäntöjen vaikutukset haastateltavien kokemaan työn imuun-koonnos. (Heisig 2009)

Sitoutumisen osalta tutkimuksen empiriassa tuli esille useita tekijöitä, jotka aiemman tutkimuksen perusteella vaikuttavat henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen. Empiriassa esille tulleet työn imuun vaikuttavat tekijät on koottu alla

olevaan taulukkoon jaoteltuna Curtisin 2001 esittämiin kolmeen sitoutumisen eri muotoon.

Sitoutumisen kolme tyyppiä ja niihin liittyvien tekijöiden ilmeneminen ja vaikutukset tapausorganisaation henkilöstön kokemaan työn imuun.		
Sitoutumisen tyyppi ja siihen vaikuttavat tekijät	Tekijät jotka lisäsivät työn imua tapausorganisaatiossa	Tekijät jotka vähensivät työn imua tapausorganisaatiossa
Tunneperäinen sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • Omaehtoinen hakeutuminen ja valituksi tuleminen • Hyvä yhteishenki • Huolella valitut ja osallistavat esimiehet • Työstä saatu palaute • Työntekijöiden kokema nautinto tekemästään työstä • Työntekijöiden työssään kokema arvostus 	<ul style="list-style-type: none"> • Omaehtoinen hakeutuminen ja valituksi tuleminen • Hyvä yhteishenki • Huolella valitut ja osallistavat esimiehet • Työstä saatu palaute • Työntekijöiden kokema nautinto tekemästään työstä 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden työssään kokema arvostus
Jatkuvuuteen sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukykyinen ja motivoiva palkkaus • Mahdollisuudet kehittyä • Mahdollisuus edetä uralla • Joustavat työskentely mahdollisuudet • Houkuttelevat työsuhde edut 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavat työskentely mahdollisuudet • Mahdollisuudet kehittyä 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukykyinen ja motivoiva palkkaus • Mahdollisuus edetä uralla • Houkuttelevat työsuhde edut
Normatiivinen sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • Työn palkitsevuus ja mahdollisuus työssä kehittymiseen • Laadukas perehdyttäminen • Jatkokoulutus ammattitaidon kasvattamiseksi • Työn vaatimat laajat tiedot ja taidot • Työn merkityksellisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn palkitsevuus ja mahdollisuus työssä kehittymiseen • Laadukas perehdyttäminen • Työn vaatimat laajat tiedot ja taidot 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkokoulutus ammattitaidon kasvattamiseksi • Työn merkityksellisyys

KUVA 12: Haastatteluissa esille tulleet tekijät, jotka vaikuttavat Curtisin 2001 tekemän tutkimuksen perusteella henkilöstön sitoutumiseen (Curtis 2001)

Kysyttäessä tekijöitä ja käytänteitä, joiden vastaajat kokivat vaikuttavan heidän kokemaansa työn imuun, nousi haastatteluissa esille useita Hakasen 2018 tutkimuksessaan esittelemiä työn voimavaratekijöitä. Hakanen on esittänyt niiden

vaikuttavan merkittävästi henkilöstön kokemaan työn imuun. Hakasen esittämistä työn voimavaratekijöistä lähes kaikki (pois lukien asiakastyön palkitsevuus) ilmenivät myös haastatellun henkilöstön työn imuun vaikuttavina tekijöinä.

Oheiseen taulukkoon on koottu Hakasen 2018 esittelemät työn voimavaratekijät kategorioittain, haastatellun henkilöstön kokema kyseisen tekijän ilmeneminen ja vaikutus tapausorganisaation nykyhetkessä sekä tutkijan tekemä jaottelu ilmenneistä tekijöistä Heisign tietojohdamisen kriittisten menestystekijöiden mukaisesti. Haastateltavien kokemus tapausorganisaatiossa sarakkeessa on kuvattu tekijän tämänhetkinen vaikutus henkilöstön kokemaan työn imuun (+positiivinen, -negatiivinen ja -/+ sekä-että) ja ilmeneminen empiriassa sarakkeeseen tutkijan tekemä jaottelu Heisign tietojohdamisen kriittisten menestystekijöiden jaottelua mukailten.

<u>Ryhmä</u> (Hakanen, 2018)w	<u>Tekijät</u> (Hakanen, 2018)	<u>Miten ilmenee</u> (Hakanen, 2018)	<u>Haastateltavien kokemus tapausorganisaatiossa</u>	<u>Ilmeneminen empiriassa</u> (Heisign2018, tietojohdamisen kriittisissä menestystekijöitä mukailten)
Tehtävää koskevat työn voimavarat	1. Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	Monipuoliset ammattitaito vaatimukset, kehittävä työ	+	Inhimilliset tekijät
	2. Itsenäisyys	Mahdollisuus itsesääteelyyn	+	Inhimilliset tekijät Johtamisprosessit
	3. Välitön palaute työsuorituksesta	Esimies, vertainen, itse reflektio	+	Inhimilliset tekijät Johtamisprosessit
	4. Tehtävän merkityksellisyys	Työ on osa laajempaa kokonaisuutta	-	Johtamisprosessit
	5. Asiakastyön palkitsevuus	Vuorovaikutus, mahdollisuus auttaa muita	Ei huomioitu	
Työn järjestelyä koskevat työn voimavarat	6. Työ roolien ja -tavoitteiden selkeys	Selkeät tavoitteet, roolit ja rajat	-	Johtamisprosessit
	7. Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	Harkinnan ja valinnan mahdollisuuden korostuminen	-	Johtamisprosessit
	8. Joustavuus työajoissa	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	-/+	Organisaatiotekijät Inhimilliset tekijät

Ryhmä (Hakanen, 2018)w	Tekijät (Hakanen, 2018)	Miten ilmenee (Hakanen, 2018)	Haastateltavien kokemus tapausorganisaatiossa	Ilmeneminen empiriassa (Heisign2018, tietojohtamisen kriittisissä menestystekijöitä mukailleen)
Työn sosiaaliset ja vuorovaikutus essa ilmenevät voimavarat	9. Työyhteisön ja esimiehen tuki	Tuki, ohjaus ja palaute	+	Inhimilliset tekijät
	10. Oikeudenmukaisuus	Kuulluksi tuleminen, läpinäkyvyys, johdonmukaisuus	-	Inhimilliset tekijät Johtamisprosessit
	11. Luottamus	Oikeudenmukaiset käytännöt, psykologinen sopimus	-	Inhimilliset tekijät Johtamisprosessit
	12. Palaute ja arvostus	Työssä ponnistelu huomataan	-	Johtamisprosessit
	13. Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	Vuorovaikutus	+	Inhimilliset tekijät
	14. Työn imun tarttuvuus	Työn imua kokevat työkaverit innostavat muita	+	Inhimilliset tekijät
	15. Tiimin yhteisölliset voimavarat	Yhteiset tavoitteet joissa yksilöiden tekemiset kytkeytyvät toisiinsa	+	Inhimilliset tekijät
Organisatoriset työn voimavarat	16. Havaittu organisaation tuki	Työntekijän käsitys organisaation arvostuksesta, työntekijän työhön panostamisesta	-	Organisaatiotekijät Johtamisprosessit
	17. Psykologinen sopimus	Epäviralliset "sopimukset", työntekijän kokemus lupauksien pitämisestä	-	Johtamisprosessit
	18. Työpaikan myönteinen ilmapiiri	Vapautunut ja leppoisa ilmapiiri, kannustus rohkaiseminen	+	Inhimilliset tekijät
	19. Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskä ytännöt.	Potentiaalin tunnistaminen, tulevaisuuden CV, ei vain menneisyys	+	Inhimilliset tekijät
	20. Kehityskeskustelut	Aito vuorovaikutus, luottamus, molemmiin puoliset odotukset ja tavoitteet	-/+	Organisaatiotekijät Johtamisprosessit
	21. Palkka, palkitseminen ja uranäkymät	Palkitseminen, palkitsematta jättäminen, uranäkymät	-	Inhimilliset tekijät
	22. Perhemyönteinen työkulttuuri	Käytänteet ja toimintamallit, arvot ja asenteet	-	Inhimilliset tekijät
	23. Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus	Konkreettinen ja psykologinen turvallisuus	-	Johtamisprosessit
	24. Teknologia	Helpottaa tai kuormittaa	-/+	Teknologiategijät
	25. Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä	Hyvinvointi innostaa ja kiinnostaa kaikkia työntekijöitä	-/+	Organisaatiotekijät Inhimilliset tekijät

KUVA 13: *Työn voimavaroitekijöiden ilmeneminen ja vaikutus henkilöstön kokemaan työn imuun-koonnos, mukaillen* (Heisig 2009) , (Hakanen 2018)

8 Johtopäätökset

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, että voidaanko tietojohdamisen käytännöllä vaikuttaa tapausorganisaation henkilöstön kokemaan työn imuun ja tätä kautta saada lisättyä henkilöstön halua sitoutua organisaatioonsa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaus tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin tapausorganisaation henkilöstölle toteutetuista ryhmähaastatteluista sekä tutkijan tekemistä havainnoista. Empiriasta saatua aineistoa peilattiin aiempaan aihetta käsittelevään tieteelliseen tutkimukseen. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kolmeen esitettyyn alatutkimuskysymykseen, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään tietojohdamisen käytäntöjen ilmenemistä, nykytilaa ja vaikutuksia henkilöstön kokemaan työn imuun tapausorganisaatioissa. Tässä osiossa vastataan asetettuihin alatutkimuskysymyksiin empiirisessä osiossa saatujen tulosten ja aiemmasta tutkimuksesta ilmenneen teorian valossa. Kappaleen lopussa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen.

Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys oli *Mitä tietojohdamisen käytäntöjä organisaatioissa tällä hetkellä esiintyy ja miten?*

Vuonna 2009 Heisig tekemän tutkimuksen perusteella tietojohdamisen menestyksekkäälle toteutukselle kriittiset tietojohdamisen käytänteet voidaan jakaa neljään pääryhmään, joiden kaikkien huomioimista pidetään edellytyksenä kokonaisvaltaiselle tietojohdamiselle. Heisign 2009 jaottelemat pääryhmät ovat ihmislähtöiset tekijät, organisaatiotekijät, teknologiatekijät ja johtamisprosessit. Ihmislähtöiset tekijät pitävät sisällään kulttuurin, ihmiset ja johtajuuden, organisaatiotekijät prosessit ja rakenteet, teknologiatekijät infrastruktuurin sekä sovellukset ja johtamisprosessit strategian, tavoitteet sekä mittaamisen ja arvioinnin. (Heisig 2009) Vuonna 2016 Inkinen on jaotellut tietojohdamisen käytännöt seitsemään pääkategoriaan; esimiestyö, tiedon strateginen johtaminen,

tiedon suojaaminen, oppimiskäytännöt, ICT-käytännöt, työn organisointi sekä henkilöstöjohtaminen pitäen sisällään rekrytoinnin, koulutuksen ja kehittämisen, suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen. (Inkinen 2016)

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella tutkittavassa organisaatiossa ilmenivät kaikki Heisigin tutkimuksessa luetellut kriittisten tekijöiden pääryhmät ja niiden osa-alueistakin kaikki muut, paitsi teknologiatekijöiden sisällään pitämät sovellukset. Teknologiatekijät tunnistettiin vastauksissa, mutta ne jäivät selkeästi vähemmälle huomiolle tutkimuksen empiirisessä osiossa kuin aiemmassa tutkimuksessa. Tämä voi johtua haastateltavien henkilöiden työtehtävistä ja siitä, ettei tietotekniikan rooli korostu heidän päivittäisessä työskentelyssään. Myös Inkisen määrittelemistä tekijöistä kaikki on tunnistettavissa tutkimuksen empiriassa syntyneestä aineistoista. Empiirisen aineiston vastauksissa aiemmassa tutkimuksessa mainituista tietojohdamisen käytännöistä suurin huomio keskittyi ihmislähtöisiin tekijöihin. Tosin myös organisaatiotekijät ja johtamisprosessit ilmenivät lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa teknologiatekijöiden jäädessä selkeästi pienimmälle huomiolle.

Tässä tutkimuksessa saatu aineisto tukee selvästi tutkimuksessa käytettyjen aiempien tutkimusten luokittelua tietojohdamisen käytännöistä ja niiden ilmenemisen tarpeellisuutta organisaation kilpailukyvyn säilyttämisessä ja työntekijöiden tietovarantojen täysimääräisessä hyödyntämisessä.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli: *Mitä tietojohdamisen käytäntöjä case-organisaatiossa tulisi kehittää ja mitkä käytännöt ovat hyvällä mallilla?*

Tietojohdamisen käytäntöjen ollessa keskeisiä välineitä asiantuntevien työntekijöiden tietovarantojen käyttöön saamiseksi organisaatiossa, tulee organisaation työntekijöiden uskoa tietojohdamisen käytäntöjen toimivuuteen ja heidän on pidettävä niitä reiluna ja työntekijät huomioon ottavina (Rechberg 2013).

Ihmislähtöisistä tekijöistä organisaation kulttuuri, on yksi keskeinen tiedon välittäjä työntekijöiden ja organisaation välillä. Kulttuuri muodostaa kontekstin ihmisten

väliselle vuorovaikutukselle ja määrittää näin ollen tehokkuutta, jolla organisaatiossa tietoa luodaan, jaetaan ja hyödynnetään. (De Long 2000) Ihmislähtöisten tekijöiden osalta organisaation työkaverit, yhteishenki ja organisaatio kulttuuri nousivat haastatteluaineistossa esille työn imua kohottavina tekijöinä.

Ihmislähtöisistä tekijöistä henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys siihen, kuinka organisaation työntekijät hankkivat uusia tietoja ja taitoja, jakavat hallitsemaansa tietoa ja miten paljon organisaatio saa työntekijöiden innovatiivisuutta käyttöönsä. Erityisesti rekrytointi, palkitsemisstrategiat ja urajärjestelmät vaikuttavat edellä mainittujen ilmenemiseen organisaatiossa. (De Long 2000) Haastatteluiden perusteella organisaatiossa käytössä oleva rekrytointijärjestelmä nähtiin positiivisena ja työn imua kasvattavana tekijänä. Haastateltavat kokivat rekrytointiprosessin laadullisesti erittäin hyvänä, joskin vallitseva henkilöstövaje, johon mahdollisesti tehokkaammalla rekrytoinnilla voitaisiin vaikuttaa, nähtiin kuormittavana ja työn imua laskevana tekijänä. Organisaation tämän hetkinen palkitsemisstrategia sekä puutteellinen urasuunnittelu nähtiin keskeisimpinä ihmislähtöisinä tekijöinä, jotka laskevat haastateltavien kokemaa työnimua ja halua työskennellä tutkittavassa organisaatiossa.

Ihmislähtöisten tekijöiden osalta henkilöstön kokemaa työn imua laskivat henkilöstövaje ja sen mukanaan tuomat haasteet, työn ja perheen yhteensovittaminen, palkkaus ja palkkakehitys sekä puutteellinen urasuunnittelu. Ihmislähtöisten tekijöiden osalta työn imua koettiin kohottavan työkaverit ja työyhteisön yhteishenki, organisaatiokulttuuri, rekrytointiprosessi, palkitsevat työtehtävät ja fyysinen hyvinvointi.

Organisaatiotekijöiden voidaan katsoa pitävän sisällään organisaation prosesseihin ja rakenteisiin liittyvät tekijät, joiden avulla organisaatiot kykenevät kehittymään ja säilyttämään paikkansa jatkuvassa kilpailutilanteessa (Heisig 2009). Swanin 2007 mukaan prosessinäkökuilmasta tietojohtamisessa tulisi keskittyä sellaisten prosessien ja työkulkujen luomiseen, jotka tehostavat tiedon siirtämistä ja jakamista vuorovaikutuksessa olevien ihmisten ja ryhmien välillä (Swan 2007).

Prosessien tulisi edistää vuorovaikutusta ja olla selkeästi johdettuja. Edellä mainitut edellyttävät vahvaa sitoutumista myös organisaation ylimmältä johdolta. (Al-Toubi, Malik 2018) Organisaation rakenteella voidaan vaikuttaa henkilöstön väliseen viestintään ja luoda työntekijöille riittävät mahdollisuudet osallistua organisaation päätöksentekoon sekä mahdollisuus tuoda uusia innovaatioita esille (Zheng 2010).

Empirian perusteella organisaation työntekijöiden rooleja ja työtehtäviä ei ole jaoteltu riittävän selkeästi tai olemassa olevia jaotteluita ei noudateta päivittäisessä työssä riittävän täsmällisesti, mikä vaikuttaa työtehtävien sirpaleisuuteen ja työntekijöiden mahdollisuuteen keskittyä omaan työtehtäväänsä. Yhtenä keskeisenä syynä tähän, nähtiin puutteet organisaatorakenteessa erityisesti tukiorganisaation osalta. Menetelmien ja välineiden kehittämiseen liittyvät prosessit koettiin liian byrokraattisiksi, eikä niiden koettu tukevan aitoa ja tasavertaista vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Yhtenä merkittävänä tekijänä prosessien ja työkulujen kankeudelle sekä vuorovaikutuksen puutteellisuudelle nähtiin toimintaa tukevien tahojen, sekä eri johtamistasojen puutteellinen tietämys tapausorganisaation tehtävistä, ammattitaidosta sekä suorituskyyvistä.

Organisaatiotekijöistä työn organisointiin liittyvä sirpaleisuus, menetelmien ja välineiden kehittämiseen liittyvät prosessit, organisaation tunnettavuus, puuttuva tukiorganisaatio ja puutteelliset työtilat vaikuttivat negatiivisesti haastateltavien kokemaan työn imuun, kun taas työyksikön jousto henkilökohtaisissa tilanteissa koettiin sitä kohottavaksi tekijäksi.

Teknologian viimeaikainen kehittyminen on luonut valtavan määrän mahdollisuuksia hyödyntää eri tietojohdamisen järjestelmiä osana kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, jakamista ja varastoimista (Davenport, Prusak 1998). Teknologiatekijöiden vaikutukset henkilöstön kokemaan työnimuun jäivät tämän tutkimuksen empiriassa varsin vähäiselle huomiolle, mikä voi viestiä sekä teknologian vähäisestä roolista vastaajien työtehtävissä mutta myös tietojohdamisen järjestelmien vajavaisesta hyödyntämisestä organisaation tietojohdamisessa. Teknologiatekijöistä ainoastaan työvälineiden vähäinen määrä

koettiin laskevan vastaajien kokemaan työnimua. Vaikka riittävän ICT-infrastruktuurin olemassaolo onkin edellytys teknologian hyödyntämiselle tietojohdamisessa, on tärkeä ymmärtää, että organisaatiokulttuurin sekä organisaation henkilöstön tulee tukea teknologian hyödyntämistä kokonaisvaltaisen tietojohdamisen toteuttamiseksi. (Davenport, Prusak 1998) Empirian perusteella osa haastateltavista näki parannettavaa organisaation tiedonhallinnassa. Erityisesti olemassa olevan tiedon käytettävyyden ja löydettävyyden osalta. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tehostamalla tiedonhallintaa säästettäisiin henkilöstöä turhalta työltä ja kyettäisiin varastoimaan ja jakamaan työntekijöiden hallussa olevaa tietoa ja kokemuksia tehokkaammin.

Johtamisprosessien vaikutukset henkilöstön kokemaan työn imuun nousivat haastatteluissa kaikista keskeisimpänä työn imua laskevana tekijänä esille. Epäselvä visio ja strategia, sekä puutteellinen tavoitteiden asettelu tulivat esiin lähes kaikkien vastaajien vastauksissa. Myös työn tulosten mittaamisen koettiin vaikuttavan henkilöstön kokemaan työn imuun.

Aiemman tutkimuksen perusteella organisaation strategian ja tiedon johtamista voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä innovatiivisuuden lähteenä suomalaisissa organisaatioissa (Inkinen 2016). Jotta organisaation strategiaa voidaan hyödyntää kilpailukyvyn luomisessa, tulisi sen rakentua joko olemassa olevan tiedon pohjalta tai vaihtoehtoisesti organisaation tietoja tulisi kehittää valitun strategian saavuttamiseksi (Zack 1999). Haastatteluiden perusteella työntekijöiden kokema epäselvyys olemassa olevasta strategiasta, visiosta ja niihin liittyvistä tavoitteista voivat olla seurausta esimerkiksi puutteellisesta viestinnästä tai siitä, että organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat yksinkertaisesti epätarkkoja tai epäselvästi määriteltyjä.

Organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mitattavuuden ja arvioitavuuden on aiemman tutkimuksen perusteella todettu olevan edellytys relevanttien tavoitteiden asettamiselle. Mittaamalla oikeita asioita organisaation tavoitteiden saavuttamisesta myös organisaation strategiaa ja sen toteutumista voidaan hallita ja johtaa. (Bolisani, Bratianu 2018) Haastatteluissa saatujen

vastausten perusteella organisaation henkilöstö kaipaisi työllensä selkeämpiä tavoitteita ja sitä että työn tulokset olisivat konkreettisemmin havaittavissa.

Tutkimuksen kolmantena alakysymyksenä oli: *Kuinka tietojohdamisen käytännöllä voidaan kasvattaa työn imua henkilöstön sitouttamiseksi puolustusvoimien erikoisjoukoissa?*

Henkilöstön kokemaan työn imun voidaan aiemman tutkimuksen perusteella merkittävästi vaikuttaa työn voimavaroiksi kutsuttujen tekijöiden avulla. Hakanen 2018 on tunnistanut 25 työn ja työyhteisön voimavaratekijää, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemaan työn imuun. Hakasen mukaan työn voimavarat voidaan jakaa työtehtävää, työn järjestelyä, työn vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi. (Hakanen 2018) Tulokset osiossa esitettyyn taulukkoon (KUVA11) on koottu eri kategorioittain ilmenevät tekijä, jotka vaikuttavat henkilöstön kokemaan työn imuun. Taulukossa ilmenevistä tekijöistä lähes kaikki nousivat esille myös tapausorganisaatiossa työn imuun vaikuttavina tekijöinä. Hakasen tunnistamat työn voimavaratekijät voidaan varsin luontevasti kategorisoida Heisign tietojohdamisen kriittisten menestystekijöiden pääluokkiin niiden ilmenemisen, yhteneväisyyden ja määritelmien perusteella.

Organisaatioon sitoutumisen on aiemmassa tutkimuksessa kuvattu jakautuvan kolmeen kategoriaan, jotka eroavat toisistaan sitoutumiseen johtavien syiden ja sitoutumisen syvyyden osalta. Sitoutuminen voidaan tämän jaottelun perusteella jakaa tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuuteen sitoutumiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen. (Meyer 1991)

Curtisin 2001 tekemän tutkimuksen perusteella tunneperäistä sitoutumista tukevia tekijöitä ovat omaehtoinen hakeutuminen ja valituksi tuleminen, hyvä yhteishenki, valitut ja osallistavat esimiehet, palaute työstä, työn nautinnollisuus sekä työntekijöiden työssään kokema arvostus. Jatkuvuuteen sitoutuminen rakentuu työntekijän kilpailukykyisestä ja motivoivasta palkkauksesta, mahdollisuuksista kehittyä ja edetä uralla, joustavista työskentelymahdollisuuksista sekä houkuttelevista työsuhde-etuuksista. Normatiivisen sitoutumisen vaikuttaviksi

tekijöiksi Curtis esittää työn palkitsevuuden ja mahdollisuudet työssä kehittymiseen sekä laadukkaan perehdyttämisen ja ammattitaidon kasvattamisen mahdollistavan jatkokoulutuksen. (Curtis 2001)

Sitoutumisen osalta voidaan empirian perusteella todeta, että kaikki Curtisin 2001, kuvailemien eri sitoutumisen tyyppien tunnusomaisista tekijöistä ilmenivät myös tapausorganisaation työntekijöiden haastatteluissa työn imua nostavina tai laskevinä tekijöinä.

Aineisto osoitti, että tapausorganisaatiossa erityisen positiivisina tunneperäiseen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä koettiin omaehtoinen hakeutuminen ja valituksi tuleminen, hyvä yhteishenki, esimiehet, palaute ja työn nautinnollisuus. Tekijänä, jonka osalta haastateltavat kokivat organisaatiossa olevan eniten kehitettävää, ilmeni työntekijöiden työssään kokema arvostus ja sen puuttuminen.

Myös jatkuvuuteen sitoutumisen osalta kaikki Curtisin mainitsemat tekijät ilmenivät haastateltavien vastauksissa joko työn imua kasvattavina tai laskevinä tekijöinä. Mahdollisuudet kehittyä ja joustavat työskentelymahdollisuudet nähtiin osittain positiivisina työn imuun vaikuttavina tekijöinä, mutta kilpailukykyinen ja motivoiva palkkaus, mahdollisuudet edetä uralla sekä houkuttelevat työsuhte-etuudet nähtiin selkeästi työn imua laskevinä tekijöinä.

Edelleen myös kaikki Curtisin normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ilmenivät haastatteluaineistossa työntekijöiden kokemuksena työn imuun vaikuttavina tekijöinä. Erikoisjääkärikomppaniassa työn palkitsevuus, mahdollisuus kehittyä työssään, laadukas perehdyttäminen sekä työn vaatimat laajat tiedot ja taidot nähtiin työn imua kasvattavina tekijöinä, kun taas jatkokoulutuksen ja työn merkityksellisyyden osalta koettiin vielä parantamisen varaa.

Aiemman tutkimuksen perusteella jonkin asteista poistumaa voidaan pitää normaalina kaikissa organisaatioissa ja sen vuoksi keskeistä olisikin pyrkiä ennakoimaan sitä ja pyrkiä pitämään poistuma hallittuna ilman että valtava määrä tietoa häviää organisaatiosta luonnollisen poistuman myötä. Jotta poistumaa

voitaisiin hillitä, tulee organisaation johdon ymmärtää henkilöstönsä sitoutumisen arvo ja poistuman mahdolliset seuraukset. (Curtis 2001)

Aineisto osoitti myös työntekijöiden kokevan väistämättömän poistuman luonnollisena, mutta toivoisivat sen osalta organisaation erityisesti kiinnittävän huomiota keinoihin, joilla poistuma voitaisiin toteuttaa hallitummin. Tähän yhtenä mahdollisuutena työntekijät näkivät esimerkiksi erilaiset taloudellisiin kannustimiin perustuvat sitouttamiskeinot. Toisena keskeisenä tekijänä, johon työntekijät toivoivat kehitystä, nähtiin poistuvien mukanaan viemän hiljaisen tiedon menetyksen hallinnan. Tähän mahdollisina keinoina nähtiin tiedon tehokkaampi kerääminen ja tallentaminen sekä käytännöt ja urasuunnittelu, joilla vanhempien työntekijöiden hiljainen tieto saataisiin entistä tehokkaammin hyödynnettyä.

Tämän laadullisen tapaustudkimuksen päätutkimus kysymyksenä oli:

Voidaanko tietojohdamisen käytännöillä vaikuttaa henkilöstön työn imuun ja sitoutumiseen?

Tämän tutkimuksen aineiston voidaan todeta tutkimuksessa esiteltyjen tulosten valossa tukevan päätutkimuskysymyksen osuutta, jossa pyrittiin selvittämään, että voidaanko tietojohdamisen käytännöillä vaikuttaa henkilöstön kokemaan työn imuun. Aineiston perusteella tietojohdamisen käytännöillä on keskeinen merkitys Erikoisjäkärikomppanian haastattelun henkilöstön kokemaan työn imuun.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa saatujen vastausten, sekä aiemmassa tutkimuksessa osoitettujen, työn imua kasvattavien tekijöiden perusteella, saatujen tulosten voidaan katsoa tukevan myös päätutkimuskysymyksen toista osaa, tietojohdamisen käytäntöjen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Tietojohdamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa myös henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen.

Erikoisjäkärikomppanian työntekijöiden haastatteluissa ilmenneet tietojohdamisen käytännöt ja niiden vaikutukset henkilöstön kokemaan työn imuun, sekä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden ilmeneminen olivat hyvin samankaltaisia

aiemmassa tutkimuksessa esitettyjen tietojohdamisen käytäntöjen, työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kanssa. Aiemmassa tutkimuksessa määriteltyjen työn imuun vaikuttavien tekijöiden yhtäläisyys tietojohdamisen kriittisten menestystekijöiden kanssa tukee sitä, että tietojohdamisen käytännöillä voidaan merkittävästi vaikuttaa henkilöstön kokemaan työnimuun.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen teoriaosuudessa esitetyn aiemman tutkimuksen, sekä tutkimuksessa syntyneen empiirisen haastatteluaineiston perusteella voidaan valitun tapausorganisaation henkilöstön kohdalla todeta, että tietojohdamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemaan työn imuun ja sitoutumiseen.

8.1 Tutkimuksesta tehdyt käytännönsuositukset

Tässä osiossa on esitelty tutkijan tutkimusaineistosta tekemien analyysien sekä tutkimuksen aikana tekemien havaintojen perusteella laatimia käytännön suosituksia tapausorganisaatiolle työntekijöiden työn imun ja sitä kautta työssä viihtyvyyden ja organisaatioon sitoutumisen parantamiseksi. Suositukset perustuvat tutkimuksen johtopäätöksiin, joiden mukaan tietojohdamisen käytännöillä voidaan merkittävästi vaikuttaa henkilöstön kokemaan työn imuun ja haluun sitoutua organisaatioonsa. Suositukset on jaoteltu ja esitetty tässä tutkimuksessa keskeisenä lähteenä käytetyn Heisign 2009 kriittisten tietojohdamisen käytäntöjen mukaisesti.

Ihmislähtöisten tekijöiden osalta haastateltavat kokivat eniten kehittämisen tarvetta henkilöstövajeen, työn ja perheen yhteensovittamisen, palkkauksen sekä urasuunnittelun osalta.

Tämän tutkimuksen perusteella ihmislähtöisiin tekijöihin kuuluvia osa-alueita voitaisiin tapausorganisaatiossa kehittää merkittävästi panostamalla henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstön poistuman ennakoimattomuus aiheuttaa organisaatiossa jatkuvaa henkilöstövajetta, mikä aiheuttaa organisaatioon jäävien henkilöiden keskuudessa turhautumista, töiden kasaantumista ja tiedon valumista

ulos organisaatiosta. Tutkimuksen perusteella organisaation tulisi pyrkiä tehokkaammin ennakoimaan poistumaa ja kehittämään kannustimia henkilöstölleen viestiä tulevaisuuden suunnitelmistaan ja mukauttaa niitä organisaation tarpeisiin. Tähän tarpeeseen voitaisiin tämän tutkimuksen perusteella vastata esimerkiksi sillä, että henkilöstö sitoutettaisiin taloudellisia kannustimia vastaan määrääjäksi työskentelemään organisaatiossa. Sitouttaminen tulisi tehdä kullekin määrääjälle riittävän ajoissa, jotta kyseisen ajanjakson työtehtävät kyettäisiin suunnittelemaan käytössä oleva henkilöstömäärä huomioiden.

Työn ja perheen yhteensovittamisen hankaluus nousi tutkimuksen perusteella yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, jonka kehittämisen haastateltavat kokivat vastauksissaan tärkeäksi. Pitkät poissaolot ja niiden vaikea ennakoitavuus olivat vastausten perusteella suurimpia tekijöitä, jotka työn ja perheen yhteensovittamista hankaloittavat. Pitkien poissaolojen kuuluessa tulevaisuudessakin tarkastellun organisaation työhön, voitaisiin esimerkiksi työaikasunnittelulla poissaolojen ympärille pyrkiä järjestämään enemmän vapaa-aikaa poissaolojen kompensoimiseksi perheelle. Tällä edesautettaisiin todennäköisesti myös työstä johtuvasta kuormituksesta palautumista sekä henkistä, että fyysistä työssäjaksamista. Poissaolojen ennakoitavuutta voitaisiin helpottaa yksinkertaisesti työn suunnittelulla ja keskeisten työtehtävien priorisoinnilla.

Tämän hetkinen henkilöstöjohtaminen ei aineiston perusteella huomio riittävästi työntekijöiden mahdollisuuksia edetä urallaan ja kehittää ammattitaitoaan ja sitä kautta mahdollistaa itselleen parempaa ansiotasoa. Nykyinen palkkakehitys ei kannusta jatkamaan organisaation palveluksessa edes määräaikaisen sopimuksen loppuun asti. Organisaation halutessa henkilöstön jatkavan työssään nykyistä pidempään, tulisi sen tämän tutkimuksen perusteella panostaa erikoisjääkärialiupseerien henkilökohtaiseen urasuunnitteluun sekä palkkakehitykseen merkittävästi ja tätä kautta luoda paremmat edellytykset kilpailla ammattitaitoisien ja huolella valitun henkilöstön työpanoksesta muiden työnantajien kanssa. Palkkakehitystä pohdittaessa voitaisiin arvioida esimerkiksi

hankittuun ammattitaitoon tai organisaatioon sitoutumiseen tähtäävään urasuunnitteluun pohjautuvien lisäpalkkioiden soveltuvuutta ongelman ratkaisemiseksi. Tällä voitaisiin mahdollisesti lisätä myös henkilöstön halukkuutta lisätä omaa ammattitaitoaan ja hakeutua urapoluille, joiden avulla organisaation tietopääomaa voitaisiin kasvattaa.

Organisaatiotekijöistä keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat työn sirpaleisuus, menetelmien ja välineiden kehittämiseen liittyvät prosessit, organisaation tunnettavuus, puutteellinen tukioorganisaatio sekä puutteelliset työtilat.

Haastatteluiden perusteella kunnollisen tukioorganisaation luomisella voitaisiin vaikuttaa merkittävästi henkilöstön kokemaan työn imuun ja haluun sitoutua organisaatioonsa. Tukioorganisaation avulla työn sirpaleisuutta, töiden järjestelyä ja henkilöstön työajan käyttöä kyettäisiin tehostamaan merkittävästi ja tätä kautta luomaan henkilöstölle paremmat edellytykset toimia, kehittyä ja viihtyä tehtävissä, joihin he ovat hakeutuneet työskentelemään. Tapausorganisaation toimintaan keskittyvän tukioorganisaation luomisella voitaisiin myös vastausten perusteella luoda erikoisjääkärialiupseerille mielekkäitä urapolkuja, joissa he pääsisivät hyödyntämään urallaan hankkimaansa osaamista täysimääräisesti ja tällöin yksilöiden kartuttamaa tietopääomaa kyettäisiin siirtämään nuoremmille erikoisjääkärialiupseereille tehokkaammin.

Menetelmien ja välineiden kehittämiseen liittyviä prosesseja voitaisiin kehittää joustavammiksi vähentämällä erilaisiin kokeiluihin liittyvää byrokratiaa ja keskittämällä organisaatiolle enemmän toimivaltaa hankintoihin ja kokeiluihin liittyvässä toiminnassa. Suuressa organisaatiossa toimintojen läpivientiajat ovat ymmärrettävästi pitkiä, mutta tätä voitaisiin tehostaa esimerkiksi sillä, että asianhoitajat tuntisivat kohdeorganisaation ja sen toimintaan liittyvät menetelmät ja tarpeet nykyistä paremmin. Tietoisuuden lisäämisellä koko Puolustusvoimien sisällä voitaisiin karsia väärinymmärryksiä sekä vähentää tietämättömydestä johtuvaa kitkaa eri toimijoiden välisessä kanssakäymisessä.

Puutteellisten työtilojen osalta kehittämisen tulisi yksinkertaisesti tapahtua joko nykyisten tilojen perusteellisella korjauksella ja laajenuksella tai kokonaan uusien tilojen rakentamisella.

Teknologiategijöiden osalta kehitettävää tutkimuksen mukaan on työvälineiden määrässä sekä tiedon hallinnassa. Lisäämällä päätelaitteita, sekä osoittamalla niillä työskentelyyn riittävästi soveltuvia tiloja, voitaisiin vaikuttaa henkilöstön kokemaan työnimnoon kohtuullisen pienellä taloudellisella panostuksella. Tiedonhallinnan uudelleen järjestely voitaisiin toteuttaa osoittamalla henkilö tai henkilöitä ensimmäisessä vaiheessa koostamaan olemassa oleva tieto jäseneltyyn ja helposti saatavilla olevaan tallennusmuotoon ja toisessa vaiheessa riittävän yksinkertaisella ohjeistuksella ja koulutuksella varmistaa uuden tiedon tallentaminen tähän rakenteeseen. Ajantasaisen tietopankin luominen ja ylläpito edellyttää vanhentuneen tiedon jatkuvaa poistamista, sekä tiedonhallinnasta vastaavan henkilön tai työtehtävän nimeämistä. Tiedonhallinta tulee nähdä jatkuvana prosessina, eikä kertaluontoisena projektina.

Johtamisprosessien keskeisinä kehittämiskohteina ilmenivät puutteellinen tavoitteiden asettelu, epäselvä tai puutteellinen visio ja strategia sekä tavoitteiden saavuttamisen mittaamisen vaikeus. Edellä mainittujen osalta organisaation johdon tulisi tämän tutkimuksen perusteella keskittyä erityisesti organisaation vision ja siihen johtavan strategian tarkoituksen mukaiseen jäsentelyyn ja ennen kaikkea niistä viestimiseen niin, että viestintä tavoittaa organisaation jokaisen työntekijän. Vision konkretisoimiseksi viestinnän tulisi olla selkeää ja jokaisen työntekijän tulisi hahmottaa siitä, miten kunkin omalla työpanoksella yhteisen vision saavuttamiseen voidaan vaikuttaa. Organisaation johdon on kyettävä asettelemaan yhteiset tavoitteet niin, että jokainen työntekijä tietää miksi jotakin asiaa tai toimintoa tehdään. Organisaation tavoitteet tulisi kyetä pilkkomaan sellaisiin paloihin, että työntekijät voivat havaita omassa työnsä merkityksen työskennellessään kohti yhteistä tavoitetta. Työntekijöiden sitoutumiseksi yhteisiin tavoitteisiin tulisi tavoitteiden asettelussa hyödyntää kaikkien organisaatiotasojen näkemyksiä ja osaamista. Tavoitteiden asettelun jälkeen tulee johdon turvata

työntekijöille riittävät resurssit ja työrauha sekä riittävästi tilaa oman asiantuntijuuden hyödyntämiselle tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kaiken kaikkiaan tehdyn tutkimuksen aineiston perusteella tapausorganisaatiossa keskeisimmin sitoutumista lisäävät tekijät voidaan kiteyttää kahden käsitteen alle, joihin panostamalla organisaation henkilöstön kokemaa työn imua ja halua sitoutua organisaatioonsa voidaan parantaa merkittävästi ja jopa ilman merkittävän suuria kustannuksia. Nämä käsitteet ovat luottamus ja arvostus.

8.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Tässä luvussa on arvioitu tämän tutkimusprosessin ja siihen liittyvien valintojen ja menetelmien asettamia rajoitteita. Tässä tutkimuksessa tietojohdamisen käytäntöjä on tarkasteltu ainoastaan yhden henkilöstöryhmän näkökulmasta. Tutkimuksen rajaaminen ainoastaan erikoisjoukkoaliupseereihin ei anna kuvaa koko erikoisjoukoissa palvelevan henkilöstön näkemyksistä. Laajentamalla tutkimusta myös muihin erikoisjoukoissa työskenteleviin henkilöstöryhmiin olisi tutkimuksessa voitu verrata nyt saatuja tuloksia myös esimerkiksi organisaation johdon näkemyksiin tutkittavasta aiheesta. Laajemman näkökulman saavuttamiseksi tutkimuksessa olisi voitu haastatella myös organisaatiosta jo poistuneita henkilöitä ja näin toimimalla ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä vieläkin paremmin.

Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen näkökulma olivat tutkijan mielestä onnistuneet ja näiden valintojen johdosta kaikkiin tutkimuskysymyksiin kyettiin vastaamaan kerätyn aineiston pohjalta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa käytetyt haastattelukysymykset ja niistä kerätty aineisto antoivat vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Eroavaisuuksia haastatteluryhmien vastauksissa oli kohtuullisen vähän, vaikka otanta sisälsi varsin laajan kirjon eri kokemuspohjan omaavia työntekijöitä.

Tämän tutkimuksen pohjalta johdettuja jatkotutkimustarpeita ja -mahdollisuuksia on useita. Tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa ulkomaisen erikoisjoukkoyksikön

henkilöstöllä ja tarkastella kuinka esimerkiksi erilaiset resurssit, palvelussuhteen ehdot tai organisaatorakenteet vaikuttavat sinänsä varsin samanlaisen valintamenettelyn läpikäyneen ja samankaltaisia työtehtäviä tekevän henkilöstön kokemaan työn imuun. Toisaalta myös saman tutkimuksen toteuttaminen muussa kotimaisessa ammattisotilasjoukossa antaisi mielenkiintoisia vertailukohtia tämän tutkimuksen tuloksille. Lisäksi olisi mielenkiintoista haastatella nyt saatujen tutkimustulosten pohjalta organisaation johtoa ja pyrkiä muodostamaan kuva tutkitusta aiheesta myös johdon näkökulmasta. Myös tämän tutkimuksen toistaminen esimerkiksi viiden vuoden tarkastelujakson jälkeen olisi erittäin mielenkiintoista ja antaisi tarkastelujaksolla mahdollisesti tehtävien muutosten vaikutuksista mielenkiintoista tietoa tapausorganisaation käyttöön.

9 Lähdeluettelo

ACKOFF, R.L., 1989. From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, **16**(1), pp. 3-9.

ALAVI, M. and LEIDNER, D., 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, pp. 107-136.

ALIUPSEERILIIITTO, AU-Palkkataulukko 1.4.2019 [20.1., 2020].

AL-TOUBI, S. and MALIK, H., 2018. Knowledge Management and Organisational Performance with a Case Study from PDO. *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. Springer, pp. 437-469.

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

BECERRA-FERNANDEZ, I., 2011. ICT and knowledge management systems. In: D.G. SCHWARTZ, ed, *Encyclopedia of Knowledge Management*. London: Idea Group Reference, pp. 230-236.

BENALLAL, W., 2018. A Knowledge-based approach to manage configurable business processes. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, **2**(6), pp. 22-44.

BHATT, G.D., 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, **5**(1), pp. 68-75.

BOLISANI, E. and BRATIANU, C., 2018. *Emergent Knowledge Strategies : Strategic Thinking in Knowledge Management*. Cham: Springer International Publishing.

CLIFFORD, N., COPE, M., GILLESPIE, T. and FRENCH, S., 2016. *Key methods in geography*. Sage.

CURTIS, S., 2001. Retaining employees - the fast track to commitment. *Management Research News*, **24**(8/9), pp. 59-64.

DAVENPORT, T.H. and PRUSAK, L., 1998. *Working knowledge; How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School press.

DE LONG, D., 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, **14**(4), pp. 113-127.

- ELL, B., 2011. Enterprise Knowledge Structures.
- ERIKSON, P. & KOISTINEN, K., 2005. Monenlainen tapaustutkimus. . *Kerava, Kuluttajatutkimuskeskus.*, .
- ERIKSSON, P. & KOVALAINEN, K., 2008. Qualitative Methods in Business Research. *London, Sage Publications Ltd.*, .
- FINLEX, 2007. *Laki puolustusvoimista 1luku, 2§ (2007)*.
- GHANI, K.A., JAYABALAN, V. and SUGUMAR, M., 2002. Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *The Journal of High Technology Management Research*, **13**(2), pp. 157-175.
- GIBBS, G., 2007. Analyzing Qualitative Data. . *London, Sage Publications Ltd.*, .
- GRANT, R.M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, **17**(WINTER), pp. 109-122.
- GUSTAFSSON, J., 2017. *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*.
- HAKANEN, J., 2018. Työn imu, Työterveyslaitos.
- HAKANEN, J., 2011. Työn imu, Työterveyslaitos.
- HAKANEN, J., 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. *Kohti laadukasta työelämää*, .
- HAKANEN, J., 2009b. Työn imun arviointimenetelmä, Työterveyslaitos.
- HAKANEN, J., 2005. *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*, Työterveyslaitos.
- HAKANEN, J. and PERHONIEMI, R., 2008. Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaiheet työelämässä. *Työelämän tutkimus*, **6**(1), pp. 30–43.
- HEISIG, P., 2009. Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, **13**(4), pp. 4-31.
- HILTUNEN, L., 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. *Graduryhmä*, **18**, pp. 2009.
- HUSSINKI, H., Kianto, A., VANHALA, M. and RITALA, P., 2017. Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, **21**(6), pp. 1596-1621.
- INKINEN, H., 2016a. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance.

INKINEN, H., 2016b. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, **20**(2), pp. 230-257.

JIFA, G., 2013. Data, Information, Knowledge, Wisdom and Meta-Synthesis of Wisdom-Comment on Wisdom Global and Wisdom Cities. *Procedia Computer Science*, **17**(C), pp. 713-719.

KAHRENS, M., 2018. Critical evaluation of nonaka's SECI Model. In: SYED, J., MURRAY, P. A., HISLOP, D., MOUZUGH, Y. & . (2018)., ed, *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*.

LERRO, A., LINZALONE, R., SCHIUMA, G., Kianto, A., RITALA, P., SPENDER, J. and VANHALA, M., 2014. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual capital*, .

MAIER, R. and HADRICH, T., 2011. Knowledge management systems. *Encyclopedia of Knowledge Management, Second Edition*. IGI Global, pp. 779-790.

MEYER, J.P., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, **1**(1), pp. 61-89.

NAM NGUYEN, H., 2011. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*, **30**(2), pp. 206-221.

NONAKA, I., 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, **20**(3), pp. 635-682.

NONAKA, I., 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, **33**(1), pp. 5-34.

NONAKA, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, **5**(1), pp. 14-37.

NONAKA, I. and TAKEUCHI, H., 1995. The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies foster creativity and innovation for competitive advantages. *Oxford university Press,inc*, .

NSOCC, S.M., 2009. *SOTG manual*. 1.0 edn. Shape, Belgium: Nato special operations coordination center.

PÄÄESIKUNTA, S., 2007. Kenttäohjesääntö yleinen osa, Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. *Prima Edita oy, Helsinki*, .

RECHBERG, I., 2013. Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership. *Journal of Knowledge Management*, **17**(6), pp. 828-847.

RECHBERG, I., 2012. In pursuit of the individual in the field of knowledge management. *International Journal of Learning and Change*, **6**(1-2), pp. 33-48.

RECHBERG, I.D.W., ed, 2018. *Internalised Values and Fairness Perception: Ethics in Knowledge Management*. pringer International Publishing.

REHMAN, W., 2015. IMPACT OF KM PRACTICES ON FIRMS' PERFORMANCE: A MEDIATING ROLE OF BUSINESS PROCESS CAPABILITY AND ORGANIZATIONAL LEARNING. *Pakistan Economic and Social Review*, **53**(1), pp. 47-80.

ROWLEY, J., 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, **33**(2), pp. 163-180.

SAARANEN-KAUPPINEN, A. and PUUSNIEKKA, A., 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja*, .

SARINA, T., ed, 2018. *Enhancing Knowledge Management (KM) in the Fourth Industrial Revolution Era: The Role of Human Resource Systems*. Palgrave Macmillan, Cham.

SCARBROUGH, H., 2003. Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, **24**(5), pp. 501-516.

SCHAUFELI, W.B. and BAKKER, A.B., 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, **25**(3), pp. 293-315.

SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. and BAKKER, A.B., 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, **3**(1), pp. 71-92.

SCHUMAKER, R., 2011. From Data to Wisdom: The Progression of Computational Learning in Text Mining. *Communications of the IIMA*, **11**(1), pp. 39-48.

SWAN, J., ed, 2007. *Managing Knowledge for Innovation: Production, Process and Practice*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

SYED, J., 2018. Introduction: Managing knowledge in the twenty-first century. In: SYED, J., MURRAY, P. A., HISLOP, D., MOUZUGHU, Y. & . (2018)., ed, *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*.

SYED, J., SYED, J., MURRAY, P.A., HISLOP, D. and MOUZUGHY, Y., 2018. *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. Cham: Springer International Publishing.

WANG, Z., WANG, N. and LIANG, H., 2014. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, **52**(2), pp. 230-258.

YIN, R.K., 2014. *Case study research : design and methods*. 5th edition edn. Los Angeles: SAGE.

ZACK, M., 1999. Developing a knowledge strategy. *California management review*, **41**(3), pp. 125-145.

ZHENG, W., 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, **63**(7), pp. 763-771.

10 Liitteet

10.1 Liite1: Haastattelun runko ja kysymykset

Tietojohtamisen käytäntöjen vaikutukset henkilöstön työn imuun.

Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää, että minkälaiset tekijät työyhteisössä vaikuttavat haastateltavan henkilöstön kokemaan työnimuun.

Työn imulla tarkoitetaan työhyvinvoinnin käsitettä, joka kuvaa työntekijän aitoa ja myönteistä tunnetilaa työtänsä kohtaan. Työntekijä, joka kokee työhönsä työn imua, saa työstänsä nautintoa ja kokee työnsä mielekkääksi. Työn imua voidaan kuvata kolmen työssä koetun myönteisen ulottuvuuden kautta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. HAKANEN, J., 2018. Työn imu.

Tietojohtamisen käytännöillä tarkoitetaan organisaation ja johtamisen menetelmiä, joiden avulla henkisestä pääomasta voidaan luoda organisaatiolle arvoa (Lerro, Linzalone et al. 2014). Tietojohtamisen käytännöt voidaan jaotella esimerkiksi seuraaviin osa-alueisiin: esimiestyö, tiedon strateginen johtaminen, tiedon suojaaminen, oppimiskäytännöt, ICT käytännöt, työn organisointi sekä henkilöstöjohtaminen pitäen sisällään rekrytoinnin, koulutuksen ja kehittämisen, suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen. (Inkinen 2016)

Haastattelu toteutetaan 4-5 henkilön ryhmissä. Haastateltavat on jaettu ryhmiinsä työsuhteen keston mukaan. Tällä pyritään luomaan haastatteluille sellainen konteksti, jossa haastateltavat voivat peilata vastauksiaan omaan työuraansa työyksikössä, eikä esimerkiksi kokeneempien henkilöiden vastaukset ohjaile liikaa nuorempien vastausten suuntaa. Haastattelun aikana haastattelija esittää haastateltaville henkilöille teemoja ja ja niihin liittyviä apukysymyksiä, joiden avulla on tarkoitus selvittää työn imuun liittyvien keskeisiin tekijöihin (Tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen) vaikuttavia käytäntöjä ja toimintamalleja.

Mitkä asiat/käytännöt/käytänteet vaikuttavat kokemaanne työn imuun:

Tarmokkuus (Tarmokkuus kuvastaa sitä, että henkilö on valmis panostamaan työhönsä siitä huolimatta, että kohtaisi sen parissa vastoinkäymisiä.)

-Mitkä asiat organisaatiossasi/työyhteisössasi:

- saavat sinut tuntemaan itsesi energiseksi, vahvaksi tai tarmokkaaksi työssäsi
- saavat sinut panostamaan työhösi
- saavat sinut tuntemaan itsesi väsyneeksi työhösi/työssäsi
- saavat sinut kokemaan turhautumista työssäsi
- Minkälaisilla tekijöillä tai toiminnalla kokemaasi työssäsi kokemaa tarmokkuutta voitaisiin lisätä, ja millaisilla vähentää?

Omistautuminen (Omistautumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tuntee ylpeyttä tekemästään työstä.)

Mitkä asiat organisaatiossasi/työyhteisössasi:

- saavat sinut tuntemaan työstäsi ylpeyttä tai häpeää/nolostumista.
- saavat sinut kokemaan, että työlläsi on merkitystä
- saavat sinut kokemaan oman työsi merkitykselliseksi/merkityksettömäksi
- onko joitain tekijöitä, jotka saavat työsi tuntumaan samantekevältä tai turhalta
- Millaisilla tekijöillä tai toiminnoilla työllesi omistautumista voitaisiin lisätä, ja millaisilla vähentää?

Uppoutuminen (Uppoutumisella taas sitä, että työ vie työntekijän mukanaan ja työntekijä haluaa keskittyä ja paneutua työhönsä tuijottamatta kelloaan)

Mitkä asiat organisaatiossasi/työyhteisössasi:

- saavat sinut uppoutumaan työhösi, niin että koet työn vievän sinut mukanaan
- saavat sinut unohtamaan ajankulun tai se menettää merkityksensä

- saavat sinut syventymään työhösi
- Millaisilla tekijöillä tai toiminnoilla uppoutumistasi työhösi voitaisiin lisätä ja millaisilla heikentää?