

**Katri Otonkorpi-Lehtoranta
Minna Leinonen
Tuula Heiskanen**

**SITOUTUMINEN JA TIEDON JAKAMINEN
TIETOINTENSIIVISISSÄ YRITYKSISSÄ**



Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 93/2017 Working Papers

Katri Otonkorpi-Lehtoranta, Minna Leinonen & Tuula Heiskanen

**Sitoutuminen ja tiedon jakaminen
tietointensiivisissä yrityksissä**

Julkaistu Työsuojelurahaston ja Tampereen yliopiston tuella

©Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

ISBN 978-952-03-0354-9 (nid.)

ISBN 978-952-03-0355-6 (pdf)

ISSN 0785-2657

Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2017

KIITÄMME

Työsuojelurahastoa ja Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskusta tutkimuksellemme myönnetystä rahallisesta ja materiaalisesta tuesta. Kiitämme myös tutkimuksen kohdeorganisaatioiden johtoa ja henkilöstöä, joiden kanssa tutkijat ovat päässeet innostavaan vuorovaikutussuhteeseen ja jotka ovat tarjonneet tutkimuksen käyttöön kokemuksensa ja tietonsa.

Sisällys

1. JOHDANTO.....	1
2. TEOREETTINEN TAUSTA.....	3
Sitoutumisen käsite.....	3
Sitoutumisen mittaaminen.....	6
Tiedon jakamisen käsite.....	7
Tiedon jakamisen mittaaminen.....	11
Sitoutumisen ja tiedon jakamisen keskinäinen suhde.....	13
Tietointensiiviset organisaatiot.....	15
3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	16
Aineisto.....	21
Muu aineistonkeruu ja aineiston validointi.....	23
Aineiston analyysi.....	23
4. TULOKSET: SITOUTUMINEN.....	25
Sitoutumisen kohteiden yleiskuva.....	25
Tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin.....	27
Sitoutumisen tyypit.....	28
Organisaatioon sitoutujat.....	30
Laaja-alaiset sitoutujat.....	32
Uran jatkuvuuteen sitoutujat.....	34

Asiakasorientoituneet tiimiin sitoutujat	36
Lähityöyhteisöön sitoutujat	38
Tiimiin moniulotteisesti sitoutujat	39
Jatkuvuussitoutujat.....	41
Tärkeän asian edistämiseen sitoutuja.....	43
Yhteenvedo	45
5. TULOKSET: TIEDON JAKAMINEN.....	47
Tiedon jakamisen perustelut ja kohteet.....	47
Tiedon hankkimisen perustelut ja lähteet.....	51
Tiedon jakamista estävät ja edistävät tekijät.....	57
6. TULOKSET: SITOUTUMINEN JA TIEDON JAKAMINEN	61
Merkittävien tiedon jakamisen kohteiden sekä hankkimisen lähteiden yhteydet sitoutumiskohteisiin	61
Organisaatioon sitoutuneet.....	61
Tiimiin sitoutuneet	62
Asiakkaaseen sitoutuneet	63
Uraan sitoutuneet	63
Moniulotteisesti sitoutumisen yhteydet tiedon jakamiseen ja hankkimiseen	65
7. KESKUSTELU	68
Yhteenvedo keskeisistä tuloksista.....	68
Tulosten kytkös tutkimuskirjallisuuteen	71
Käytännön implikaatiot.....	74

Lähteet	77
Liite 1. Haastattelu- ja kyselyrungot.....	82
Työntekijöiden teema- ja kyselyhaastattelu	82
Johtajahaastatteluiden runko.....	85
Liite 2. Knowledge Management Scan.....	87
Liite 3. Työpaikkakohtaisten kehittämispäivien rakenne	89
Liite 4. Lisätaulukot ja kuviot	90
Lukuun: Tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin.....	90
Organisaatioon sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet.....	90
Tiimiin sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet	91
Asiakkaaseen sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet.....	92
Uraan sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet	94
Ammattiin sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet	95
Sitoutumisulottuvuuksien esiintyminen aineiston yrityksissä.....	96
Lukuun: Tiedon jakamisen perustelut ja kohteet.....	98
Lukuun: Sitoutuminen ja tiedon jakaminen	101
Organisaatioon sitoutuneet	101
Tiimiin sitoutuneet.....	103

Asiakkaaseen sitoutuneet	105
Uraan sitoutuneet	106
Moniulotteisesti sitoutumisen yhteydet tiedon jakamiseen ja hankkimiseen	110

Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

1. JOHDANTO

Tämä raportti on osa *Organisaatioon sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä organisaatioissa* -tutkimushanketta. Hankkeen on toteuttanut kolmen tutkijan tutkijaryhmä: Tuula Heiskanen, Minna Leinonen ja Katri Otonkorpi-Lehtoranta. Hankkeen tavoitteena oli selvittää organisaatioon sitoutumisen ja tiedon jakamisen välisiä yhteyksiä työelämässä ja työelämäsuhteissa tapahtuneiden muutosten kontekstissa. Lähestyimme organisaatioon sitoutumista ja tiedon jakamista kokonaisvaltaisesti, koko työorganisaation ja kaikkien sen jäsenten näkökulmasta. Selvitimme, millaisia tiedon jakamisen käytäntöjä organisaatioissa on ja millaisia muotoja organisaatioon sitoutuminen saa sekä mitkä tekijät niitä mahdollisesti estävät.

Tiedolla, teknologioilla ja innovaatioilla on yhä suurempi merkitys työelämässä. Jälkiteollisen palvelutalouden on todettu valjastaneen työntekijöiden inhimillisen pääoman entistä tehokkaammin taloudellisen tuotantojärjestelmän käyttöön (esim. Brunila ym. 2015). Tiedosta ja tietojohdattamisesta on muodostunut tuottavuustekijöitä, jotka ovat niin työmarkkinoiden kuin yksittäisten työorganisaatioidenkin kilpailukyvyllä ratkaisevia. Näin on erityisesti tietointensiivisissä työorganisaatioissa, joiden markkina-arvo ja organisatorinen menestys määrittyvät tiedon soveltamisprosessien kautta. Tietointensiivisissä työorganisaatioissa tehdään työtä, jossa sovelletaan tietoa asiakkaan vaatimuksista kumpuaviin monimutkaisiin ongelmiin. Työ edellyttää erityisosaamista, mutta lopulta tärkeintä on pystyä hyödyntämään tätä osaamista kielellisesti opittua ja kokemuksen kautta kertynyttä tietoa yhdistellen. Hyödyntämisen kautta synnytetään uutta tietoa. Uusi tieto on tulos, jonka varaan työorganisaation menestys perustuu. (Swart & Kinnie 2003, 61–62.)

Tiedon tuottaminen ei ole erotettavissa muusta toiminnasta, vaan se kietoutuu jokapäiväisiin työprosesseihin ja toimintakäytäntöihin. Asiakkaiden taholta saatuja toimeksiantoja ratkotaan usein tiimeissä kollektiivisesti. Siksi uuden tiedon tuottaminen ei ole sen paremmin henkilökohtainen asia kuin yksilöiden ulkopuolellakaan, vaan uusi tieto syntyy työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa sekä näissä suhteissa rakentuvien käytäntöjen kautta. Tiedon jakaminen on siten keskeisesti tietointensiivisiä työorganisaatioita liikuttava tekijä. Niiden toiminta perustuu siihen, että työntekijät jakavat tietoa kollektiivisella tasolla.

Tietointensiivisten työorganisaatioiden intressissä onkin sitouttaa ja saada työntekijöiden osaminen mahdollisimman laajasti organisaation käyttöön. Tietojohdattaminen on yksi oppisuunta,

jonka avulla voidaan luoda tiedon jakamiselle sellaiset olosuhteet, että se palvelee mahdollisimman hyvin organisaatiossa tehtävän työn toimivuutta ja tuloksellisuutta. Koska työntekijöillä voi olla tiedon jakamiselle muitakin intressejä kuin organisaation tavoittelemien päämäärien saavuttaminen, on tiedon jakaminen epävakaa, haavoittuva ja epävarma asia. Toisaalta erilaiset intressit voivat myös ruokkia tiedon jakamista ja innovointia. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että (organisaatioon) sitoutuminen on merkittävä tiedonjakamiskäyttäytymistä ennakoiva tekijä. (Swart, Kinnie, van Rossenberg & Yalabik 2014.) Molemmat edellyttävät vastavuoroisuutta ja luottamusta.

Työelämässä tapahtuneet muutokset, ennen kaikkea työn yksilöllistyminen, ovat haastaneet sitoutumista ja tiedon jakamista. Työn yksilöllistyminen tarkoittaa ennen kaikkea osaamisen, osaamisen kehittämisen, tuottavuuden ja vastuun henkilökohtaistumista (Julkunen & Anttila 2003; Mustikkamäki 2004, 95–103). Työn yksilöllistymistä on jouduttanut työelämän ja työsuhteiden epävakautuminen, mikä on laittanut työntekijät varmistelemaan omaa markkinakelpoisuuttaan sitoutumalla oman työuran rakentamiseen, jotta heillä olisi mahdollisimman paljon kysyntää muuttuvilla työmarkkinoilla (Mustikkamäki 2004, 99–100). Myös työhön liittyvät yhteisöt ovat rakentuneet muutoksissa uudelleen. Työelämässä yleistynyt organisaatioiden rajat ylittävä työnteko, erilaiset virtuaaliset ja kasvokkaiset verkostot yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa ovat laajentaneet työntekijöiden sitoutumisen ja tiedon jakamisen tarpeita ja mahdollisuuksia työssä. Nämä muutokset ovat koskettaneet erityisesti tietointensiivistä työtä ja työorganisaatioita.

Tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita sitoutumisesta, tiedon jakamisesta ja niiden välisistä yhteyksistä tietointensiivisissä työorganisaatioissa. Vaikka organisaatioon sitoutumista on tutkittu paljon, on tieto sen yhteyksistä tiedon jakamiseen vielä vähäistä (Swart et al. 2014). Tietointensiivisten työorganisaatioiden tutkiminen on tästä näkökulmasta erityisen tärkeää. Niissä edellä mainitut työelämän muutokset ja niiden kytkökset globaaliin toimintaympäristöön, teknologisen kehityksen tuomat mahdollisuudet sekä työn subjektivoituminen ja yksilöllinen vastuu omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä näkyvät moniulotteisesti kietoen toisiinsa sitoutumisen ja tiedon jakamisen kysymyksiä. Työnantajan ja työntekijän suhde rakentuu myös tavoilla, jotka vaikuttavat monimutkaisesti halukkuuteen sitoutua ja jakaa tietoa.

2. TEOREETTINEN TAUSTA

Sitoutumisen käsite

Sitoutumistutkimuksella on pitkät juuret. Esimerkkejä tutkimuksista löytyy runsaasti kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudesta (esim. Klein ym. 2013) ja myös suomalaisia tutkimuksia löytyy sekä vuosikymmenten takaa (esim. Seppänen 1958, Ylöstalo 1986) että viime vuosilta (esim. Mamia & Koivumäki 2006; Ruokolainen 2011; Wallin 2012; Turunen 2012; Saari 2014). Aihepiiri on säilyttänyt ajankohtaisuutensa, mutta erityisesti työelämän muutokset ovat synnyttäneet uudenlaisia haasteita niin teoreettiseen ja metodologiseen perustaan kuin tutkimuksen kohdentumiseenkin (Meyer 2013).

Vuosikymmenestä toiseen sekä tutkijoita että käytännön toimijoita on kiinnostanut kysymys siitä, miksi ja millaisten ehtojen vallitessa ihmiset jatkavat organisaation palveluksessa tai päättävät lähteä pois. Tähän kysymykseen sitoutumistutkimus on tarjonnut työkaluja ja vastauksia. Tutkimuksen taustalla näkyy Howard Beckerin vaikutus sitoutumistutkimuksen muotoutumiseen. Vuonna 1960 Becker julkaisi artikkelin, jossa hän peräänkuulutti sitoutumiskäsitteen hyödyntämistä sen sosiaalisen mekanismin hahmottamiseen, johon käsite oli aiemmin implisiittisesti liitetty. Siten sitoutumisella ei olisi käsitteenä enää pelkästään kuvaileva. Teorialle hän asetti ehdoksi, että se määritteli sitoutumiseen liittyvät toiminnat ja tilat, spesifioisi olosuhteet, joissa sitoutumista ilmenee ja osoittaisi sitoutumisen käyttäytymisseuraukset. Ensimmäisenä lähtökohdiana hän piti sitä, että sitoutuminen selittää jotakin johdonmukaista käyttäytymistä. Toisena lähtökohdiana hän esitti, että tutkimuksen tehtävä on tunnistaa henkilön aiemmasta elämästä tekijöitä, jotka ovat riippumattomia kiinnostuksen kohteena olevasta käyttäytymisestä ja jotka ylläpitävät käyttäytymisen jatkuvuutta. Becker ajatteli, että käyttäytymisen takana on tietoinen päätös, joka syntyy henkilön puntaroidessa niiden investointien arvoa, joihin käyttäytymisen jatkaminen tai jatkamattomuus vaikuttaa.

Runsaasti nykykeskustelua virittänyt aihe on John Meyerin ja Natalie Allenin (1991; myös Allen ja Meyer 1990) esittämä sitoutumisen kolmiosainen malli, jossa on nähtävissä eräiltä osin Beckerin vaikutus. He määrittelevät sitoutumisen psykologisena tilana, joka koskee työntekijän suhdetta organisaatioon ja joka vaikuttaa henkilön päätökseen jatkaa organisaation jäsenyyttä tai jättää organisaatio. Meyerin ja Allenin (1991, 67–69) mallissa sitoutuminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta, tunneperäisestä, normatiivisesta ja jatkuvuussitoutumisesta.

Koska tässä tutkimuksessa sovelletaan Meyerin ja Allenin malliin pohjautuvaa kolmiosaista erotelua, on tarpeen käsitellä yksityiskohtaisemmin mallia ja sen ympärillä käytyä kriittistäkin keskustelua. Tunneperäinen sitoutuminen viittaa emotionaaliseen kiinnittymiseen organisaatioon. Työntekijät, joilla on voimakas tunnepohjainen sitoutuminen, jatkavat jäsenyyttä organisaatioon, koska he tahtovat tehdä niin. Jatkuvuussitoutuminen viittaa tietoisuuteen niistä kustannuksista, joita organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi. Työntekijät, joiden ensisijainen side organisaatioon on jatkuvuussitoutuminen, pysyvät organisaatiossa koska heidän tarvitsee tehdä niin. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan viittaa velvollisuudentunteeseen jatkaa työsuhdetta. Työntekijät, joilla on korkea normatiivinen sitoutuminen, pysyvät organisaatiossa, koska he tuntevat että heidän täytyy. (Meyer & Allen, 1991, s. 67).

Meyer ja Allen korostavat, että tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen ovat sitoutumisen osia pikemmin kuin tyypejä. Heidän näkemyksensä on, että ihminen voi kokea vaihtelevassa määrin kaikkia kolmea sitoutumisen muotoa. Psykologiset tilat, jotka liittyvät kuhunkin sitoutumisen ulottuvuuteen, kehittyvät ja muovautuvat eri tavoin. Samoin niiden vaikutukset muuhun kuin työssä jatkamista koskevaan käyttäytymiseen ovat erilaisia.

Sekä mallin kehittäjät että muut tutkijat ovat mallia testaavien empiiristen tulosten siivittämänä nostaneet esille jatkokehittelyä ja tarkentamista kaipaavia aiheita. On kysytty muun muassa, ovatko tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen riittävän erilaisia, jotta niitä olisi mielekästä käsitellä omina ulottuvuuksinaan (Meyer ym. 2012a). On kysytty myös, pitäisikö jatkuvuussitoutumisessa erottaa tilanteet, joissa henkilöllä ei ole vaihtoehtoja, niistä tilanteista, jotka pohjautuvat aikaisempiin investointeihin (Meyer & Parfyonova, 2010). Uusimmissa tutkimuksissa on tarkasteltu yksilötasoisia sitoutumisprofieileja ja niissä on noussut esille kysymys sitoutumisen osatekijöiden interaktioista (Meyer ym. 2012b; Meyer ym. 2013).

Jo Howard Beckerin esittämä peruskysymys ja teoreettinen haaste odottaa edelleen tarkentavia vastauksia: Mikä on se mekanismi, joka selittää sitoutumisen kehittymisen ja sitoutumiseen liittyvät seurausvaikutukset? Meyer & Allen (1997) sekä Meyer & Herscovitch (2001) ovat tarkentaneet alkuperäistä mallia esittelemällä yleisen mallin sitoutumisesta, joka on edelleen kolmiosainen sisältäen tunneperäisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen. Kun alkuperäinen malli käsiteli nimenomaisesti organisaatioon sitoutumista, uusi malli on heidän mukaansa relevantti yhden tai useamman toiminnan kohteen kannalta. Siinä sitoutuminen ymmärretään voimana, joka ajaa yksilöä tiettyyn toimintatapaan. Voima koetaan psykologisena tilana, ajattelutapana tai mielenlaatuna (tahto, tarve, velvoite). Howard Klein työtovereineen (2012, 2013) on kuitenkin

nähty tässäkin määritelmässä ongelmana sen, että rajanveto sitoutumiskäsitteen ja motivaation välillä ei ole selvä. Klein kollegoineen määrittelee sitoutumisen tahdosta riippuvaisena siteenä, joka heijastaa omistautumista ja vastuuta tietyille kohteelle. Heidän mukaansa määritelmä soveltuu erityyppisten kohteiden tarkasteluun ja selkeyttää erilaisten siteiden tarkastelua, joista vain osaan soveltuu sitoutumisen käsite. Heidän mallinsa empiiriset sovellukset puuttuvat toistaiseksi.

Kuten Meyer & Herscovitch (2001) ja Klein ym. (2012, 2013) määrittelyistä on luettavissa, paineita on ollut sellaisen yleisen mallin löytämiseen, jonka avulla erilaisten sitoutumisen kohteiden tarkastelu mahdollistuu. Sitoutumistutkimuksen valtavirta on käsitellyt organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksen pitkäkestoista kiinnostusta organisaatioon sitoutumiseen on ylläpitänyt tutkimuksen tuottamat tulokset, jotka ovat osoittaneet sitoutumisella olevan organisaation kannalta merkityksellisiä seurausvaikutuksia (esim. Wright & Kehoe 2013). Tämän valtavirtatutkimuksen rinnalla on kuitenkin vuosien varrella käsitelty myös muita sitoutumisen kohteita.

Tutkimuksissa käsitellyt sitoutumisen kohteet voidaan jaotella makrotasoihin kohteisiin, ammattiin ja työuraan, sosiaalisiin suhteisiin ja toimintaan. Christian Vanderbergh (2013) mainitsee tutkimuksia löytyvän organisaatiositoutumisen lisäksi myös sellaisista makrotasoisista kohteista kuin ammattiyhdistys (ks. esim. Seppänen 1958), asiakasorganisaatio ja organisaatioiden alayksiköt, kuten osastot ja työyksiköt. Ammatteihin ja työuriin kohdistuvan tutkimuksen tarve on tuotu esille muun muassa siksi, että koulutustason nousun vuoksi panostukset ammatin hankintaan ovat kasvaneet ja nopeasti muuttuvassa työelämässä työorganisaatio sinänsä ei tuo pysyvyyttä elämään (Vanderbergh 2013). Sosiaalisten suhteiden osalta on käsitelty kohteena työryhmiä, työtovereita, johtoa, esimiehiä ja asiakkaita (Becker 2013). Toiminta sitoutumisen kohteena voi liittyä esimerkiksi päämäärään, muutokseen, arvoihin tai työryhmänormeihin (Neubert & Wu, 2013).

Empiiriset tutkimukset ovat tavallisesti keskittyneet yhteen sitoutumisen kohteeseen tai vertailuun on otettu kaksi kohdetta, esimerkiksi organisaatio ja ammattiyhdistys tai organisaatio ja ammatti. Jotkut tutkijat, kuten Paula Morrow (1993) ja Aaron Cohen (2003) ovat kuitenkin edustaneet näkemystä, että sitoutumisella on monta kohdetta samanaikaisesti. Tässä tutkimuksessa jaetaan edellä mainittujen tutkijoiden kanta. Tutkimuksen empiirinen toteutus tarkastelee useita sitoutumisen kohteita samanaikaisesti.

Sitoutumisen mittaaminen

Koska sitoutumistutkimuksen taustalla on erilaisia teoreettisia malleja, niin on ymmärrettävää, että sitoutumisen mittaaminen vaihtelee tutkimuksesta toiseen. Yhtäläisyyksiä on siinä, että valitseva tutkimustapa on kyselytutkimus; laadullisella otteella tehdyt tutkimukset ovat poikkeuksia (Hulpia & Devos, 2010, Ruokolainen 2011). Tämä tutkimus edustaa myös poikkeuksellista ratkaisua yhdistämällä määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen.

Kahta kyselytutkimukseen kehitettyä mittaristoa on sovellettu hyvin suuressa joukossa tutkimuksia. Nämä ovat Lyman Porterin, Richard Steersin, Richard Mowdayn ja heidän työtovereidensa (Porter ym 1974; Mowday ym. 1979) sekä Meyerin ja Allenin (Allen & Meyer 1990, Meyer & Allen 1991; 1997) kehittämät mittarit. Kumpaakin mittaria on vuosien varrella sovellettu sekä alkuperäisessä muodossa että lyhyempinä versioina ja testattu eri versioiden toimivuutta (esim. Beck & Wilson 2000; Gellatly ym., 2006; Meyer ym. 2012b).

Mowday ym. katsovat, että sitoutumiseen sisältyy ainakin kolmenlaisia tekijöitä, joita mittarilla pitäisi kyetä tavoittamaan: 1) vahva usko organisaation päämääriin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen, 2) halu ponnistella organisaation hyväksi, 3) vahva halu pysyä organisaatiossa. Esimerkkeinä mittaristoon kuuluvista osioista, jotka mittaavat näitä asioita mainittakoon ”omat arvoni ja organisaation arvot ovat hyvin samanlaiset”, ”olen halukas ponnistelemaan enemmän kuin normaalisti odotettaisiin auttaakseni tätä organisaatiota menestymään” ja ”hyväksyn melkein minkä tahansa työtehtävän voidakseni jatkaa tässä organisaatiossa”. Skaalassa on selkeää vastaavuutta Meyerin ja Allenin tunneperäisen organisaatioon sitoutumisen mittariin (esim. Cohen 1996).

Meyerin ja Allenin mittari sisältää tunneperäisen sitoutumisen lisäksi osioita normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Esimerkkinä tunneperäisestä sitoutumisesta mainittakoon ”olisin onnellinen viettäessäni lopun työuraani tässä organisaatiossa”, normatiivisesta sitoutumisesta ”yksi pääsyy sille, että jatkan työskentelyä tässä organisaatiossa on, että uskon lojaalisuuden olevan tärkeää ja siksi koen moraalista velvoitetta pysyä” ja jatkuvuussitoutumisesta ”minun olisi hyvin vaikea jättää tämä organisaatio vaikka tahtoisinkin”.

Molemmat mittaristot on kehitetty alun perin organisaatioon sitoutumista silmälläpitäen. Muihin kohteisiin sovellettaessa niitä on välttämätöntä mukauttaa tutkimustarpeisiin. Niin on tehty myös tässä tutkimuksessa, jossa on sovellettu Meyerin ja Allenin mittaristoa lyhyessä muodossa.

Tiedon jakamisen käsite

Tieto on keskeinen kilpailuvaltti organisaatioille ja yrityksille niiden kilpaillessa jalansijasta globaaleilla markkinoilla. Erityisen tärkeä tekijä kestävässä toimintatavassa se on tietointensiivisille yrityksille, jotka ovat tämän tutkimuksen kohteena. Niinpä tiedon luomiseen, prosessointiin ja välittämiseen liittyvät aiheet ovat saaneet yhä kasvavaa huomiota niin tutkimuksessa kuin käytännön yritys- ja organisaatiotoimijoiden keskuudessakin. Tiedon jakamista on tutkittu muun muassa suhteessa asiakaspalvelun laatuun, tuotekehitykseen (esim. McAdam, O'Hare & Moffett 2008) työilmapiiriin ja kannustavaan johtajuuteen (esim. Xue, Bradley & Liang 2011) sekä innovointiin (esim. Lin 2007; Oliveira, Curado, Maçada & Nodari 2015; Sáenz, Aramburu & Blanco 2012). Tässä tutkimuksessa kohdennetaan huomio tiedon jakamiseen ja nähdään se olennaisena prosessina tiedon synnyttämisessä, uudistamisessa ja oppimisessa.

Tiedon merkitystä painottavaksi kattokäsitteeksi organisaatio- ja yritystutkimuksen saralla on vakiintumassa tietojohdamisen käsite. Tietojohdämiskäsitteen alla on käsitelty tiedon haltuunottoa, luomista, kodifiointia, jakamista, saatavuutta, soveltamista ja käyttöä uutta arvoa luovalla tavalla (Dalkir 2011; Jashapara 2004). Usein nämä tietojohdämisen sisältöalueet esitetään toisiaan seuraavina vaiheina tai kehänä, jossa tiedon jakaminen tuodaan esille yhtenä tietojohdämisen ydinprosesseista.

Tietojohdämisen käsite on tuonut yhteisen keskustelun piiriin erilaisista juurista syntyneitä tutkimusta (Easterby-Smith & Lyles 2011; Jashapara 2004), joiden lähtökohdat vaihtelevat liiketoiminnasta ja tietopääomasta kognitio- ja informaatiotieteisiin (Dalkir 2011, 5-7). Jashaparan (2004, 12) määritelmä on yksi esimerkki yrityksestä tuoda yhteisen määritelmän alle informaatiotietojohdämisen ja ihmisten voimavarojen näkökulmista tehdyt tarkastelut. Hänen mukaansa tietojohdämisen tarkoittaa ”tehokkaita oppimisprosesseja, jotka liittyvät ihmisen tiedon (sekä hiljaisen että eksplisiittisen) tutkimiseen, hyödyntämiseen ja jakamiseen ja jotka käyttävät hyväksi sopivaa teknologiaa ja kulttuurisia ympäristöjä organisaation intellektuaalisen pääoman ja suorituksen kohentamiseksi”.

Tietojohdämiskirjallisuudessa tiedon käsite esiintyy monissa eri merkityksissä vaihdellen datasta informaatioon, tietoon ja tietämiseen sekä sanoilla ilmaistavissa olevasta tiedosta hiljaiseen tietoon. Hardimos Tsoukasin ja Efi Vladimiroun (2001) erittelyä seuraten data on merkeistä ja symboleista (esimerkiksi luvuista, kirjaimista, sanoista tai tapahtumista) koostuva järjestetty raaka-aineisto, joka voi olla taltioituna esimerkiksi asiakirjoihin tai sähköisiin arkistoihin. Informaatio

on dataan sisältyvän aineksen kontekstisidonnaista järjestämistä. Tieto on aineksen merkityksen arviointia pohjautuen tiettyyn kontekstiin ja/tai teoriaan. Arkimerkityksessä informaatio ja tieto ovat usein hyvin lähellä toisiaan. Erkki Karvosen (2001) mukaan painotuseroa syntyy siitä, että informaatio tarkoittaa siirrettyä tai viestittyä tietoa, kun taas tieto ja tietäminen eivät välttämättä edellytä viestintää: ihmisellä on tai ei ole hallussaan tietoa.

Organisaatiotutkimuksissa julkilausutun tiedon ja hiljaisen tiedon erottelua on pidetty tärkeänä. Julkilausutulla tiedolla on viitattu tietoon, joka on ilmaistavissa sanallisesti tai symbolein ja joka voi olla tallennettu esimerkiksi käsikirjoihin, ohjeisiin tai sähköisiin tiedostoihin. Hiljaisella tiedolla on viitattu Michael Polanyin (1966) ajatukseen siitä, että voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa (ks. myös Toom 2008). Julkilausutun tiedon ja hiljaisen tiedon väliin sijoittavana käsitteenä on puhuttu myös implisiittisestä tiedosta, jolla on viitattu ei-sanalliseen tietoon, joka on kuitenkin kysyttäessä selitettävissä ja kuvattavissa (Tsoukas 2011), toisin kuin sellainen hiljainen tieto, joka on erottamaton osa toimintaa. Työkäytännöissä on hyvin usein sellainen tilanne, että ihmisillä on kokemuseräistä, ei-sanallista tietoa, mikä tekee ymmärrettäväksi organisaatiotutkijoiden kiinnostuksen näihin käsite-erotteluihin. Tietämisellä on viitattu tiedon käyttöön ja taitavaan toimintaan (Toom 2008, 43).

Yksi tunnetuimmista tietojohdantamista ja tiedon jakamista käsittelevistä teoksista on Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kirja *The Knowledge Creating Company* (1995), joka pohjautuu keskeisesti julkilausutun ja hiljaisen tiedon keskinäisen suhteen pohtimiseen. Heidän kehittämässään mallissa tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen on sekä yksilöllinen että kollektiivinen prosessi. Malli esittää organisatorisen tiedon jakamisen jatkuvana prosessina, jossa hiljainen tieto kumuloituu sosialisointia kautta, hiljaista tietoa muunnetaan julkilausutuksi ulkoistamalla sitä, julkilausuttu tieto kumuloituu levittämällä ja tietoa sisäistetään, jolloin julkilausuttu tieto muuttuu yksilölliseksi hiljaiseksi tiedoksi (myös Nonaka, Toyama & Konno, 2000).

Nonakan ja Takeuchin malli on saanut aikaan paljon keskustelua tutkimuskirjallisuudessa. Yksi asia, joka synnyttää eroja tietojohdantamista käsittelevissä suuntauksissa, on tiedon ymmärrystapa. Nonakan ja Takeuchin mallia kritisoineet tutkijat ovat esittäneet, että siinä tieto nähdään objektina, joka voi olla organisaation omaa. Vaihtoehtoinen näkökulma organisaatiotiedolle on nähdä se erottamattomasti sosiaaliseen toimintaan kiinnittyneenä (Hislop, 2013; Crane, 2013).

Tässä tutkimuksessa on omaksuttu näkökulma, jossa tieto nähdään moniulotteisesti ja samanaikaisesti henkilökohtaisena, käytäntöihin sijoittuvana ja sosiaalisesti rakennettuna (Crane 2013; Guzman 2009; Hislop 2013). Tiedon jakamisen ymmärrämme Bart van den Hooffin & Jan de Ridderin (2004, 118) ajattelua mukaillen yksilöiden yhteiseksi sekä hiljaisen että julkilausutun tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen prosessiksi, joka sisältää sekä tiedon antamisen että tiedon keräämisen ulottuvuudet. Tiedon jakamisella katsomme olevan merkitystä ongelmien ratkaisuisissa, ideoiden kehittämisessä ja menettelytapojen soveltamisessa (vrt. Wang & Noe 2010).

Lähtökohdastamme seuraa, että painotamme sosiaalisen vuorovaikutuksen asemaa tiedon jakamisessa (vrt. Janhonen 2010). Vastaava painotus on olemassa myös Nonakan ja Takeuchin mallissa, jossa niin kutsuttu 'ba' on tiedon jakamisen yhteisö. Erityisen seikkaperäisesti yhteisöllisiä näkökohtia tiedon jakamisessa on käsitelty niin ikään käytäntöyhteisöjä koskevassa keskustelussa (Lave & Wenger 1991). Wenger ja Snyder (2000) määrittelevät käytäntöyhteisöt informaalisina ryhminä, joiden jäsenillä on jaettu asiantuntijuus ja intohimo yhteiseen tehtävään tai tavoitteeseen. Tietojohtamisen tutkimuksissa käytäntöyhteisön käsitettä käytetään alkuperäistä laueammassa merkityksessä. Se pitää sisällään niin virtuaaliset yhteisöt kuin profession, työhön liittyvän funktion tai esimerkiksi kehittämispäämäärän yhteen liittämän ihmisjoukon (Dalkir, 2011). Tässä tutkimuksessa tiedon jakamista käsitellään paitsi välittömässä työyhteisössä myös työyhteisön ulkopuolisten kanssa. Lähtökohdana on ajatus, että vuorovaikutussuhteiden intensiteetti voi vaihdella, mutta hyvin monen tyyppisillä suhteilla voi olla merkitystä tiedon luomisen prosessissa.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy eri aloilla ja erilaisiin ryhmiin kohdistuneita tutkimuksia, joissa on tarkasteltu tiedon jakamisen esteitä ja edellytyksiä. Esimerkit tuovat esille tekijöitä, joiden on havaittu olevan merkityksellisiä erällä tietointensiivisillä aloilla. Työntekijät, jotka arvostavat sosiaalisia suhteita ja sosiaalisia resursseja, ovat taipuvaisia pitämään tietoa kollektiivisena hyödykkeenä (Casimir ym. 2012), mikä puolestaan tukee tiedon jakamista. Myös tunteen omasta pätevydestä ja kyvystä jakaa tietoa sekä itseluottamuksen on todettu olevan tiedon jakamisen edellytyksiä (esim. Cabrera, Collins & Salgado 2006; Goh & Sandhu 2013).

Lilleoere & Holme Hansen (2011) osoittavat laadulliseen aineistoon perustuvassa tutkimuksessaan, että inhimillisen vuorovaikutuksen ja hiljaisen tiedon rooli tiedon jakamisessa on tärkeä. Sosiaaliset suhteet ja verkostot, fyysinen läheisyys työtovereihin, tapaamiset ja informaalit tilat sekä mahdollisuus esittää tyhmiä kysymyksiä edistävät tiedon jakamista. Estävinä tekijöinä tut-

kijat mainitsevat fyysisen läheisyyden puutteen, osaamattomuuden käyttä tietoa tai tietämättömyyden tiedonlähteistä, kunnioituksen ja huomion puutteen sekä tietoon liittyvät valtakamppailut. Myös kiireen on todettu vaikuttavan negatiivisesti tiedon siirtämiseen (Virta 2011). Martin Stenberg (2012, 212–213) erittelee tiedon jakamisen esteet tietoon ja tiedonhankintaan sekä laatuun, toimijoihin ja organisaation rakenteisiin liittyviin ongelmiin. Ensimmäiset koskevat muun muassa tietokatkoja ja tietokanavien käyttöä. Toimijat kokevat puolestaan asenteellisia ja yhteistyössä ilmeneviä haasteita. Rakenteisiin liittyviä asioita ovat työnjohdollinen rakenne ja vuorovaikutuksen niukkuus. Lisäksi ongelmia aiheuttavat muut tekijät, kuten palkitsemisjärjestelmän puutteet, muistamattomuus ja yksin työskentely. Tutkimusten mukaan tiedon jakamisen esteet ovatkin usein yhtä aikaa organisatorisia, sosiaalisia, kulttuurisia ja teknisiä (myös esim. Pirkkalainen 2014, 62–63).

On oletettavaa, että erilaiset tekijät painottuvat eri organisaatioissa ja työpaikoissa ja edellä mainitut tekijät voivat näyttää irrallisilta. Georg von Kroghin (2011) tapa käsitteellistää vaikuttavia tekijöitä mahdollisuusrakenteen käsitteen avulla saattaisi tuoda jäsenystä empiirisiin havaintoihin. Hänen ajattelussaan tiedon jakamista mahdollistavat rakenteet voivat olla fyysisiä puitteita, joissa tiedon jakamista edistävä vuorovaikutus tapahtuu, toiminnallisia rutiineita, keskustelualustoja, säännöllisiä ryhmätapaamisia asioiden ruotimiseen ja informointiin tai myös pidemmän ajan kuluessa muotoutuneita sanattomia viiheitä odotetuista ja sallituista tiedon jakamisen tavoista. Toiminnalliset rutiinit tukevat eksplisiittisen tiedon jakamista, kun taas hiljaisen tiedon jakamisessa sanattomilla viiheillä voi olla merkittävä rooli tiedon etsimisessä ja jakamisessa. Suppeat mahdollistavat rakenteet vallitsevat, kun tiedon jakaminen liittyy hyvin spesifiin tietoon tiettyihin aikoihin ja paikkoihin ja varsin rajatulle kohdejoukolle. Laajat mahdollistavat rakenteet puolestaan koskevat olosuhteita, joissa tietoa jaetaan laajasti useiden virtuaalisten ja fyysisten paikkojen kautta.

Tiedon jakamista jäsentäviin rakenteisiin kuuluvat myös tietoteknologian hyödyntämisen tavat tietojohdattamisessa. Tietojohdattamisen kirjallisuudessa informaatioteknologisilla sovelluksilla ja niiden käytöllä tiedon jakamisessa on vahva asema. Niall Hayes (2011) on käsitellyt tiedon jakamistapahtumaa erityisesti tietotekniikkavälitteisissä prosesseissa. Hänen mukaansa integraatiiviset teknologiat, kuten asiakirjahallinta ja tietopankit, ovat olleet selvästi enemmän esillä tutkimuksissa kuin vuorovaikutteiset teknologiat, kuten sähköposti ja virtuaaliset keskustelufoorumit. Samalla käytännön alueella toimittaessa ihmisillä on todennäköisemmin jaettu ymmärrys käy-

tännön asettamista vaatimuksista kuin ammatti- tai yksikkö/organisaatorajat ylittävissä yhteistyösuhteissa. Jälkimmäisessä tilanteessa, jossa ylitetään tietoalueita, työskentely voi edellyttää painottumista vuorovaikutteiseen teknologiaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on sekä kasvokkainen että teknologiavälitteinen tiedon jakaminen. Hyödynnämme ensinnäkin von Kroghin ajatuksia tiedon jakamista mahdollistavista rakenteista saadaksemme kokonaisvaltaisen kuvan työpaikoilla tapahtuvan tiedon jakamisen ta-voista. Toiseksi hyödynnämme Hayesin ajatuksia teknologiavälitteisen tiedon jakamisen yksi-tyiskohtaisessa tarkastelussa. Kolmanneksi otamme analyysissä huomioon sosiaalisen vuorovai- kutuksen osalta käytäntöyhteisöjen (Wenger 2000) merkityksen tiedon jakamista kehystävänä tekijänä.

Tiedon jakamisen mittaaminen

Tiedon jakamisen mittaamiselle ei ole olemassa sitoutumistutkimuksen tavoin vakiintuneita ja laajasti jaettuja mittaristoja (Wang & Noe 2010), vaan tutkimuksissa on lähestytty tiedon jaka- mista moninaisin viitekehyksin ja mittaristoin. Mittaamiseen liittyviä välineitä on kehitetty esi- merkiksi tiedon jakamiskäyttäytymisen (Ramayah, Yeap & Ignatius 2014) ja -asenteiden (Yu, Wilkins & Ma 2004) mittaamiseksi. Käyttäytymistä on kartoitettu esimerkiksi kirjallisiin jaka- mistoimintoihin, organisaatiossa tapahtuvaan kommunikaatioon, yksilölliseen vuorovaikutuk- seen ja käytäntöyhteisöön keskittyvillä mittaristoilla (Ramayah, Yeap & Ignatius 2014).

Kun mittaamisen kohteena ovat tiedon jakamisen olosuhteet, on huomiota yleensä kiinnitetty sosiaalisiin, organisatorisiin ja teknologisiin tekijöihin. Paul van den Brink (2001) on esimer- kiksi kehittänyt mallin tiedon jakamisen olosuhteiden mittaamiseksi lisäten edellisiin olosuhde- tekijöihin myös toimintaympäristön. Toimintaympäristön vakaudella tai dynaamisuudella on vaikutuksensa tiedon jakamisen strategioille. Van den Brinkin mukaan tiedon jakaminen on jak- sottaista alkaen tiedostamattomasta vaiheesta edeten lopulta organisatorisen oppimisen vaihee- seen.

Sosiaalinen verkostanalyysi on paljon hyödynnetty menetelmä erityisesti hiljaisen tiedon jaka- misen mittaamiseksi. Analyysi kohdistuu epävirallisiin verkostoihin virallisen organisaatiora- kenteen sijaan. Yksinkertaistaen verkostanalyysissä ollaan kiinnostuneita siitä, kuka kommuni- koi kenenkin kanssa. Hieman laajemmin tiedon jakamista verkostanalyysin avulla lähestyneen

Laurence Lock Leen (2000) sovelluksessa painotus on siinä, kenen kanssa ja kuinka usein työntekijät kommunikoivat, keneltä ja kuinka usein he hakevat neuvoa sekä miten paljon kommunikointi kohdistuu organisaation sisä- ja ulkopuolisiin tahoihin. Leen käyttämä sovellus mahdollistaa jokapäiväisiä toimintoja tukevan kommunikaation erottamisen kommunikaatiosta, joka on laadultaan erilaista eli perustuu kahden väliseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Menetelmällä pyritään tuottamaan tietoa tiedon jakamisen tiheydestä ja voimakkuudesta, paikantamaan todellisina asiantuntijoina pidetyt henkilöt, todentamaan organisaation sisään- tai ulospäinsuuntautuneisuutta tiedon jakamisessa ja hankkimisessa ja hahmottamaan organisaation sisäisiä eroja tiedon jakamisen ja hankkimisen toiminnoissa. Mallissa pyritään tavoittamaan tietoprosesseihin kietoutuvaa tiedon jakamista. Tietoprosessit nähdään käsitteellisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksena. (Lee 2000.)

Joidenkin mittaamismenetelmien taustalla on sosiaalisen pääoman viitekehys (Widen-Wulff & Ginman 2004). Esimerkiksi Chao-Min Chiu, Meng-Hsiang Hsu ja Eric T. G. Wang (2006) ovat tutkineet sosiaalisen pääoman teorian ja sosiaalisen kognitiivisuusteorian avulla yksilöllisiä ja yhteisöllisiä odotuksia tiedon jakamisen hyödyistä. Wing S. Chow ja Lai Sheung Chan (2008) puolestaan ovat yhdistäneet sosiaalisen pääoman teorian perustellun toiminnan teoriaan. Jälkimmäisessä perusoletuksena on, että mitä myönteisempi yksilön suhtautuminen on tiettyä käyttäytymistä kohtaan, sitä todennäköisemmin hän siihen sitoutuu. Yhteistä sosiaalisen pääoman teoriaa hyödyntäville kvantitatiivisille tutkimuksille on, että ne tarkastelevat kyselypatteristoissaan rakenteelliseen (sosiaaliset vuorovaikutussiteet), relationaaliseen (luottamus, vastavuoroisuuden periaate, identification) ja kognitiiviseen ulottuvuuteen (jaettu kieli, jaettu visio) liittyviä tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin arvioimaan nimettyjen tiedon jakamisen kohteiden ja tiedon hankkimisen lähteiden merkitystä työnsä kannalta. Kohteina ja lähteinä eriteltiin työtoverit, tiimi, esimies, alihankkija, asiakas ja organisaation tietokannat. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan jokaisen mainitun kohteen/ lähteen merkitystä 5-portaisella asteikolla. Haastateltavia kannustettiin myös perustelemaan valintansa. Johdon haastatteluissa kartoitettiin yleisemmin tietojohdamisen kannalta merkityksellisiä asioita ja olosuhteita soveltaen (van den Hooff & Ridder 2014) laatimaa kehikkoa. Tällainen lähestymistapa ei tavoita systemaattisesti hiljaisen tiedon johtamista, mutta yhdistettynä laadulliseen tarkasteluun antaa pohjaa sen pohtimiselle.

Sitoutumisen ja tiedon jakamisen keskinäinen suhde

Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että sitoutumisella ja tiedon jakamisella on yhteyttä toisiinsa. Samanlainen implisiittinen oletus on luettavissa esimerkiksi tutkimuksista, joissa tarkastellaan tiedon jakamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keskinäisiä suhteita (Camelo-Ordaz ym. 2011; Fong ym. 2011; Swart & Kinney, 2003). Empiiristä tutkimusta sitoutumisen ja tiedon jakamisen keskinäisistä suhteista on kuitenkin hyvin vähän.

Donald Hislop (2003) on tarkastellut henkilöstöjohtamisen ja tietojohdamisen potentiaalisia keskinäisiä yhteyksiä ja ehdottanut niitä silloittavaksi käsitteeksi sitoutumista. Hän kysyy, mikä motivoi ihmisiä jakamaan tietoa ja mikä tekee heidät halukkaiksi tiedon jakamiseen. Hänen mukaansa tarvittaisiin tutkimusta sekä siitä, miten sitoutuminen vaikuttaa tiedon jakamishalukkuuteen että siitä, miten kokemukset tiedon jakamisesta ovat mahdollisesti yhteydessä sitoutumiseen. Seuraavassa kuvataan muutamaa tutkimusta, jotka ovat tarttuneet empiirisesti Hislopin esittämiin haasteisiin.

Aikaisempi tutkimus viittaa siihen, että tunneperäinen sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti tiedon jakamiseen (esim. Hislop 2002; Karkouliau, Harake & Messarra 2010; Matzler, Renzl, Mooradian, von Krogh & Mueller 2011; Smith & McKeen 2002). Erityisesti tunneperäisen sitoutumisen organisaatioon ja työtovereihin on todettu useissa tutkimuksissa vaikuttavan tiedon jakamishalukkuuteen (esim. Cabrera, Collins & Salgado 2006; Goh & Sandhu 2013), erityisesti emotionaalispohjainen luottamus lisää halukkuutta jakaa tietoa (Casimir ym. 2012).

Bart van de Hooff ja Jan de Ridder (2004) ovat tutkineet viidessä organisaatiossa, millä tavoin organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa kommunikaatioilmastoon ja tietokonevälitteiseen tiedon jakamiseen. Organisaatiot olivat teknisen palvelun organisaatio, koulutusorganisaatio, valtionhallinnon osasto, finanssialan organisaatio ja konsulttiyritys. Tutkimusmenetelmänä heillä oli kvantitatiivinen kysely, 444 henkilöä vastasi kyselyyn. Sitoutumisen mittarina he käyttivät muunnelmaa Mowdayn, Porterin ja heidän kollegoidensa (Mowday ym. 1979; Mowday ym. 1982) skaalasta. Tiedon jakamisessa he sovelsivat kehittämäänsä mittaria, joka erottelee tiedon antamisen ja tiedon keräämisen. Myös kommunikaatioilmastoon he sovelsivat itse kehittämäänsä mittaria. Kommunikaatioilmasto korreloi positiivisesti sekä tiedon jakamisosioihin että sitoutumiseen. Sitoutumisen ja tiedon jakamisosioiden välillä oli niinkään lievä positiivinen korrelaatio.

Hsu-Hzin Chiang, Tzu-Shian Han ja Ju-sung Chuana (2011) ovat tutkineet sitoutumisen välittävää roolia henkilöstöjohtamiskäytäntöjen ja tiedon jakamisen keskinäisissä yhteyksissä. Heidän aineistonsa koostui kyselyvastauksista, joita MBA-ohjelmaan osallistuvat antoivat. Ohjelmaan osallistujat olivat henkilöitä, joiden tehtävät liittyivät henkilöstöhallintoon. Vastaaajia oli yhteensä 198. Organisaatiositoutumisen mittarina käytettiin Meyerin ym. (1993) skaalaa 6-osioisena versiona. Tiedon jakamista mitattiin 4-osioisella skaalalla. Tutkimuksessa tuli esille positiivinen korrelaatio sitoutumisen ja tiedon jakamisen välille. Henkilöstöjohtamiskäytäntöjen ja tiedon jakamisen keskinäistä suhdetta tutkijat ovat tulkinneet siten, että suhdetta välittää havaittu tuki organisaatiolta ja organisaatioon sitoutuminen.

Chieh Pen Lin (2007) on tarkastellut oikeudenmukaisuuden, yhteistoiminnallisuuden, organisaation sitoutumisen ja työtoveriluottamuksen merkitystä hiljaisen tiedon jakamiseen sillä oletuksella, että sitoutuminen ja luottamus ovat välittäviä tekijöitä. Metodina oli kyselytutkimus, joka suunnattiin osa-aikaisille täydennyskoulutusopiskelijoille yliopistossa. Osanottajien työtehtävät liittyivät palvelualojen organisaatioihin. Vastaaajia oli 255. Sitoutumisen mittaamisessa mukailtiin Porterin ja hänen kollegoidensa (1974) 7-osioista skaalaa, hiljaisen tiedon mittaamisessa käytettiin 4-osioista skaalaa. Tutkimustulokset vahvistavat oletuksen sitoutumisen ja luottamuksen välittävästä roolista tiedon jakamisessa.

Koska tutkimusta sitoutumisen ja tiedon jakamisen keskinäisistä suhteista on ollut toistaiseksi vähäistä, pitkälle meneviä johtopäätöksiä tuloksista ei voi vetää. Esitellyt tutkimukset havaitsivat ainakin jonkin asteisen korrelaation niiden välillä. Tulosten tulkintaa rajoittaa sekä yhden metodin (kyselylomake, samat vastaajat) että poikkileikkausasetelman käyttö. Mainituissa tutkimuksissa sitoutumisen mittaamisessa on otettu huomioon yksinomaan tunneperäinen sitoutuminen ja kohteena on organisaatioon sitoutuminen.

Lähimmäksi tämän tutkimuksen kysymyksenasettelua tulee Juani Swartin ja hänen kollegojensa tutkimus (Swart ym. 2014), jossa pääkysymyksenä on nimenomaisesti sitoutumisen ja tiedon jakamisen keskinäiset suhteet tietointensiivisissä yrityksissä. Tutkimus toteutettiin kyselynä palveluliiketoimintaa ja konsultointia toteuttavassa yrityksessä. Kyselyyn vastasi 645 työntekijää (vastausprosentti 59). Riippuvana muuttujana tutkimuksessa oli sitoutuminen, jota tarkasteltiin Meyerin ja Allenin mittareihin sisältyvillä kysymyksillä tunneperäisestä, normatiivisesta ja jatkuvuussitoutumisesta. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava asia on, että tutkimuksessa eritellään sitoutumisen kohteet: organisaatio, tiimi, ammatti ja asiakas. Tiedon jakaminen oli riip-

puvana muuttujana ja sitä tarkasteltiin sekä tiedon antamisen että saamisen näkökulmista. Sitoutuminen korreloi positiivisesti sekä tiedon antamiseen että saamiseen. Vahvimmat korrelaatiot tiedon jakamiseen on organisaatioon ja tiimiin sitoutumista koskevilla muuttujilla. Tunneperäisen ja normatiivisen sitoutumisen muuttujat korreloivat tiedon jakamiseen melko samankaltaisesti, jatkuvuussitoutumisen korrelaatiot ovat alhaisempia.

Tässä tutkimuksessa sovelletaan samankaltaista asetelmaa sitoutumisen ja tiedon jakamisen keskinäisten suhteiden tarkastelussa kuin Swartin ja hänen kollegojensa tutkimuksessa. Tässä voidaan kuitenkin hyödyntää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa. Tämän tutkimuksen etuna on, että käytettävissä on myös vastaajien perustelut sille, minkä vuoksi he valitsivat tietyt numeroarvot sitoutumista ja tiedon jakamista koskevissa muuttujissa.

Tietointensiiviset organisaatiot

Tietotyössä muutosten on väitetty tarkoittavan muun muassa erikoistumisen ja verkottumisen, liikkuvan työn ja tiimityön erilaisten muotojen lisääntymistä, kaiken nopeutumisen leimaavan työn tekemistä, työn haasteellisuuden ja mielenkiintoisuuden lisääntymistä, työn vapautumista ajasta ja paikasta, työympäristön laajenemista ja suuntautumista yhä enemmän virtuaalimaailmaan, jatkuvaa uuden omaksumisen vaatimusta työntekijöille ja elinikäistä oppimista. Kompleksisuuden lisääntyminen edellyttää korkean tason peruskoulutusta ja osaamista. Tiedon – erityisesti hiljaisen tiedon – siirtäminen nuoremmille sukupolville edellyttää innovatiivisia tiedon jakamisen käytäntöjä. Kaiken kaikkiaan innovatiivisuuden, asiakassuhteiden ja osaamisen tapais-ten aineettomien resurssien merkitys korostuu entisestään. Niiden merkitys vallan lähteenä korostuu muodollisen aseman sijaan. (Ojala & Jarenko 2005, 17–28.)

3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän *Organisaatioon sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä organisaatioissa* - tutkimushankkeen tutkimustehtävät olivat:

1. Millaisia muotoja organisaatioon sitoutuminen tietointensiivisissä yrityksissä saa? Mitä haasteita tämä nostaa organisaatioon sitoutumisen käsitteelle?
2. Millaisia tiedon jakamisen käytäntöjä tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa on? Millaiset yksilölliset ja yhteisölliset tekijät sekä työkäytännöt yhtäältä tukevat ja toisaalta estävät tiedon jakamista?
3. Millainen yhteys organisaatioon sitoutumisella on kokemuksiin tiedon jakamisesta?
4. Miten menetelmällisesti voidaan tavoittaa tiedon jakamisen ja organisaatioon sitoutumisen käytännöt muuttuvassa työelämässä?

Tässä raportissa esittelemme tutkimushankkeen teoreettisen taustan, keskeiset käsitteet, aineiston ja metodit sekä keskitymme tarkastelemaan koko aineistomme valossa sitoutumisen yleiskuvaa sitoutumiskohteiden näkökulmasta sekä aineistosta luokiteltuja sitoutumisen tyyppisiä. Tiedon jakamisen osalta tarkastelemme tiedon jakamisen kohteita ja tiedon hankkimisen lähteitä sekä tiedon jakamista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Lopuksi analysoimme, millainen yhteys sitoutumisella on tiedon jakamisen kohteisiin ja sen hankkimisen lähteisiin. Keskitymme yksityiskoh- taisesti kaikilla kolmella ulottuvuudella sitoutuneiden tiedon jakamiseen ja hankkimiseen.

Muilta osin olemme vastanneet tutkimuskysymyksiimme seuraavissa hankkeen tuottamissa jul- kaisuissa:

- **Tuula Heiskanen, Minna Leinonen & Katri Otonkorpi-Lehtoranta (2017):** Sitoutumis- tutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 1/2017.

Abstrakti: Työhön sitoutumista on tutkittu aktiivisesti vuosikymmeniä. Suuri osa sitoutumistutkimuksesta tarkastelee organisaatioon sitoutumista, mutta myös muita sitoutumisen kohteita on tarkasteltu. Yllättävää on, että itse organisaatio-käsitteen problematisointi on jäänyt hyvin vähälle. Työelämän muutosten myötä ainoastaan organisaatiot eivät ole muuttuneet, vaan myös työntekijöiden ymmärrys niistä. Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita siitä, miksi ja millä tavalla työelämän ja

sen organisaatioiden kehitys haastaa sitoutumistutkimusta. Kysymme, mihin sitoutuminen kiinnittyy ja miten sitä perustellaan sekä mikä sija organisaatioilla on tässä perustelussa. Tutkimuksen aineisto koostuu kahden asiantuntijayrityksen työntekijöiden ja johdon haastatteluista (N=27). Johdon haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja työntekijöiden haastattelut toteutettiin teema- ja strukturoidun haastattelun yhdistelmänä. Strukturoitu osuus käsitteli sitoutumiseen liittyviä väittämiä eri kohteiden näkökulmasta. Tarkastelemissamme yrityksissä sitoutuminen kiinnittyy ennen kaikkea toisiin työntekijöihin, omaan tiimiin ja lähimpiin työkavereihin, mutta myös uraan, organisaatioon ja asiakkaaseenkin sitouduttiin. Se, miten paljon eri tahojen kanssa oltiin vuorovaikutuksessa, vaikutti kokemuksiin niiden tärkeydestä sitoutumisen kohteina. Organisaation sijoittumiseen sitoutumiskohteiden tärkeysjärjestyksessä vaikutti huomattavasti se, miten organisaatio määriteltiin.

- **Tuula Heiskanen, Minna Leinonen & Katri Otonkorpi-Lehtoranta (2017):** Työprosessien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteissa. Julkaistavaksi tarjottu käsikirjoitus.

Abstrakti: Tässä artikkelissa kiinnostuksen kohteena ovat tietointensiiviset yritykset, joissa tiedon hankkimisen, luomisen ja jakamisen kysymykset ovat korostuneesti esillä jokapäiväisessä organisaatioelämässä. Artikkelissa kysytään, miksi, minkä ehtojen puitteissa ja millä tavoin tiedon jakamista tapahtui kohdeyrityksissä. Tutkimuksen aineisto on kerätty kahdessa tietointensiivisessä yrityksessä haastatteleamalla johtoa ja henkilöstöä (yhteensä 27 haastattelua). Yrityksissä työprosessit ja työn organisointi poikkesivat toisistaan. Tarkastelumme kohteena on paitsi kasvokkainen myös teknologiavälitteinen tiedon jakaminen. Hyödynnämme tarkastelussamme mahdollistavien rakenteiden käsitettä tiedon jakamisessa. Ensimmäisessä yrityksessä korostui sekä vuorovaikutusyhteisö että mentorointisuhteet tiedon jakamisen resursseina. Toisessa yrityksessä tietojärjestelmän hyödyntäminen jäseni työprosessia ja tiedon jakamista. Yritysten erilaiset tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteet sekä tukivat että haastoivat hiljaisen tiedon jakamista. Kummassakin yrityksessä oli monia erilaisia tiedon jakamisen lajeja. Erilaisilla teoreettisilla lähestymistavoilla on toisistaan poikkeavia vahvuuksia ja heikkouksia erilaisten

tiedon jakamisen lajien tavoittamisessa. Oma ratkaisumme oli vuorovaikutuskon-
tekstin ja formaalin työprosessin keskinäisten yhteyksien huomioiminen analyysissä.

- **Tuula Heiskanen, Minna Leinonen & Katri Otonkorpi-Lehtoranta (2016)** Knowledge sharing and organizational learning. Aihepiiristä pidetty esitelmä, The Eighth Nordic Working Life Conference, Tampere 2016
- **Minna Leinonen, Katri Otonkorpi-Lehtoranta & Tuula Heiskanen (2017)** Kyselyhaastattelu. Teoksessa Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori (toim.) Haastattelu 2.0. Tampere: Vastapaino.

Abstrakti: Artikkeliki käsittelee kyselyhaastattelua, sen perinnettä, soveltamista ja vuorovaikutusta. Artikkelissa esittelemme kyselyhaastatteluihin liittyviä periaatteita ja esiolettamuksia, ja sitä, miten kyselyhaastattelu asemoituu haastattelumenetelmien kentällä. Esittelemme myös oman tapamme soveltaa kyselyhaastattelua siten, että kerättävää tietoa voidaan käyttää sekä laadullisen että määrällisen analyysin tarpeisiin. Omassa tutkimuksessa kyselyhaastattelua on käytetty pitkälle kehittyneiden, sitoutumisen ulottuvuuksien mittaamiseen tarkoitettujen kysymysten erilaisten merkitysten jäljittämiseen. Tapamme ymmärtää kyselyhaastattelu tulee lähelle kognitiivista haastattelua, jossa haastateltavien tavat mieltää ja antaa sisältöjä kyselykysymyksille nousevat keskeiseen asemaan. Aineiston muodostavat tietointensiivisten yritysten työntekijöiden haastattelut, joista tarkastelun alla ovat paljon käytettyä sitoutumismittaristoa hyödyntävät osiot.

Näiden artikkelien lisäksi työn alla on kaksi kansainvälisiin lehtiin tarjottavaa käsikirjoitusta. Artikkeleissa syvennetään raportin teemoja. Artikkeliki neljä tarkastelee *sitoutumisprofiiileja ja niiden erityisyyttä ja merkitystä tietointensiivisissä yrityksissä*. Kun aiempi tutkimus on rajannut huomion joko yksinomaan organisaatioon sitoutumiseen tai kerrallaan pariin sitoutumisen kohteeseen, ja useimmiten tarkastellut vain tunneperäistä sitoutumista, profiilitarkastelu tuottaa moniulotteisen kuvan sekä sitoutumisen kohteiden että ulottuvuuksien osalta.

Artikkeli viisi tarkastelee *sitoutumisen, tiedon jakamisen ja hankkimisen keskinäisiä yhteyksiä kohdentaen huomion siihen, miten erilaiset yksilölliset sitoutumispainotukset näkyvät tiedon jakamisen ja hankkimisen tavoissa*. Kun aiempi, toistaiseksi vähäinen, tutkimus sitoutumisen, tiedon jakamisen ja hankkimisen osalta on tarkastellut muuttujatasoisia lineaarisia yhteyksiä, tässä tutkimuksessa tarjotaan sekä määrällisen että laadullisen analyysin kautta monipuolisempi kuvaus yhteyksistä.

Taulukkoon 1 on koottu tutkimushankkeen tutkimusasetelma, tutkimuskysymysten suhde aineistoihin ja julkaisuihin.

Taulukko 1. Hankkeen tutkimusasetelma ja tutkimuskysymysten suhde aineistoihin sekä julkaisuihin.

Tutkimuskysymys	Tutkimuksen kohde	Aineistot	Analyysimenetelmä	Julkaisu
1. Millaisia muotoja organisaatioon sitoutuminen tietointensivisissä yrityksissä saa? Mitä haasteita tämä nostaa organisaation sitoutumisen käsitteelle?	<ul style="list-style-type: none"> • sitoutumisen kohteet (organisaatio, tiimi, asiakas, ura, ammatti/ammattikunta) • sitoutumisen eri ulottuvuudet (tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen) • sitoutumisen tyypit 	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden strukturoitujen ja teemahaastattelusuoksien yhdistelmä 	<ul style="list-style-type: none"> • sitoutumisen kohteita tarkastelevat mittarit (Svart & Kinne) soveltuvin osin • sitoutumista tarkastelevat mittarit (Allen & Meyer 1991) soveltuvin osin • typologioiden rakentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • tässä raportissa: luku 4 • Artikkelit <i>Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä</i>, Työelämän tutkimus-lehti, 1/2017 • Artikkelit neljä, <i>Sitoutumisprofiilit ja niiden erityisyys ja merkitys tietointensivisissä yrityksissä</i>, tarjotaan kansainväliseen julkaisuun
2. Millaisia tiedon jakamisen käytäntöjä tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa on? Millaiset yksilölliset ja yhteisölliset tekijät sekä työkäytännöt yhtäältä tukevat ja toisaalta estävät tiedon jakamista?	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon jakamisen käytännöt • tiedon jakamista tukevat ja estävät tekijät 	<ul style="list-style-type: none"> • johdon teemahaastattelut • työntekijöiden strukturoitujen ja teemahaastattelusuoksien yhdistelmä • kehittämistilaisuuksissa kerätty aineisto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertailuasetelman rakentaminen: erilaisten yritysten erityispiirteet • Konkreettisten työprosessien/ toimintaketjujen prosessi-analyysit • Knowledge Management Scan soveltuvin osin 	<ul style="list-style-type: none"> • tässä raportissa: luku 5 • Artikkelit <i>Työprosessien ja sosaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteissa</i>, Julkaistavaksi tarjottu käsikirjoitus
3. Millainen yhteys organisaatioon sitoutumisella on kokemuksiin tiedon jakamisesta?	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon jakamisen ja organisaatioon sitoutumisen yhteydet 	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden strukturoitujen ja teemahaastattelusuoksien yhdistelmä 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteysanalyysien rakentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • tässä raportissa: luku 6 • Artikkelit viisi, <i>Sitoutumisen, tiedon jakamisen ja hankkimisen keskinäiset yhteydet</i>, tarjotaan kansainväliseen julkaisuun
4. Miten menetelmällisesti voidaan tavoittaa tiedon jakamisen ja organisaatioon sitoutumisen käytännöt muuttuvassa työelämässä?	<ul style="list-style-type: none"> • mittaamiseen käytetyt menetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden strukturoitujen ja teemahaastattelusuoksien yhdistelmä 	<ul style="list-style-type: none"> • olemassa olevien mittaristojen suhteuttaminen empirisiin tuloksiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Artikkelit <i>Kyselyhaastattelu teoksessa Haastattelu 2.0</i>

Aineisto

Aineistoa on kerätty, käsitelty, jäsennely sekä analysoitu niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä käyttäen. Tutkimuksen aineisto on kerätty kolmessa tietotensiivisessä työorganisaatiossa, joista kaksi on toisille yrityksille asiantuntijapalveluja myyviä yrityksiä ja yksi toimii eri sektoreiden ja toimijoiden rajapinnassa informaation ja osaamisen välittäjäorganisaationa.

Vaativaan tekniseen laskentaan perustuvia asiantuntijapalveluja eri teollisuudenalojen yrityksille tarjoava yritys on osa kansainvälistä organisaatiota, jolla on toimipaikkoja kolmessa eri maassa. Yhteistyö ja yhteydenpito toisessa maassa sijaitsevaan pääkonttoriin on tiivistä. Yrityksen asiakkaat ovat erikokoisia teollisuudenalan yrityksiä. Yrityksen toimeksiannot perustuvat työmäärältään ja vaativuudeltaan erilaisiin yhteistyösopimuksiin, jotka voivat vaihdella kestoltaan muutamasta tunnista vuosien yhteistyösuhteisiin. Toimeksiantoja jaetaan myös maiden välillä. Yrityksellä ei ole omaa tuotekehittelyä, vaan toiminta perustuu tiedon ja osaamisen siirtoon asiakkaalle. Yrityksellä on Suomen toimipaikassaan noin 30 työntekijää.

Ohjelmistotuotteita tuottavan yrityksen asiakkaita ovat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten asianaajo- ja lakiasiaintoimistot, henkilöstönvuokrausyritykset, insinööritoimistot ja tilitoimistot. Yritys tarjoaa asiakkaan tarpeisiin mukautuvia toiminnanohjausjärjestelmiin (esimerkiksi laskutukseen, raportointiin, projektienhallintaan ja asiakassuhteisiin) liittyviä selainpohjaisia kokonaisratkaisuja. Organisaatio on verkostoitunut useiden muiden asiantuntijapalveluita tuottavien yritysten kanssa ja toteuttaa tuotekehitystä ja tarjoamiaan palveluja yhdessä kumppaniyritysten kanssa. Työntekijöitä yrityksessä on noin 20.

Tutkimukseen osallistunut välittäjäorganisaatio edustaa alueellisen tason toimijaa julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja yritysten rajapinnassa tiedon välittäjänä toimijoilta toisille, mutta myös alueensa innovaatio- ja elinkeinoympäristön rakenteisiin ja dynamiikkaan vaikuttajana. Työntekijöitä organisaatiossa on noin 50.

Tutkijat vierailivat kaikissa kolmessa organisaatiossa tutustuen toimitiloihin ja fyysiseen työskentely-ympäristöön sekä haastattelivat kaikissa organisaatioissa johtoa ja henkilöstöä. Kaikkiaan haastatteluja tehtiin 43. Johdon haastattelut (3 sessiota) toteutettiin teemahaastatteluina. Kes-

kusteluteemat liittyivät organisaation tietojohdantamiseen, tiedon jakamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Johdon haastattelujen suunnittelussa hyödynnettiin Knowledge Management Scania (van den Hooff & Vijvers & de Ridder 2003, ks. liite 2).

Välittäjäorganisaation osalta teemahaastattelurunkoa muokattiin kattamaan myös sellaisia, lähinnä tiedon jakamiseen liittyviä, teemoja, jotka koskivat nimenomaisesti organisaation tavoitteita, tehtäviä ja roolia tiedon välittäjänä ja alueensa innovaatio- ja elinkeinoympäristön kehittäjänä. Henkilöstön haastattelut (40 sessiota) toteutettiin teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun yhdistelminä. Kaikissa kohdeorganisaatioissa haastateltavat valittiin siten, että he edustavat monipuolisesti organisaation eri toimintoja ja tehtäviä.

Teknisiä asiantuntijapalveluja tuottavan yrityksen haastatellusta henkilöstöstä 12 oli miehiä ja 4 naisia. Iältään he olivat 27–48-vuotiaita. Pääosin heillä oli teknillinen korkeakoulutus ja he olivat työskennelleet yrityksessä keskimäärin 2,5 vuotta. Ohjelmistopalveluja tuottavan yrityksen haastatelluista puolestaan 8 oli miehiä ja 4 naisia. Iältään he olivat 28–49-vuotiaita ja koulutustaustoiltaan varsin heterogeeninen joukko. Työkokemusta yrityksessä heille oli kertynyt keskimäärin 6,5 vuotta. Molemmissa organisaatioissa työsuhteet olivat pääasiassa toistaiseksi voimassa olevia.

Välittäjäorganisaatiossa haastateltiin yhteensä 15 työntekijää. Haastatelluista 11 oli naisia ja 4 miehiä. Iältään haastateltavat olivat 30–59-vuotiaita. Koulutustaustat ja urapolut nykyiseen työpaikkaan olivat hyvin moninaisia. He olivat työskennelleet organisaatiossa keskimäärin 4,5 vuotta. Työpaikalla työskenneltiin sekä toistaiseksi voimassa olevissa että määräaikaisissa työsuhteissa.

Työntekijöiden haastatteluissa yhdisteltiin teemahaastattelua ja strukturoitua haastattelua, ja ne kestivät noin tunnin verran (haastattelurunko liitteessä 1). Aluksi haastatteluissa keskusteltiin teemahaastattelurungon avulla haastateltavan taustatiedoista, työtehtävistä ja työpäivien tilallisuudesta rakentumisesta sekä tiedon hankkimisesta työssä. Tämän jälkeen haastattelu jatkui strukturoidun kyselylomakkeen täyttämisenä siten, että lomake oli haastateltavan nähtävillä, mutta vain haastattelija täytti omaan vastaavaan versioonsa haastateltavan kertomat vastaukset. Teemahaastattelun ja kyselylomakkeen yhdistelmä mahdollisti tiedon keräämisen myös siitä, miten kyselylomakkeessa käytetyt käsitteet ja väittämät ymmärrettiin.

Sitoutumisen osalta käyttämämme kyselylomake sisälsi kysymyksiä ja väittämiä, jotka nojautuivat Meyerin ja Allenin (1991) kolmiulotteista sitoutumismittaristoa soveltavien Juani Swartin, Nicholas Kinnien, Yvonne Van Rossenbergin ja Zeynep Y. Yalabikin (2014) kehittäelyihin sitoutumisen tutkimiseksi eri sitoutumiskohteiden näkökulmasta. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli tiimiin, asiakkaaseen ja ammattiin/ammattikuntaan kohdistuva sitoutuminen, joita kartoitettiin erilaisilla tunneperäiseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen liittyvillä väittämillä, kuten ”koen vahvaa yhteenkuuluvuutta suhteessa tiimiini/asiakkaaseeni/ammattikuntaani”, ”en jättäisi tiimiäni juuri nyt, koska tunnen vastuuta siinä toimivista ihmisistä” tai ”en jättäisi tiimiäni, koska menettäisin liikaa”. Jokaista sitoutumisulottuvuutta koskien oli kolme väittämää ja sama väittämapatteristo toistettiin jokaisen sitoutumisen kohteen osalta. Lomakkeessa ensimmäisenä ollut kysymys sitoutumiskohteiden tärkeysjärjestyksestä sisälsi myös organisaation.

Tiedon jakamisen ja hankkimisen osalta kyselylomakkeessa tiedusteltiin missä määrin tietoa koettiin jaettavan ja hankittavan eri tahoilta, joita olivat lähin työtoveri, tiimi, esimies, alihankkija tai muu yhteistyötaho, asiakas ja organisaation tietokannat tai -järjestelmät. Mainitut tahot pyydettiin myös laittamaan tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mikä niiden merkitys oli tiedon jakamisessa ja hankkimisessa suhteessa toisiinsa.

Muu aineistonkeruu ja aineiston validointi

Organisaatioissa järjestettiin alustavan aineiston analysoimisen jälkeen puolen päivän mittainen kehittämistilaisuus, jossa käsiteltiin tutkimuksen organisaatiokohtaisia tuloksia ja esiin nousseita kehittämistarpeita. Tilaisuudet tuottivat tutkimukselle lisää aineistoa, sillä niissä toteutettiin virittämistehtävä, jossa jokaista läsnäolijaa pyydettiin merkitsemään erillisille paperilapuille kolme tiedon jakamista edistävää tekijää organisaatiossa ja kolme tiedon jakamista estävää tekijää.

Aineiston analyysi

Aineiston analyysi perustuu sekä määrälliseen että laadulliseen tarkasteluun ja ennen kaikkea näiden yhdistämiseen. Aineistoa on lähestytty kolmesta eri tasosta käsin: yhtenä kokonaisuutena, joka on kerätty kolmelta eri työpaikalta, työpaikkatasolta ja yksittäisten tapausten eli yksittäisten

haastateltavien näkökulmasta. Analyysi on edennyt yleisestä yksityisempään päätyen aineiston tyypittelyyn.

Aineiston keräämisen jälkeen haastateltujen taustatiedot jäsennettiin tilastokäsittelyyn sopiviksi muuttujiksi ja tallennettiin havaintomatriisiin muiden kyselylomakkeella saatujen tietojen kanssa. Strukturoitujen osuukien havaintomatriisiin tallentamisen ohella haastattelut litteroitiin kokonaan sanatarkasti. Aineistoa kuvailtiin ensin tilastollisesti keskilukujen avulla. Tilastollinen tarkastelu on tehty ensin sitoutumisen (sekä ulottuvuuksien että kohteiden) osalta, sitten tiedon jakamisen osalta ja lopuksi näiden yhteyksistä. Tilastollisen ja laadullisen tarkastelun yhdistämisen avulla on tuotettu kuva aineistossa esiintyvistä sitoutumisprofiileista eli sitoutumistyypeistä.

Haastatteluiden lukeminen rinnakkain tilastollisten jakaumien kanssa mahdollisti aineiston ryhmittelemisen tyypeihin, erilaisiin sitoutumisen ja tiedon jakamisen yksilöprofiileihin, joista jokaisesta esitellään tässä raportissa autenttinen tyyppiesimerkki kuvaamaan laajempaa aineiston osaa.

Tyypittely tai typologisointi ja sen pohjalta muodostetut profiilit perustuvat aineiston tapausten eli yksittäisten haastateltavien systemaattiseen yhteneväisyyksien ja erojen analyysiin. Analyysimetodimme muistuttaa laadullisen vertailevan analyysin mikrososiologista sovellusta, jossa ei etsitä kausaalisuhteita, mutta tarkastellaan tapauksia eri näkökulmista näiden näkökulmien välisiä yhteyksiä hahmottaen (Rantala & Hellström 2001, 88). Analyysi eteni monivaiheisena prosessina, joka on kuvattu tarkemmin sitoutumisen tyypejä esittelevän luvun alussa.

Tiedon jakamista tarkasteltiin sekä kvantitatiivisin kuvauksin että valintojen perusteita esitellen laadullisen aineiston avulla. Sitoutumisen ja tiedon jakamisen yhteyksiä tarkasteltiin tilastollisin yhteysanalyysin ja laadullisesti.

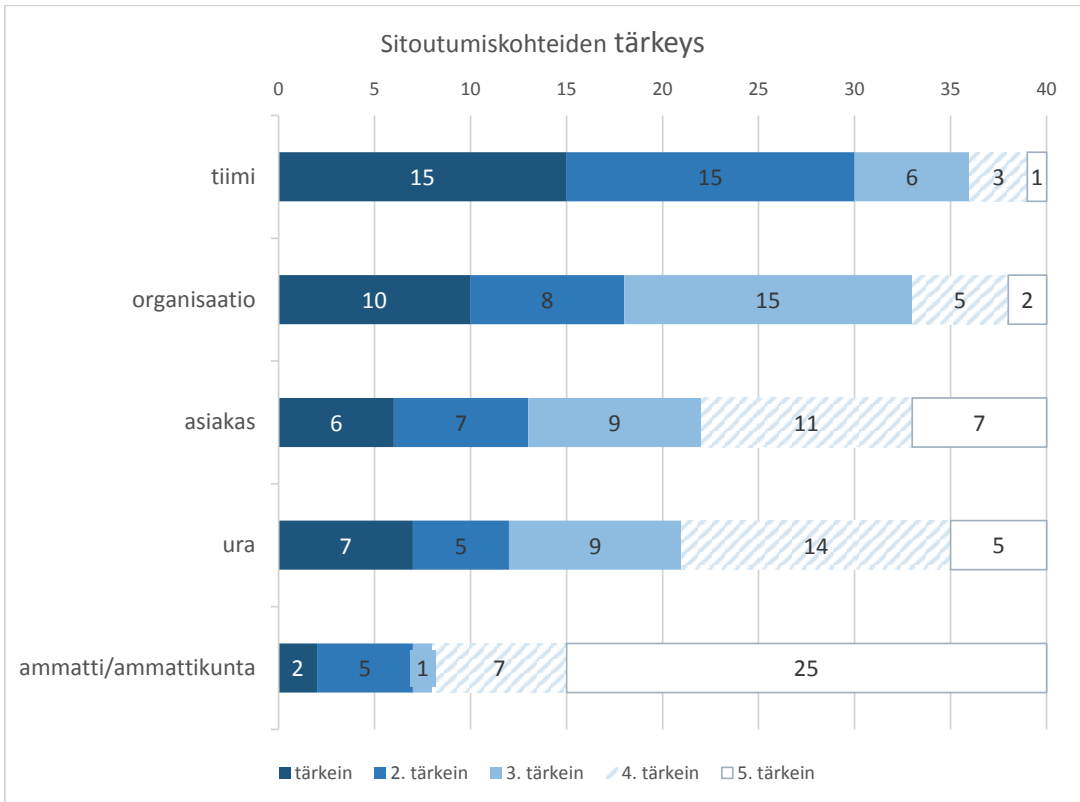
4. TULOKSET: SITOUTUMINEN

Tämän luvun tulosten avulla vastaamme tutkimuskysymykseen: Millaisia muotoja organisaatioon sitoutuminen tietointensiivisissä yrityksissä saa? Mitä haasteita tämä nostaa organisaation sitoutumisen käsitteelle? Tarkastelemme ensin sitoutumisen kohteiden ja ulottuvuuksien yleiskuvaa kvantitatiivisen kuvauksen avulla. Tämän jälkeen siirrytään sitoutumistyyppien hahmoteluun. Tyypikuvausten yhteydessä kerrotaan tarkemmin analyysin toteuttamisen tapa.

John Meyerin ja Natalie Allenin (1991) organisaatioon sitoutumisen kolmiosaista määritelmää (tunneperäinen, jatkuvuuden tavoitteluun liittyvä sekä normatiivinen ulottuvuus) hyödyntäen tarkasteltiin erikseen tiimiin, asiakkaaseen ja ammattiin/ammattikuntaan sitoutumista. Tässä luvussa tarkastellaan sitoutumisen näitä kohteita sekä sitoutumisen eri ulottuvuuksia ensin määrällisesti jakaumien ja keskilukujen sekä laadullisen haastatteluaineiston avulla yleiskuvan saamiseksi. Tämän jälkeen tuloksia sitoutumisen osalta esitellään tyypittelyn ja autenttisten tyypiesimerkkien kautta.

Sitoutumisen kohteiden yleiskuva

Tiimi valittiin useimmin tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi, sitten organisaatio, ura, asiakas ja ammatti. Jos ei oteta huomioon tiimiä ja organisaatiota, (jotka usein olivat myös tärkeysjärjestyksessä toisina), asiakas oli yleisimmin toiseksi tärkein sitoutumisen kohde uran ja ammatin ollessa keskenään yhtä usein toiseksi tärkeimpiä. Kuvioon 1. on koottu sitoutumiskohteet sen mukaan, kuinka usein ne ovat olleet ensimmäisinä tai toisina tärkeysjärjestyksessä.



Kuvio 1. Sitoutumiskohteiden merkitys vastaajille (N=40).

Haastatteluissa nousi esiin, että toisinaan tiimiä oli vaikea erottaa organisaatiosta. Silloin, kun organisaatio ajateltiin laajemmaksi kuin oma tiimi, sillä saatettiin viitata koko yritykseen tai konserniin sen kaikkine toimipaikkoineen, Suomessa oleviin toimipaikkoihin tai omaan toimipaikkaan tai sen osaan. Organisaatio ymmärrettiin useimmiten rakenteina ja olosuhteina, jotka mahdollistavat työnteon. Tiimin ajateltiin varsinaisesti vasta ”luovan” työpaikan. Esimiesten ajateltiin olevan enemmän kiinnittyneitä organisaatioon, koska heidän tehtäviinsä kuului myös yhteydenpito organisaation johtoportaisiin ja hallinnollisiin elimiin.

Tiimin tärkeyttä perusteltiin muun muassa sillä, että tiimi on kaikkein voimakkaimmin läsnä työn tekemisen arjessa. Tiimin koettiin luovan työpaikan, olevan edellytys hyvälle työskentelylle ja työn tulokselle. Työssä on mukava käydä, kun läheisimmät työkaverit ovat mukavia ja ilmapiiri on hyvä. Se palvelee myös organisaation etua, sillä tiimityöskentelyn ollessa sujuvaa ja kun ryhmässä uskaltaa kysyä apua, vältetään turhaa työtä ja ollaan tehokkaampia. Asiakkaat ja projektit saattavat vaihtua välillä tiuhaankin, mutta tiimi luo jatkuvuutta työnteon arkeen.

Vastausten määrällinen tarkastelu osoittaa, että sitoutuminen pelkästään tiimiin oli yhtä yleistä kuin sitoutuminen yhtä aikaa tiimiin, asiakkaaseen ja ammattiin (taulukko 2). Toiseksi yleisin sitoutumiskohteiden kombinaatio oli yhtäaikainen sitoutuminen tiimiin ja ammattiin ja kolmanneksi yleisin yhtäaikainen sitoutuminen tiimiin ja asiakkaaseen.

Taulukko 2. Vahvan sitoutumisen kohteet ja niiden yhdistelmät (arvon 4 \geq saaneet, N=38/40¹).

Pelkkää tiimiin sitoutumista	Pelkkää asiakkaaseen sitoutumista	Pelkkää ammattiin sitoutumista	Tiimiin ja asiakkaaseen sitoutumista	Tiimiin ja ammattiin sitoutumista	Asiakkaaseen ja ammattiin sitoutumista	Tiimiin, asiakkaaseen ja ammattiin sitoutumista
10	0	2	6	9	1	10

Tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin

Karkeasti ottaen voi sanoa, että tiimiin sitoutuminen kiinnittyy tunteisiin, asiakkaaseen sitoutuminen velvollisuuksiin ja ammattiin sitoutuminen työn jatkuvuuteen (taulukko 3).

Taulukko 3. Tiimiin, asiakkaaseen ja ammattiin kiinnittyvän sitoutumisen ulottuvuudet (N=40).

	vahvin	2. vahvin	3. vahvin
tiimiin sitoutuminen	tunneperäinen (ka 4,1)	normatiivinen (ka 3,78)	jatkuvuus (ka 3,62)
asiakkaaseen sitoutuminen	normatiivinen (ka 3,33)	jatkuvuus (ka 3,16)	tunneperäinen (ka 2,9)
ammattiin sitoutuminen	jatkuvuus (ka 3,54)	tunneperäinen (ka 2,84)	normatiivinen (ka 2,81)

Sekä tunneperäinen, normatiivinen että jatkuvuussitoutuminen olivat myönteisessä yhteydessä kuhunkin kohteeseen. Lisäksi nousi esiin, että tiimiin tai ammattiin jatkuvuussitoutuneilla asiakas ei ollut yleensä tärkeä sitoutumisen kohde. Organisaatiota ja uraa koskien haastattelussa ei kysytty sitoutumisulottuvuuksiin liittyviä väittämiä. Tarkastellessa näiden kohteiden suhdetta eri kohteisiin kiinnittyviin sitoutumisulottuvuuksiin vain uran suhteen oli löydettävissä tilastollisesti merkitsevä havainto. Niillä, joilla normatiivinen sitoutuminen uraan korostui, ei ura ollut yleensä

¹ Kahdella vastaajalla 40:stä ei mikään tarkastelluista sitoutumisen kohteista ja niiden yhdistelmistä noussut vahvaksi.

tärkeä sitoutumisen kohde. Edellä mainittuun liittyvät korrelaatiotaulukot löytyvät raportin liitteestä 4.

Aiempi tutkimus on osoittanut, että tunteisiin kytkeytyvä sitoutuminen on keskeistä sitoutumisessa (Riketta & van Dick 2013). Tutkimuksemme tietointensiivisissä yrityksissä henkilöstön sitoutumisen ulottuvuudet esiintyivät usein yhteydessä kaikkiin sitoutumisen kohteisiin. Tunneperäisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen yhdistelmä esiintyi lähes puolella (taulukko 4.). Toiseksi isoin ryhmä olivat ne, joilla esiintyi sekä tunneperäistä että jatkuvuussitoutumista ja kolmanneksi ne, joilla esiintyi tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista.

Taulukko 4. Haastateltavien jakautuminen eri sitoutumisulottuvuuksien mukaan (arvon 4 \geq saaneet, N=38/40²).

Pelkkää tunneperäistä sitoutumista	Pelkkää normatiivista sitoutumista	Pelkkää jatkuvuussitoutumista	Tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista	Tunneperäistä ja jatkuvuussitoutumista	Normatiivista ja jatkuvuussitoutumista	Tunneperäistä, normatiivista ja jatkuvuussitoutumista
3	1	2	5	8	1	18

Sitoutumisen tyypit

Erityisesti haastattelujen laadullisen aineiston analyysissa tulevat laajemmin esiin vuorovaikutussuhteet ja kontekstit, joissa sitoutuminen rakentuu. Olemme vertailleet ja luokitelleet aineiston tapauksia lähestyen niitä erilaisten piirteiden konfiguraatioina (Leech & Onwuegbuzie 2008, 593). Niillä jokaisella on tekijöitä, jotka erottavat ja yhdistävät niitä suhteessa toisiinsa. Jotta erilaisista konfiguraatioista voidaan muodostaa ryhmä, niillä on jokin tutkittavan ilmiön näkökulmasta keskeinen yhdistävä piirre. Olemme hahmotelleet kahdeksan erilaista sitoutumisen tyyppiryhmää. Kolme näistä tyyppittelyistä liittyy tiimiin sitoutumiseen. Tiimihän oli yleisin sitoutumisen kohde, ja laadullisella analyysillä päästään tarkastelemaan tämän sitoutumisen eri puolia. Mikään sitoutumisen tyyppi ei ole yksipuolinen, vaan tyyppittelyistä löytyy myös yhdis-

² Kahdella vastaajalla 40:stä ei mikään tarkastelluista sitoutumisen kohteista ja niiden yhdistelmistä noussut vahvaksi.

täviä tekijöitä yli rajojen. Tyypittelyt tuovat esiin, millaisen sijan työ, työkaverit, ura sekä ammatti/ammattikunta yksilön elämässä saa. Kyse on siitä, mitkä osa-alueet kussakin tyypissä painottuvat.

Tapausten tilastollinen luokittelu muodosti pohjan tapausten vertailevalle lukemiselle. Tyypittely ja sen pohjalta muodostetut tyypit perustuvat ensivaiheessa sitoutumisulottuvuuksiin. Erittelimme aineistosta ne tapaukset, joilla jokin tai useampi ulottuvuus oli vahva. Perustana oli mittaristo, jossa vastaajien piti arvioida Likert-asteikolla eri sitoutumisulottuvuuksiin kytkeytyviä väittämiä (täysin eri mieltä–täysin samaa mieltä). Keskiarvon 4 tai yli saaneet tulkitsimme vahvasti kyseisellä ulottuvuudella sitoutuneiksi.

Tämän jälkeen muodostettiin jokaisen sitoutumisulottuvuuden sisään oma summamuuttuja eri sitoutumisen kohteille. Eli esimerkiksi tunneperäisen sitoutumisen osalta luodut muuttujat olivat tunneperäinen sitoutuminen tiimiin, tunneperäinen sitoutuminen asiakkaaseen ja tunneperäinen sitoutuminen ammattiin ja ammattikuntaan. Tällä perusteella aineiston tapaukset sijoitettiin alustavasti yhdeksään eri kategoriaan, jotka muodostivat pohjan jatkoanalyysille ja laadullisen aineiston yhdistämiseksi analyysiin.

Seuraavaksi haastatteluja luettiin laadullisilta osin sekä katsottiin sitä, miten he itse määrittivät sitoutumiskohteidensa tärkeysjärjestyksen ja miten tämä näkyi koko haastattelussa. Tämän analyysikierroksen seurauksena aiemmin muodostetut ryhmät ryhmiteltiin uudelleen. Analyysin tekeminen edellytti useita eri tasoilla liikkuvia analyysikierroksia, joiden aikana siirryttiin aineiston kokonaistasolta sen osiin systemaattisen ymmärryksen saamiseksi aineistosta (myös Rantala & Hellström 2001, 88). Jokainen tyyppi sisältää heterogeenisyyttä. Tyyppi on nimetty ryhmän tapauksia yhdistävän tekijän mukaan. Siten esimerkiksi organisaatioon sitoutujat nostivat omissa arvioissaan organisaation tärkeimmäksi sitoutumisen kohteekseen, ja laadullisen haastattelu-osuuden analyysi osoitti tämän yhdistävän heitä myös siinä, miten he suhtautuvat työn tekemiseen. Työn tekemistä motivoi kokemus organisaation jäsenyydestä ja sen edustaminen suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin.

Aineistosta luokittelemamme tyypit ovat organisaatioon sitoutujat, laaja-alaiset sitoutujat, uran jatkuvuuteen sitoutujat, asiakasorientoituneet tiimiin sitoutujat, lähityöyhteisöön sitoutujat, tiimiin moniulotteisesti sitoutujat, jatkuvuussitoutujat ja tärkeän asian edistämiseen sitoutuja. Seu-

raavaksi esittelemme tyypit ja jokaisesta autenttisen esimerkin. Autenttisuus tarkoittaa, että esi-merkki edustaa yhtä aitoa haastateltua yksilöä, eikä ole eri haastatteluista rakennettu niin sanottu keskivertotapaus.

Organisaatioon sitoutujat

Tähän ryhmään kuuluvat olivat 32–48-vuotiaita. Heillä kaikilla oli työkokemusta nykyisen työn-antajansa palveluksessa 3–6 vuotta, mutta tätä aikaisempaa työkokemusta toisilla oli enemmän ja toisilla vähemmän. Tämän ryhmän edustajille oli leimallista organisaatioon sitoutumisen nos-taminen tärkeäksi sitoutumisen kohteekseen. He pitivät työnteosta organisaatioissaan. Omaa työidentiteettiä peilattiin organisaation kautta. Organisaatioon sitoutujat kokivat olevansa tietyn organisaation jäseniä ja edustavansa sitä suhteessa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Se, mitä pystyi tekemään omassa organisaatiossaan ja organisaation asiakkaille, oli merkityksellistä. Tämä luonnehti myös suhdetta työhön siten, että työhön tekemistä motivoi nimenomaan organi-saation tavoitteiden eteen työskentely. Tällöin asiakkaat ja sidosryhmät määrittivät organisaat-ion asiakkaisiksi, ei ”omiksi” asiakkaisiksi: asiakkaiden ei nähty tuottavan itselle mitään, vaan yri-tykselle. Näin ollen heihin saattoi myös pitää hieman etäisyyttä.

Suhteessa asiakkaisiin ei koettu oltavan korvaamattomia. Joillekin asiakkaat näyttäytyivät vaihtuvina, eikä aina edes ollut välttämättä selvää, ketä kulloinkin palveltiin. Joidenkin mielestä asi-akkaat eivät aina itse olleet lojaaleja, mikä heijastui pohdintoihin omasta lojaalisuudesta asiak-kaita kohtaan. Lojaalisuusvaatimus osoittautui lopulta enemmän itseä kuin asiakasta velvoitta-vaksi, koska työntekijän koettiin edustavan yritystä asiakaskuntaan päin. Asiakkaan kokemuksen työntekijästä koettiin suoraan vaikuttavan siihen, miten asiakas näkee yrityksen. Lojaalisuus asiakasta kohtaan tarkoittikin ennen kaikkea työnsä hyvin hoitamista. Asiakkaalle ei koettu siitä huolimatta oltavan velkaa, mutta heiltäkin koettiin työkavereiden ohella vähän opitun. Pidempi-aikaisista asiakassuhteista kerrottiin muodostuvan läheisempiä ja näihin asiakkaisiin koettiin enemmän yhteenkuuluvuutta kuin lyhytkestoisempiin asiakassuhteisiin ja asiakkaisiin.

Myös tiimi asettui tärkeäksi juuri suhteessa organisaatioon: tiimissä työskentelyä haluttiin jatkaa, koska haluttiin auttaa tiimiä eteenpäin ja samalla yritystä ja sen liikevaihdon kasvattamista. Tämä kaikki palvelee lopulta myös onnistumisen tunteen syntymistä omassa työssä. Tiimi oli tärkeä myös siksi, koska sen kanssa oltiin asiakkaisiin ja ammattikuntaan verrattuna läheisimmässä yh-teistyössä päivittäin. Osalla oli tiimin vetäjän rooli, mikä korosti vastuuta tiimistä.

Tiimin koettiin ansaitsevan lojaalisuuden, tiimin parasta ja sen puolesta rehellisesti toimimista korostettiin. Tiimi oli osalle ”oma sparrausporukka”, voimavara. Henkilökemiat kuitenkin vaikuttivat siihen, miten läheisiä tiimin jäsenistä kullekin oli tullut. Toisten kanssa todettiin tultavan paremmin toimeen kuin toisten. Osasta oli tullut vuosien varrella ystäviä, osan kanssa oltiin tekemisissä vain töissä. Tiimin jäsenten koettiin ymmärtävän, jos tulisi tarve jättää tiimi.

Ammattiin tai ammattikuntaan ei koettu yhteenkuuluvuutta, vaan pikemmin työ itsessään oli merkityksellisempi kuvauksissa. Vaikka toisaalta joku kuvasi ammattikuntaansa omaksi jengikseen, johon kokee professionaalista yhteyttä, kuvattiin ammatti enemmänkin ylpeytenä siitä, mitä tekee, kuin tietynä ihmisjoukkona, johon haluaa kuulua tai tuntee solidaarisuutta. Tätä solidaarisuuden tunnetta saattoi vähentää se, että osa ammattikunnasta on työhönsä erilailla orientoitunut kuin itse on. Ammatissa jatkaminen koettiin lähinnä realiteettina.

Tyyppiesimerkki: Pekka

Pekka oli työskennellyt nykyisen työntäjän palveluksessa vajaat kuusi vuotta. Hän toimi tiimin esimiehenä ja osallistui tiimin päivittäiseen työhön. Omaan tiimiin liittyvistä esimiestehtävistä huolimatta Pekka koki työskentelevänsä eri rooleissa kaikkien kanssa organisaatiossa. Johtoryhmä, muut tiimit ja oma tiimi olivat kaikki merkityksellisiä. Pekka teki myyntityötä, johon sisältyi paljon asiakaskäyntejä jo sopimussuhteessa yritykseen olevien asiakkaiden luokse sekä uusien asiakkaiden hankintaa. Hän hoiti asiakkuuksien ylläpitoa ja asiakashankintaa tiiviisti myös puhelimitse. Lisäksi päivittäiseen työhön kuului tietojen dokumentointia ja tarjousten tekemistä.

Pekalle sitoutumisen tärkeysjärjestyksessä organisaatio ja asiakas saivat ”*ensimmäisen prioriteetin joka asiassa*”. Tiimi oli myös tärkeä ja henkilökohtaisesti merkittävä Pekalle, koska tiimin kanssa oltiin niin läheisessä yhteistyössä päivittäin. Pekka koki enemmän vastuuta ja tarvetta olla lojaali tiimiään kuin asiakkaitaan kohtaan. Vastuu asiakkaista olisi Pekalle helpompi siirtää toisille kuin vastuu tiimistä. Pekka ei kokenut perheenjäsenyyden kaltaista yhteisyyttä tiimiinsä eikä asiakkaisiinsa, vaan erotteli perheen ja työn. Pekka ei myöskään kokenut olevansa velkaa tiimilleen, asiakkailleen tai ammatilleen, vaan näki olevansa vastavuoroisessa suhteessa näihin. Ammatti/ammattikunta näyttäytyi Pekalle vähiten merkityksellisenä:

Kyllä mä nyt tähän sanosin, että täysin eri mieltä. En mä tämän ammatin takia näitä asioita tee, että kyllä se on ennemminkin just se, että mitä mä voin tehdä tässä organisaatiossa ja asiakkaiden edessä, niin se on merkityksellistä.

Pekalle oli tärkeää, että hän sai tehdä itselleen mielenkiintoisia tehtäviä, ja jos se olisi vaatinut ammatin vaihtamista, hän olisi ollut sen valmis tekemään. Onnistumisen kokemukset työssä tuottivat hänelle tarvittavan tyydytyksen tunteen ja halun jatkaa nykyisessä tehtävässään. Onnistumisen kokemukset kytkeytyivät Pekalla oman paikkansa täyttämiseen organisaatiossa ja organisaation menestymisen edistämiseen. Tiimi ja asiakas olivat tämän kokemuksen osatekijöitä, joita tarvittiin työssä onnistumiseksi, mutta niihin ei tarvinnut kiintyä emotionaalisesti.

Laaja-alaiset sitoutujat

Tässä ryhmässä organisaatio ja tiimi olivat tärkeimpiä sitoutumisen kohteita, yhdellä haastattelutavalla ammatti oli tärkein sitoutumisen kohde. Asiakas ja ura eivät koskaan olleet ensimmäiseksi tai toiseksi tärkeimpiä kohteita. Laaja-alaiset sitoutujat edustivat asiantuntijapalveluita tuottavaa yritystä sekä välittäjäorganisaatiota. Melkein kaikki olivat miehiä, iältään yli 35-vuotiaista alle 55-vuotiaisiin. Kaikki olivat korkeasti koulutettuja, osalla oli myös jatkotutkinto. Yksi tämän ryhmän edustajista oli esimiesasemassa. Osalla oli aiempaa esimieskokemusta.

Tässä ryhmässä nykyinen työ antoi jotakin sellaista, mitä aiempi työ ei: se tarjosi joko laaja-alaisuutta tai erikoisalan asiantuntijuuden toteuttamista. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että yhtä mielekästä työpaikkaa ei koettu olevan helposti saatavilla. Kuviteltavissa olevat näkymät eivät siis vaikuttaneet kiinnostavammilta kuin nykyinen työ. Nykyinen työ mahdollisti sellaisen työn tekemisen, mikä ei aiemmin ole ollut mahdollista. Työnteon olosuhteet olivat aiempaa työkokemusta paremmat.

Sekä asiakkaat että työ mahdollistivat itsensä toteuttamista. Osalle tämän ryhmän edustajista asiakas oli merkittävä siltä kannalta, että asiakkaalta saatava tieto mahdollisti asiantuntijuuden harjoittamisen työtehtävässä. Osalle puolestaan asiakkaat ja verkostot olivat enemmän se kohde, jolle työtä tehtiin ja jonka tarpeet muovasivat työtä. Sitoutumisen kohteet olivat ainakin osittain riippuvuussuhteessa, mikä tekee ymmärrettäväksi sitoutumisen laaja-alaisuutta tässä profiilissa: kohteet mahdollistivat toisiaan. Työtä oli myös mahdollista tehdä ainakin osittain omien arvojen mukaisesti.

Tiimi oli tärkein sitoutumisen kohde kahdelle. Molemmat nostivat esiin tiimin erityislaadun, toista samanlaista oli vaikea löytää. Näkökulmassa korostuivat paitsi se, että porukkaa ylipäättään pidettiin hyvänä, myös asiantuntijuus. Toisella organisaatiomuutoksen läheneminen vaikutti siihen, että tiimi nousi ohii organisaation sitoutumisen kohteena.

Myös kaksi valitsi organisaation tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi. Molempien työrooli oli sellainen, jossa koettiin tiimi ja yhteenkuuluvuus siihen tärkeäksi, mutta oma työnkuva ei rajoittunut tiimiin, vaan työskentely suuntautui ulospäin. Toisella heistä oli esimiestehtävä, tiimin vetäminen. Toiselle työ oli mahdollistanut laaja-alaisen toimimisen. Yksi valitsi ammatin tärkeimmäksi. Hän näki ammatin vähiten vaihdettavissa olevana sitoutumisen kohteista. Ammatin vaihtaminen merkitsisi työpaikan vaihtoa, mutta ammatin pysyessä samana, pysyvät muutkin asiat ennallaan, kuten ura.

Tyyppiesimerkki: Keijo

Keijo koki kehittämispäällikkönä tekevänsä kutsumuksensa mukaista työtä. Hän oli ollut aina kiinnostunut kehittämistyöstä, ja hän koki työnsä ja ammatinsa tarpeelliseksi. Työnkuvan täsmentyminen oli lisännyt hänen motivaatiotaan entisestään. Vuosien saatossa kertynyt osaaminen ja kokemus auttoivat siinä, että Keijo osasi työskennellä kuormittamatta itseään liikaa. Keijo oli opiskellut aikanaan laaja-alaisesti ja se näkyi hänen työnkuvassaan. Maisterintutkinnon suorittanut Keijo oli työurallaan jo keskivaiheen loppupuolella – *ei ny mitään eläkettä vielä odotella suinkaan* – ja tyytyväinen työhönsä, mutta opiskeli samalla uutta ammattitutkintoa. Se antoi vielä mahdollisuuksia ja toimi epävarmuuden hallintana, mikäli nykyiset työt loppuisivat tai mielenkiintoinen uuteen ammattiin liittyvä työ tulisi tarjolle.

Organisaatio oli Keijolle tärkein sitoutumisen kohde, koska oma toiminta vaati tiimirajojen ylittämistä.

Ja sitten se yks hyvä puoli on se, että me ei olla lokeroiduttu tiimeihin. Tai joku on varmaan, mutta minä en ole. Mä lyön aina rikki heti rajan siinä kohtaa, kun tarve vaatii. Silloin kun asiakkaan tarve tulee, mä käytän koko talon osaajia avuksi tarvittaessa aina silloin mikä on tarpeen.

Keijo näki, että työntekijöiden olisi tärkeää tietää yrityksen strategiastakin ja olemassaolon tarkoituksesta, eikä keskittyä vain omiin välittömiin työtehtäviinsä. Tiimi oli toiseksi tärkein sitou-

tumisen kohde, ja Keijo mielsi tiimin osaksi organisaatiokokonaisuutta puhuen myös ”*organisaatiotiimistä*”. Keijo koki oman työparinsa tärkeimmäksi tiimin jäsenistä. Asiakas oli Keijolle kolmanneksi tärkein sitoutumisen kohde. Verrattuna aikaisempaan työuraan asiakkaiden määrä oli kasvanut voimakkaasti, mikä vaikutti myös sitoutumiseen. Keijo koki asiakaspinnassa toimimisen mielekkääksi ja osaamisensa siinä hyväksi. Verkostot ja yhteistyösuhteet olivat tärkeitä työtehtävien toteuttamisen kannalta, samoin käytännönläheisyys.

Ammatti oli sitoutumisen kohteista neljänneksi tärkein. Ammatilliset kysymykset Keijo liitti ammattiyhdistystoimintaan, jossa hän ei ollut ollut aktiivinen. Lisäksi ammatista teki Keijolle etäisen se, että opintotausta ei vastannut niitä tehtäviä, joita hän sillä hetkellä teki. Kuten hän itse asian muotoili: *mulla on pikkusen tuo identiteettiongelmanikin*. Tärkeysjärjestyksessä viimeiseksi Keijolla jäi ura: *Siksi mä en ole edennytkään hommassani, kun mä en ole ura-, mulla on se toinen ura siellä vapaaehtoistyössä*.

Uran jatkuvuuteen sitoutujat

Tähän ryhmään kuuluvat olivat 27–46-vuotiaita, työuransa alku- ja keskivaiheessa olevia työntekijöitä. Tälle ryhmälle leimallista oli uran jatkuvuudesta huolehtiminen. Kaikki, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, nimesivät uran tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi ja käytetyn sitoutumismittariston kautta tarkasteltuna ryhmää yhdisti jatkuvuussitoutuminen ammattiin. Ryhmässä ajateltiin, että työntekijän on itse pidettävä puoliaan ja huolta oman uran jatkuvuudesta pärjätäkseen jatkossakin. He ajattelivat, ettei sitä ei kukaan muukaan tee heidän puolestaan, vaan se on jokaisen omalla vastuulla. Asiakkaasta huolehtiminen tuki tätä, koska oman uran jatkuvuudesta olisi mahdotonta pitää huolta, ellei tekisi työtään niin hyvin, että asiakas on tyytyväinen.

Tämä ryhmä viihtyi työssään ennen kaikkea sen itsenäisyyden, vapauden ja haasteellisuuden vuoksi, ei ihmisten. Tämä ryhmä ei kokenut vahvaa yhteenkuuluvuutta tiimiinsä. Tiimiä ei koettu läheisenä ”*päivittäisenä työyhteisönä*”, vaan työtä koettiin tehtävän pikemminkin itsenäisesti ja osin asiakkaiden luona ”*kenellä*”. Tiimin jäsenten kyllä nähtiin auttavan toisiaan, mutta ei toimivan yhteisen hankkeen ja tavoitteen ympärillä. Toisten kanssa tultiin paremmin toimeen kuin toisten, eikä kaikkia opittu tuntemaan yhtä hyvin. Koko työyhteisön ei edellytetty olevan hyvä, vaan riitti, että omaa työtä lähellä oleva pienempi porukka oli toimiva ja mukava. Tiimin työskentelyä motivoi ongelmien ratkaiseminen ja asioiden eteenpäin saaminen. Tiimin

jäseniä kuvattiin ”*ihan asialliseksi ja mukaviksi ihmisiksi sinänsä*”, vaikka sen suurempaa yhteyttä heihin ei tunnettukaan. Tämä ryhmä ei viettänyt vapaa-aikaansa työkavereidensa kanssa.

Asiakkaat olivat vaihtuvia, eikä heihin syntynyt päivittäisiä ja läheisiä yhteistyösuhteita tämän ryhmän kokemuksissa. Asiakkaiden arveltiin olevan erilaisia: osa toimii oman lojaalisuuden ansaiten, osa taas vastuuttomasti ja epäkorrektisti, mikä vaikutti omaan haluun olla lojaali heitä kohtaan. Ammatinkin arvioitiin olevan sellainen, ettei siinä lojaalisuutta juurikaan tarvita. Yrityksen nähtiin omistavan asiakkuudet, jolloin työntekijän ei oletettukaan sitoutuvan asiakkaaseen. Työ piti tehdä silti hyvin. Osalla asiakaskontaktit olivat enemmänkin puhelimen välityksellä tapahtuvia. Vaikka asiakkaisiin ei muodostunut tunnesiteitä, olivat asiakassuhteet ja asiakkaiden tyytyväisyyden ylläpito tärkeitä työn jatkumisen mahdollistajia.

Ammattiin ei koettu liittyvän erityisiä arvolatauksia tai maailmaa parantavia asioita, toisin kuin silloin, jos ”*pelastaa lapsia tai tekee sydänleikkauksia tai avustaa nuoria*”. Ammattikuntaan ei juuri samaistuttu tästä syystä. Työtä pidettiin kuitenkin sekä (yhteiskunnallisesti, alueellisesti tai organisatorisesti) tärkeänä että älyllisesti kehittäväenä ja mukavana. Tärkeys tuli eri tehtävissä eri asioista. Työ pyrittiin tekemään niin, että siitä tulee hyvä mieli ja hyvällä työmoraalilla, jotta työtä voi jatkossakin tehdä.

Vaikka suhteet tiimin jäseniin olivatkin hyvät, työpaikan vaihto näyttäytyi positiivisena asiana. Sen ajateltiin tarjoavan mahdollisuuden oppia uudenlaisia tapoja, toimintamalleja, alan tuotteita ja asiakkaita. Uusien ihmisten myötä koettiin voitavan myös oppia erilaisia näkemyksiä. Joku ryhmän edustaja totesikin, että ”*viiden vuoden välein olisi hyvä vaihtaa työpaikkaa*”. Eli työpaikan vaihtamiseen suhtauduttiin positiivisesti, mutta toisaalta suurin osa piti nykytilannetta sen verran hyvänä, ettei vaihto tuntunut ajankohtaiselta. Nykyisen tehtävän ja työyhteisön katsottiin tarjoavan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia sekä mukavan työyhteisön, joten jatkaminen nykyisellään näyttäytyi tavoiteltavana vaihtoehtona. Henkilöstön vaihtuvuus nähtiin kuitenkin positiivisena myös organisaation näkökulmasta, sen ajateltiin tuovan uutta virtaa ja näkökulmia.

Tyyppiesimerkki: Paula

Paula oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan kuusi vuotta, mutta hänellä oli yli kymmenen vuoden kokemus alansa tehtävistä. Hän nautti nykyisestä työnkuvastaan, koska se sisälsi monenlaisia tehtäviä ja hän pääsi hyödyntämään laajasti osaamistaan ja samalla kehittymään edelleen.

Hän koki organisaationsa toiminnan tärkeäksi ja halusi omalla panoksellaan olla edistämässä organisaation tavoitteita.

Paula ei kokenut vahvaa yhteenkuuluvuutta, perheenjäsenyyden kaltaista läheisyyttä tai henkilökohtaisen merkittävyyden tunnetta suhteessa tiimiinsä. Hän halusi kuitenkin olla ammatillisesti lojaali tiimiä kohtaan: hoitaa sovitut tehtävät, toimia avoimesti ja rehellisesti. Velkaa hän ei kokenut tiimillensä olevansa, mutta koska työtä tehtiin vuorovaikutuksessa, oli tärkeää, että molemmat, tiimi ja hän itse tekevät osansa. Tiimin jättäminen ei olisi ollut Paulalle menetys, vaan mahdollisuus saada ammatillisesti uutta. Paula korosti muutenkin ammatillisuutta suhteessa tiimiin tunnesiteen kustannuksella.

Asiakkaitakin Paula ajatteli lähinnä työnsä sisältöjen kautta, eikä kokisi heidänkään jättämistään niinkään menetyksenä:

Että en haluaisi jättää asiakasta tietenkään pulaan, mutta en koe, että mun olisi vaikea myöskään vaihtaa, välttämättä sitten, tehtäviä [ja sitä myöten asiakkaita] tarvittaessa. Että sen tähden, koska niitä olen myöskin tehnyt, niin kun puhuttiin tuosta historiasta, mitä olen tehnyt, että mä olen tehnyt täällä erilaisissa [työ]rooleissa ja erilaisille kohderyhmille [eli asiakkaille].

Paula oli ammattiinsa tunneperäisesti ja normatiivisesti sitoutunut sekä jatkuvuussitoutunut. Työ antaa ”henkilökohtaisella tasolla itselle paljon, että en haluaisi pois niistä tehtävistä”. Oman asiantuntijuuden kehittäminen ja mielekkäät, omaa osaamista vastaavat ja edelleen kehittävät työtehtävät olivat Paulalle tärkein syy pysyä työpaikassaan ja organisaatiossaan.

Asiakasorientoituneet tiimiin sitoutujat

Tähän ryhmään kuuluvat olivat 28–58-vuotiaita. Leimallista oli kokemus työn tekemisestä erityisesti asiakkaalle niin, että myös tiimi oli tärkeä. Tälle ryhmälle asiakasorientoituneisuus oli työn tekemisen tapa. Motivaatio tehdä työtä ja siihen liittyvät tärkeysjärjestykset perustuivat asiakkaan tarpeiden tukemiseen. Kaikki ryhmään kuuluvat olivat käytetyllä sitoutumismittaristolla tunneperäisesti sitoutuneita tiimiin ja kolme viidestä myös normatiivisesti. Lisäksi kolmella nousi vahvaksi myös tunneperäinen sitoutuminen asiakkaaseen ja samoin kolmella normatiivinen sitoutuminen asiakkaaseen. Lisäksi ammatin osalta yhdellä ilmeni vahvaa tunneperäistä si-

toutumista ja toisella jatkuvuussitoutumista. Tiivistettynä ilmaisten, ryhmässä sitoutuminen painottui käytetyllä sitoutumismittaristolla mitaten tunneperäiseen ja normatiiviseen tiimiin ja asiakkaaseen sitoutumiseen. Omassa tärkeysjärjestyksessään ryhmäläiset nostivat yleisimmin esiin asiakasta, tiimiä ja organisaatiota kolmena tärkeimpänä sitoutumisen kohteena. Hyvä tiimi teki työssä käymisestä mukavaa.

Asiakasorientoituneille asiakkaiden kanssa tekemisissä oleminen oli motivoivaa. Osalle asiakkaiden kanssa oli syntynyt niin läheiset välit, että asiakkaan luona käymistä kuvattiin tuntemuksella ”*kuin menisi kotiin, että siellä on onnistunut luomaan niin hyvät välit sinne*”. Yleisempää kuitenkin oli, että asiakkaaseen panostettiin työn sisällön kautta, jotta he saisivat yhteistyöstä, myyntitilanteesta tai ostamastaan palvelusta mahdollisimman paljon irti. Myös tässä ryhmässä tiedostettiin asiakkaiden erilaisuus. Toisten kanssa oltiin tekemisissä toisia mieluummin, joten toisten jättäminen olisi ollut vaikeampaa kuin toisten, jos tilanne olisi niin vaatinut. Asiakkailta oli opittu hiljaista tietoa, minkä takia heille myös saatettiin kokea oltavan velkaa.

Tyyppiesimerkki: Reino

Reino oli työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa konsulttina noin kahdeksan vuotta. Tulevaisuus näyttäytyi Reinolle melko stabiilina: Hän ajatteli olevansa asiantuntijajäseninä, josta hän ei enää vertikaalisesti etenisi, eikä nähnyt itseään myöskään enää vaihtamassa työpaikkaa. Reino työskenteli mielellään kotoa käsin. Saldovapaina pidettäviä ylityöitä kertyi, eikä Reino niistä liiemmästi harmistunut, vaan katsoi niiden kuuluvan työn luonteeseen. Kertyneitä tunteja hänellä oli tapana ottaa vapaina esimerkiksi pidemmän kesäloman muodossa.

Reino kuvaili itse omia tärkeysjärjestyksiään näin:

Ensimmäinen, johon on pakko sitoutua, koska se maksaa mun palkkani, se on asiakas. Elikä asiakas olisi numero yksi. Ja sitten, jotta mää voisin sitoutua [asiakkaaseen], niin mää tarvitsen tiimini tukea siihen. Ja jotta minä ja tiimini pärjättäisiin, niin tarvitaan se organisaatio. Elikä... sait järjestyksen.

Yhteenkuuluvuutta asiakkaan kanssa Reino kuvaili myymänsä tuotteen toimittamisena asiakkaalle mahdollisimman hyvin ja asiakkaan tarpeisiin sopivana kokonaisuutena. Tällöin hän saattoi olettaa asiakkaan olevan tyytyväinen, mikä teki tietysti myös hänet tyytyväiseksi. Reino koki, että hän pystyi auttamaan asiakasorganisaatioitaan ja siellä työskenteleviä yksittäisiä ihmisiä omalla työskentelyllään. Se oli hänestä palkitsevaa. Asiakkaan murheisiin ei kuitenkaan voinut

mennä. Se olisi merkinnyt ristiriitaa työn hyvin hoitamisen kanssa. Asiakkaille Reino koki sitä kautta olevansa velkaa, että hän oli oppinut heiltä paljon vuosien varrella.

Lähityöyhteisöön sitoutujat

Tässä ryhmässä organisaatio oli tärkein sitoutumisen kohde. Itse määritellyn tärkeysjärjestyksen mukaan yhdellä ryhmän edustajalla tiimi nousi yli organisaation tärkeysjärjestyksessä, mutta hän mielsi paikallisen organisaation tiiminä ja koko organisaation, johon paikallisorganisaatio kuuluu, tärkeysjärjestyksessä tarkoitettuna organisaationa. Tiimi oli kaikilla ryhmän edustajilla aina kahden tärkeimmän sitoutumiskohteen joukossa. Kaikki sijoittivat uran tärkeysjärjestyksissään kolmanneksi. Kaksi ryhmästä piti asiakasta neljänneksi tärkeimpänä sitoutumisen kohteena ja kaksi ammattia. Ryhmään kuuluvista puolet oli naisia ja puolet miehiä, ja kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset olivat ryhmässä edustettuina. Koulutustausta vaihteli toisen asteen koulutuksesta korkeakoulutukseen asti. Nykyisessä työpaikassa oli työskennelty 1,5–6 vuotta, ja ryhmäläiset edustivat kaikkia uravaiheita. Yhdellä ryhmäläisistä oli esimiestehtäviä.

Tässä ryhmässä useampi henkilö toimi jonkinlaisessa välittäjäasemassa tai eri toimialueiden yli. Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä tiimiin sitoutuminen perustui lisääntyneeseen vastuuseen omassa työtehtävässä. Tiimin merkitys saattoi liittyä myös omaan erilaiseen ammattirooliin, joka poikkesi organisaation tiimijaon taustalla olevista asiantuntijatehtävistä: ”*vaikka mä olen erilainen, niin kyllä mä nyt olen aika vahvasti siellä kuitenkin mukana*”. Tällaisessa roolissa korostui huolenpito. Ryhmässä oli myös asiantuntijoita, joilla tiimi korostui ensinnäkin siksi, että se miellettiin työn alla kulloinkin toteuttavana olevan hankkeen toimijaverkostoksi. Toimijaverkosto koostui usean eri organisaation ihmisistä ja oli henkilön tekemän työn kannalta keskeinen. Yhteenkuuluvuus tiimin korostui myös silloin, kun muita sitoutumiskohteita ei koettu vahvasti. Perusteluna esitettiin se, että tiimin kanssa oltiin eniten tekemisissä. Myös työvuosilla saatettiin perustella omaa sitoutumista (organisaatioon). Asiantuntijatehtävissä toimivat nostivat esiin, että heidän organisaatioissaan kehitettäviä asioita ei edistetä kovin nopeasti. Talous- ja henkilöstöhallinnossa toimivat puhuivat enemmän omasta kouluttautumisestaan ja lisäperehdytyksen tarpeesta suhteessa joihinkin asioihin.

Tyypiesimerkki: Sirpa

Sirpa teki talous- ja henkilöstöhallinnon työtä. Hänellä oli työnkuvansa takia yhteys koko organisaatioon. Hän oli aiemminkin ollut hallinnollisissa tehtävissä, mutta nyt hänellä oli myös esimiestehtäviä. Hoitoalaan tutustuttuaan Sirpa päätyi aikanaan kaupalliselle alalle, jolle ei ollut suunnitellut lähtevänsä. Nykyiseen organisaatioon hän päätyi sen jälkeen, kun yritys, jossa oli pitkään töissä, saneerattiin ja henkilöstöä irtisanottiin. Nyt hän katsoi olevansa työurallaan loppuvaiheessa, mutta oli edelleen kiinnostunut kouluttautumisesta ja halusi pysyä ajan tasalla. Hänen oli kuitenkin täytynyt laittaa kouluttautumissuunnitelmat syrjään, koska sijaistamisen takia hänen työtehtävänsä olivat lisääntyneet. Sijaistamisen myötä tullessiin tehtäviin sisältyi uuden opettelua ja perehtymistä työsuhteita koskevaan lainsäädäntöön.

Nykyisessä työroolissaan Sirpa koki organisaation tiimiä tärkeämmäksi sitoutumisen kohteeksi, joskin erottelu organisaation ja tiimin välillä oli vaikeaa. Kuitenkin myös se, että hän toimi esimiehenä, korosti alaisista huolehtimista ja tiimin henkilökohtaista merkitystä. Sirpa koki tekevänsä työtä koko organisaation hyväksi. Kolmanneksi tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi Sirpa nosti uran, koska ”*mun on tiedettävä missä mennään aina*” eli oli seurattava esimerkiksi henkilöstöasioiden muutoksia ja päivitettävä tietoaan. Sirpan työ ei sisältänyt juurikaan asiakastyötä ulospäin, joten asiakkaat jäivät sitoutumiskohteena neljänneksi. Samassa ammatissa toimivat ihmiset eivät myöskään tuntuneet hänestä läheisiltä. Silti ammatti itsessään oli hänelle henkilökohtaisesti tärkeä ja hän viihtyi työssään. Sirpa arvosti ammattiaan ja siihen liittyvää pysyvyyttä ja mielekkyyttä. Nykyistä työtään hän ei pitänyt niin ainutlaatuisena, etteikö yhtä hyviä etuja olisi voinut saavuttaa jossakin muussakin työssä. Työhön liittyvät tekijät ja sitoutumisen kohteet eivät rinnastuneet perheeseen, vaan Sirpa korosti työn ja perheen erillään pitämistä arvostuksissa.

Tiimiin moniulotteisesti sitoutujat

Tähän ryhmään kuuluneet olivat työuransa alku- tai keskivaiheessa olevia 30–42-vuotiaita työntekijöitä, joille tiimi muodosti tärkeän sitoutumisen kohteen. Tiimi nimettiin itse tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi ja se nousi myös käytetyn sitoutumismittariston kautta vahvimaksi sitoutumisen kohteeksi joko kaikilla sitoutumisen ulottuvuuksilla tai kahdella kolmesta ulottuvuudesta eli tunneperäisellä ja jatkuvuussitoutumisen ulottuvuuksilla.

Leimallista tälle ryhmälle oli, että oma tiimi koettiin hyväksi ja toimivaksi. Sen kanssa oli mukava työskennellä. Mielenkiintoisten työtehtävien ohella hyvä tiimi, joka määrittyi myös lähi-työyhteisöksi, olikin tärkeä työssä viihtymiseen vaikuttava tekijä. Tässä ryhmässä arvostettiin avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä ja ”yhteen hiileen puhaltamisen” kulttuuria. Työkaverit koettiin tuttaviksi ja ystäviksi, joiden kanssa vietettiin aikaa niin työhön liittyvissä kuin muissakin vapaa-ajan riennoissa. Suhteessa tiimiin koettiin vahvaa yhteenkuuluvuutta, koska läheisimmät työkaverit olivat pitkäjänteisemmin ja henkilökohtaisemmin läsnä arjessa kuin esimerkiksi asiakkaat, jotka saattoivat projektien myötä vaihtua välillä tiuhaankin. Tiimi oli tämän ryhmän edustajille henkilökohtaisesti merkittävä. Tiimi ansaitsi lojaalisuuden, eikä tiimin luottamusta haluttu pettää. Esimiesasemassa oleva koki tehtäväkseen myös puolustaa tiimiä ulospäin. Jos asiakas valitti tiimin tekemästä työstä, esimies selvitti, mistä oli ollut kyse ja piti mahdollisista virheistäkin huolimatta tiiminsä puolta.

Työkavereilta koettiin opitun ja saadun paljon, myös apua, tukea ja turvaa. Erityisesti työuransa alkuvaiheessa olevat kokivat saaneensa tiimiltä enemmän kuin vielä pystyvät itse antamaan. Mutta jos joskus tilanne oli niin päin, että itse pystyi vastaamaan tiimiläisten kysymyksiin tai kertomaan muille relevanttia tietoa, se tuntui erityisen mukavalta. Tiimin jättäminen olisi koettu hyvän työyhteisön ja kannustavan ilmapiirin menettämisenä. Siitä arveltiin olevan todennäköisesti enemmän haittaa kuin hyötyä. Tiimissä työskentelyn jatkamista pidettiin järkevänä, koska muiden vaihtoehtojen ei arveltu tarjoavan samanlaisia etuja eli tilannetta, jossa työ ja työyhteisö olisivat toiveiden mukaisia.

Tyypiesimerkki: Sami

Samilla oli vajaan kymmenen vuoden kokemus työpaikaltaan. Nykyisessä tehtävässään hänellä oli muutama alainen. Sami viihtyi työssään sekä työtehtäviensä että työyhteisönsä ansiosta. Tiimi oli hänelle aivan lähintä työyhteisöä isompi organisaation toiminnallinen osa. Sami koki, että tiimin keskuudessa vallitsi hyvä henki ja tiimin jäsenten kesken pystyttiin puhumaan kaikista asioista. Tiimin jäsenille saattoi esittää mielipiteensä ja tulla kuulluksi. Tiimi oli tehnyt pitkään töitä yhdessä ja toteuttanut monenlaisia tehtäviä. Tiimiläiset olivat keskenään kavereita ja tunsivat toisensa hyvin.

Sami koki vastuuta tiimissä toimivista ihmisistä, mutta ei pitänyt itseään korvaamattomana. Lojaalisuuden hän ajatteli töiden hoitamisen kautta: luottamukseksi, että työt hoituvat. Sami kokikin

olevansa paljosta velkaa tiimillensä, koska kaikki sujui niin hyvin. Tiimin uudelleenorganisoinnin myötä ja tehtävänkuvien selkiinnyttämisen jälkeen aikaan saatu positiivinen muutos työn sujuvuudessa ansaitsi Samin mielestä tiimin kiitoksen. Sami ei haluaisi jättää tiimiään, koska kokisi siinä menettävänsä liikaa:

Meidän yhteishenki on tosi hyvä ja hommat on ihan kivoja ja mielenkiintoisia ja saa suhteellisen itsenäisesti toimia tuossa, mutta sitten jos tarvitsee jotain apua tai tukea, niin sitten sen saa heti, että kyllä mä kovasti sillain tykkään. [...] On muodostunut ihan kaverisuhteita moniin.. Ja sitten just, että tietää tavallaan kuinka toimitaan eri ihmisten kanssa, on niin kun vakiintuneet käytännöt mihinkä voi sillain luottaa. Ja sit just sellainen, että saa toimia aika vapaasti tuossa, ja tehdä näitä juttuja kuinka nyt itse haluaa ja pitää lankoja käsissään, mutta sitten saa täältä kuitenkin sen tuen, jos tarvitsee tai jotain apua aina että. Että välttämättä sitten ei joka paikassa olisi asiat sillain. Tai ainakin sitten niitten muodostamisessa kestäisi tietysti.

Sami suhtautui mahdollisiin tuleviin organisaatiomuutoksiin positiivisella vireellä. Hänellä oli positiivisia kokemuksia aiemmista muutoksista. Hän uskoi, että muutokset voivat parhaimmillaan tarjota uusia mahdollisuuksia ja haasteita työhön.

Jatkuvuussitoutujat

Tähän ryhmään kuuluvat olivat teknisiä asiantuntijapalveluja ja ohjelmistopalveluja tuottavista yrityksistä. Iältään he olivat 28–33-vuotiaita. Työuran miellettiin olevan alussa. Käytetyllä sitoutumismittaristolla tämän ryhmän edustajilla nousi jatkuvuussitoutumisen ulottuvuus vahvaksi kaikkien sitoutumiskohteiden eli tiimin, asiakkaan ja ammatin osalta. Molemmilla ryhmän edustajilla tiimiin sitoutuminen oli vahvaa myös tunneperäisellä ja normatiivisella ulottuvuudella. Toisin sanoen tämän ryhmän edustajien (1 nainen ja 1 mies) sitoutumismittaristolla mitatut profiilit olivat samanlaiset. Myös itse arvioiden ryhmän edustajat nostivat tiimin tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi. Tiimiltä koettiin saatavan apua ja tukea, ja sen kanssa oltiin paljon tekemisissä.

Tämän ryhmän edustajat eivät tehneet työtään tiiviisti asiakkaiden parissa, vaan työtä leimasi enemmän omalla työpisteellä itsenäisesti ja työyhteisön jäsenenä työskentely. Elämänmuutokset

korostivat jatkuvuuden merkitystä: perheellistyminen tai työpaikan menetys olivat korostaneet nykyisen työpaikan merkitystä. Tiimin menetys rinnastui koko työpaikan menetykseen. Uraan ja ammattiin liittyi haaveita, mutta samaan aikaan tämän ryhmän edustajat kokivat, että aika ei ollut juuri nyt sopiva muutoksille. Työelämässä mukana oleminen tuntui mielekkäältä ja tärkeältä. Työ oli itsenäistä, mutta vuorovaikutus muiden kanssa mahdollista ja tärkeää. Hyvä työympäristö ja tiimi motivoivat.

Tyypiesimerkki: Joni

Diplomi-insinöörin koulutustaustalla työskentelevä Joni oli työuransa alussa, ja työhön kuului erimittaisia projekteja vaihtuville asiakkaille. Joni työskenteli tiimissä, josta läheisin osa olivat hänen vierustoverinsa, vaikka ”*kyllä siinä ihan kaikkien kanssa tehdään töitä*”. Ammatinvalinta ei ollut voimakkaasti ohjattua, mutta kiinnostus tekniikkaan oli jo varhain olemassa:

No, ehkä se on, jonkinäköistä tollaista taipumusta ollut aina, (väsätä) kaikkien laitteitten kanssa. Niin se oli jotenkin semmoinen ns. helppo valinta silloin lukion jälkeen, koska lukiossa ei ollut minkäänäköistä oppilaanohjausta, eli siellä sai kyllä sitten ihan mennä. Niin sitten koska pari kaveriakin tuli tänne, niin mäkin tulin perässä, että oikeastaan se koko homma sitten muotoutui siinä vuosien varrella, kun nämä opinnot kehittyivät, niin siinä tavallaan salakavalasti sitten alkoivat ne asiat kiinnostamaan. Ei kyllä tiennyt yhtään mitään mihin oli tulossa mutta...

Joni työskenteli ensin alan toisen yrityksen sivukonttorissa. Se kuitenkin suljettiin, ja työt lopuivat. Päästyään nykyiseen työpaikkaansa hän oli kokenut viihtyvänsä hyvin, jopa niin, että hänestä tuntui kuin olisi ollut samassa työpaikassa jo pitempään. Työyhteisössä oli Jonin kannalta mielekäs ikäjakauma, ja se vertautui myönteisesti aiempaan työpaikkaan nähden. Joni ei nähnyt työpaikassaan merkittäviä kehittämistarpeita: ”*en keksi mitään sellaista, mistä pitäisi nuhotta*”.

Työtehtävät olivat hyvin samanlaisia kuin edellisessä työpaikassa. Työ oli itsenäistä, mutta apua voi kysyä myös projektin ulkopuolisilta. Joni mielsi työnsä kuitenkin olevan aina ryhmätyötä. Samoin hän näki oman ja muiden työpanoksen välisen yhteyden: oma panos vaikuttaa muiden työhön, ja oman hommansa hoitaminen on tärkeää. Varsinaista erikoisosaamisaluetta ei Jonille ollut vielä ehtinyt kehittyä. Vaikka hän ei lyhyen kokemuksensa takia usein päässyt jakamaan

osaamistaan muille, Jonille oli tärkeää, että hän joskus osasi vastata jonkun työtoverin kysymyseen.

Sitoutumisen kohteista tiimi ja organisaatio olivat tärkeimpiä, mutta Joni näki näiden kohteiden olevan hyvin lähellä toisiaan. Uran Joni sijoitti tärkeysjärjestyksissään kolmanneksi ilman sen kummempia perusteluita. Kontakti asiakkaisiin vaihteli, mikä vaikutti myös sitoutumiskohteen merkitykseen. Jonilla oli kokemusta myös asiakkaan tiloissa työskentelystä, mutta nykyisissä projektitehtävissä hän ei nuorena työntekijänä välttämättä ollut se, joka oli yhteyksissä asiakkaaseen. Asiakkaat olivat jotakin työhön kuuluvaa, mutta eivät itsetarkoituksellisesti tärkeitä sitoutumisen kannalta. Ammattikunnan Joni koki sitoutumisen kohteista kaukaisimmaksi. Olosuhteiden säilyttäminen tällaisinaan merkitsi jatkuvuutta työlle, muut vaihtoehdot eivät vaikuttaneet nyt järkeviltä. Tärkeältä Jonista tuntui kokemuksen kartuttaminen ja olosuhteiden vakaus tuon kartuttamisen takaamiseksi.

Tärkeän asian edistämiseen sitoutuja

Koska tähän ryhmään sijoittuu aineistosta yksi tapaus, esitellään tässä hieman laajemmin suoraan tyyppi.

Tyypiesimerkki: Elina

Elina työskenteli asiantuntijatehtävissä organisaatiossa ulkopuolisella rahoituksella toteutettavassa hankkeessa. Hänen opintotaustansa oli yhteiskuntatieteellinen, mutta ei liittynyt suoraan työn sisältöihin, vaan tutkinto tuki kokonaisuuksien hahmottamista ja asioiden välisten yhteyksien näkemistä. Aiemmissa työtehtävissä hänelle oli kertynyt edistettävään teemaan liittyvää osaamista. Uraansa hän pohti näin:

[S]e on se oma näkemys mitä on seurannut. [E]t ei ehkä semmoinen ((naurahtaa)), että seuraisi jotain (helvetin) kunnianhimoista urapolkua, vaan ennemminkin kunnianhimoisesti haluaisi puskea tiettyjä asioita eteenpäin.

Elina ei ollut enää työurallaan aivan alkuvaiheessa, mutta oli nyt pisimmässä yhtäjaksoisessa työsuhteessaan. Hän työskenteli tiiviisti työparinsa kanssa. Tiimi, jonka jäsen hän oli, määrittyi hieman ulkopuoliseksi organisaation muusta toiminnasta, koska sen toiminta perustui yrityksen

muun toiminnan rahoituksesta eroaviin rahoitusjärjestelyihin. Elinan mukaan hankkeiden edistämisen näkökulman liittäminen yrityksen perustoimintoihin ja niiden tulostilanteihin oli usein vaikeaa ja vaati paljon sekä ulkoista että sisäistä lobbauksia.

Elina oli ollut kehittämässä teema-aluetta yrityksessä ja työskennellyt välillä muualla, kunnes hankkeelle oli saatu rahoitus. Teeman parissa toimiminen oli merkinnyt sitä ”*että ei koskaan tiedä vuoden päästä missä (--) on*”. Elinalla oli halu jatkaa työssään ja edistämänsä teeman parissa. Hän toivoi organisaatiolta vahvempaa sitoutumista hänen osaamiseensa. Hän kaipasi työnsä huomatuksi tulemistä ja viestiä organisaatiolta, että hänet ja hänen työpanoksensa halutaan pitää työpaikassa. Nyt hän koki, että huomio ja arvostus hänen työlleen tulivat enemmänkin ulkopuolelta.

Kiinnostavien asioiden parissa työskentely oli merkinnyt myös valintaa. Vakaamman työsuhteen sijaan Elina oli pysynyt määräaikaississa työsuhteissa saadakseen työskennellä ja edistää hänelle henkilökohtaisestikin tärkeinä pitämiään asioita. Hän oli myös tehnyt työnsä aihepiiriin liittyvää vapaaehtoista ilta- ja viikonlopputyötä. Elina koki monella tavoin olevansa unelmatyössään, mutta kaipasi työhönsä pitkäjänteisyyttä ja pidempiä näköaloja. Osaltaan tämä kytkeytyi hänen hankkeeseensa, jossa yhtenä tavoitteena oli luoda toimintamalli sille, miten teemaa edistettäisiin jatkossa. Kyseessä oli samalla pioneerityö, koska vastaavia esimerkkejä löytyi lähinnä ulkomailta. Elina näki tärkeäksi, että työkaverien ja tiimien saavutukset tulisivat työpaikan arjessa paremmin näkyviin ja että ihmisten osaamista hyödynnettäisiin laaja-alaisemmin. Avoimuus organisaatiossa oli hänen mukaansa viime aikoina vähentynyt.

Haastattelussa esitetyistä sitoutumiskohteista puuttui Elinan kohdalla hänelle tärkein eli ”*itse asia*”, edistettävä teema. Elina koki olevansa sitoutunein siihen ja sen perässä hän oli kulkenut työsuhteesta ja työpaikasta toiseen. Kompromissina hän valitsi tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi asiakkaat, koska itse asiaa edistetään edistämällä asiakkaiden asioita eli itse asian edistäminen toimi heidän hyväkseen. Toiseksi tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi Elina valitsi tiimin, johon hän koki kuuluvaksi ennen kaikkea työparinsa ja itsensä. Kolmantena sitoutumiskohteena tuli ura. Neljänneksi tärkein oli organisaatio:

Organisaatio olisi korkeimmalla, jos organisaatio olisi sitoutunut tähän teemaan vahvemmin. Ja sitten minusta tuntuu, että minä itse olisin sitoutunut organisaatioon. Nyt lähinnä haluan, että tämä asia etenee jossakin. Ja jos se lähtee etenevänsä jossain muualla, niin haluan mennä mieluummin sitten sinne.

Ammatti jäi sitoutumiskohteista viimeiseksi, koska Elinan oli vaikea määritellä omaa ammattikuntaansa. Myöhemmin Elina totesi vielä, että hän tuntee vahvaa yhteenkuuluvuutta niihin, jotka pyrkivät edistämään samaa asiaa kuin hän. Vaikka tunneperäinen sitoutuminen oli Elinalla vahvaa, myös muut ulottuvuudet nousivat merkittäviksi.

Yhteenveto

Tilastollisen ja laadullisen aineistojen analyysien yhdistämisen tuloksena löysimme kahdeksan erilaista sitoutumisen tyyppiä. Sitoutumisen eri ulottuvuudet (tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen) ja sitoutumisen kohteet saivat erilaisia painotuksia. Lisäksi laadullisen aineiston kautta oli mahdollisuus syventää ymmärrystä näiden sitoutumisten taustalla olevista työolosuhteista sekä niissä mahdollistuvista vuorovaikutussuhteista. Lisäksi haastateltujen itseyemmärrys omista sitoutumisen kohteistaan avasi näkökulmia sitoutumisen logiikkaan.

Kolme tekemistämme tyypittelyistä liittyi tiimiin sitoutumiseen. Yhtäältä olivat lähityöyhteisöön sitoutujat. Heitä yhdisti sitoutuminen tiimiin, joko tunneperäisesti, normatiivisesti tai jatkuvuussitoutumisen muodossa. Tiimi oli heille lähin työyhteisö, jonka kanssa työtä päivittäin tehtiin. Tälle ryhmälle tiimin ja organisaation ero oli välillä häilyvä. Tiimi ei ollut tälle ryhmälle kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin, työmotivaation tai yhteenkuuluvuuden lähde. Hyvä tiimi, joka saattoi muodostua organisaation ulkopuolisistakin tahoista, tarkoitti sujuvaa työn tekemistä.

Toisaalta tiimiin sitouduttiin moniulotteisesti. Tämän ryhmän edustajilla tiimi nousi käytetyllä sitoutumismittaristolla vahvimaksi sitoutumisen kohteeksi joko kaikilla sitoutumisen ulottuvuuksilla tai kahdella kolmesta eli tunneperäisellä ja jatkuvuussitoutumisen ulottuvuuksilla. Myös itse määriteltynä tiimi oli tärkein sitoutumisen kohde ja sitä kuvattiin tärkeäksi työssä viihtymisen edellytykseksi. Työkavereista oli usein tullut ystäviä, joiden kanssa vietettiin myös vapaa-aikaa. Tiimin jättäminen olisi merkinnyt hyvän työyhteisön ja kannustavan ilmapiirin menettämistä, josta olisi ollut enemmän haittaa kuin hyötyä. Muiden vaihtoehtojen ei arveltu tarjoavan samanlaisia etuja eli tilannetta, jossa työ ja työyhteisö olisivat olleet toiveiden mukaisia. Asiakasorientoituneet tiimiin sitoutujat erosivat edellisistä lähinnä siinä, että tiimi oli tunneperäisen sitoutumisen kohde ja teki työnteosta mukavaa, mutta palkitsevinta oli asiakkaiden kanssa tekemisissä oleminen ja työn tekeminen heille. Tämän ryhmän sitoutuminen painottui mittaris-

tolla mitaten tunneperäiseen ja normatiiviseen tiimiin ja asiakkaaseen sitoutumiseen. Myös ammattiin sitoutumista ilmeni. Omassa tärkeysjärjestyksessään ryhmäläiset nostivat yleisimmin esiin asiakasta, tiimiä ja organisaatiota kolmena tärkeimpänä sitoutumisensa kohteina.

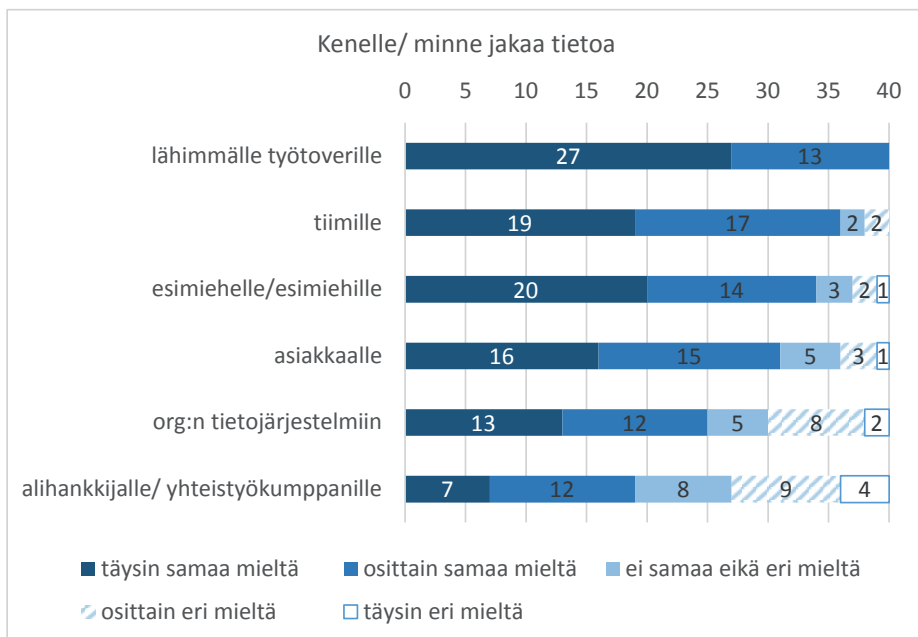
Organisaatioon sitoutujat näkivät itsensä ennen kaikkea organisaationsa jäsenenä. Omaa työtä ja työidentiteettiä peilattiin organisaation kautta. Organisaatio välitti suhdetta asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Asiakkaille edustettiin organisaatiota ja toisin päin, asiakkaat nähtiin nimenomaan organisaation asiakkaina, ei ”omina” asiakkaina. Työ piti tehdä hyvin, jotta asiakas saa positiivisen kuvan organisaatiosta, jota työntekijä edusti. Uran jatkuvuuteen sitoutujat puolestaan halusivat tehdä työtään siten, että pitivät samalla huolta oman uransa jatkuvuudesta. Heitä yhdisti organisaatioon sitoutujien kanssa asiakkaisiin suhtautuminen organisaation asiakkaina, mutta työ tehtiin hyvin myös siksi, että sillä on merkitystä oman uran kannalta. Asiakkaat saattoivat olla tulevaisuuden työkavereita tai muuten heidän kauttaan saattoi viestiä omasta osaamisesta työmarkkinoille. Tärkeän asian edistämiseen sitoutunut työntekijä puolestaan halusi sitoutua ennen kaikkea työnsä sisällölliseen teemaan ja sen tavoitteisiin, yhteiskunnallisesti tärkeänä pitämänsä asian edistämiseen.

5. TULOKSET: TIEDON JAKAMINEN

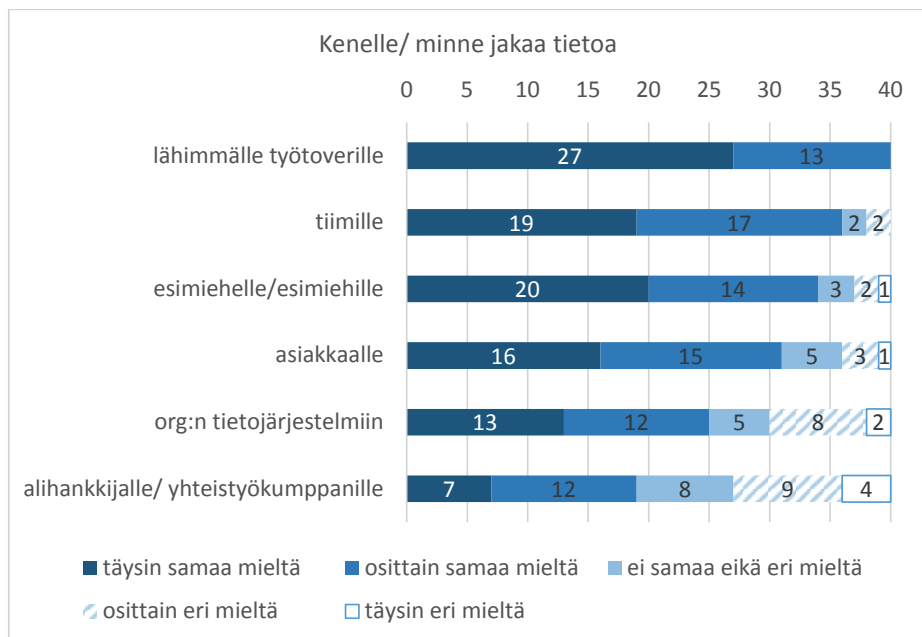
Tässä luvussa tarkastellaan seuraavia kysymyksiä: Millaisia tiedon jakamisen käytäntöjä tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa on? Millaiset yksilölliset ja yhteisölliset tekijät sekä työkäytännöt yhtäältä tukevat ja toisaalta estävät tiedon jakamista organisaatioissa? Tulokset muodostuvat sekä tilastollisesta että laadullisesta tarkastelusta.

Tiedon jakamisen perustelut ja kohteet

Kaikille kohteille jaetaan useimmiten ainakin jonkin verran työhön liittyvää osaamista ja tietoa, mutta kaikki kohteet eivät ole yhtä tärkeitä. Lähin vuorovaikutusympäristö oli tässä yleensä keskeisin. Sen sijaan muiden kohteiden: asiakkaan, organisaation tietojärjestelmien ja alihankkijoiden/ yhteistyökumppaneiden merkitys tiedon jakamisessa vaihteli paljonkin. (ks. kuviot 2–3 ja taulukko 5).



Kuvio 2. Mille tahoille jakaa työhön liittyvää tietoa ja osaamista (N=40).



Kuvio 3. Mikä on tiedon ja osaamisen jakamisen kohteiden tärkeysjärjestys (N=40).

Taulukko 5. Tiedon jakamisen kohteiden ja tärkeysjärjestyksen keskiarvot (N=40).

Tietoa jaetaan yleisimmin	Jakamisen keskiarvot	Tiedon jakamisessa tärkein	Tärkeysjärjestyksen keskiarvot (mitä pienempi, sen tärkeämpi)
1) lähimmälle työtoverille	4,68	1) lähin työtoveri	2,18
2) tiimille	4,33	2) tiimi	2,58
3) esimiehelle	4,25	3) esimies	3,28
4) asiakkaalle	4,05	4) asiakas	3,33
5) org. tietokantoihin/ -järjestelmiin	3,65	5) org. tietokannat/ -järjestelmät	4,53
6) alihankkijalle/yht.työkumppanille	3,23	6) alihankkija/ yht.työkumppani	5,13

Lähin työtoveri ja *tiimi* ovat tahoja, joille tyypillisimmin jaetaan tietoa. Haastattelussa nuo kaksi täydennettynä usein vielä esimiehellä rakentuvat kokonaisuudeksi, jossa tietoa jaetaan. Erottelu tiimin ja esimiehen välillä saattoi osalle olla keinotekoinen, sillä esimies voi olla tiimin vetäjä. Lähimmälle työtoverille tai tiimille tiedon jakamista luonnehdittiin täysillä jakamiseksi, ja siihen liittyi usein työnteon tiiviys ja fyysinen läheisyys. Tiedon jakaminen onnistuu työnteon lomassa.

Ne, jotka myös kokivat ainakin osittain jakavansa tietoa lähimmälle työtoverille tai tiimille, nostivat esiin, että jakaminen voisi olla aktiivisempaa. Valikointi ja tyrkyttämisen välttäminen mainittiin tällä kohtaa. Lähimmälle työtoverille ja asiakkaalle tiedon jakamisessa löytyi myönteinen yhteys tilastollisessa tarkastelussa (liite 4).

Esimieheen ei välttämättä ole päivittäistä kontaktia: yksille esimies oli tiimin vetäjä, toisille projektipäällikkö, kolmansille yrityksen toimitusjohtaja. Tilastollisessa tarkastelussa havaittu myönteinen yhteys tiimille ja esimiehelle jakamisen välillä ilmentää juuri esimiehen ja tiimin päällekkäisyyttä (ks. liite 4). Aseman erilaisuus vaikuttaa siihen, tuleeko tietoa jaettua työnteon lomassa vai onko se erottuva tapahtuma. Esimiehen ajan rajallisuus nostettiin esiin. Ne, jotka ilmoittivat jakavansa osittain tietoa esimiehelle, nostivat esiin valikoinnin ja sen, että tietoa voisi jakaa enemmänkin. Työn itsenäisyys voi vaikuttaa siihen, ettei tiedon jakamista esimiehelle koettu voimakkaasti. Oltiin epätietoisia esimiehen tiedontarpeista. Tilastollisessa tarkastelussa löytyi myönteinen yhteys esimiehelle ja tietojärjestelmiin jakamisen väliltä. Tämä voi heijastella sitä, että yrityksessä tietojärjestelmä oli myös esimiehen seurannan ja ohjauksen väline.

Alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin yhtenä tiedon jakamisen kohteen muodostavana ryhmänä suhtauduttiin vaihtelevasti. Jakamistilanteita oli tullut harvemmin vastaan, jakamista rajoitettiin ja kontaktia oli vähemmän. Tämä ryhmä saatettiin myös nähdä päällekkäiseksi asiakkaiden kanssa, mikä näkyy myös tilastollisessa havainnossa, että tiedon jakamisessa näille ryhmille löytyi keskinäinen myönteinen yhteys (liite 4). Ne, jotka olivat tiedon jakamisesta vähintäänkin osittain samaa mieltä, toivat esiin yhteistyökumppaneiden kirjoa. Tämä ryhmä oli kenties monitulkintaisiin siinä, millaiset tahot kuuluvat alihankkijoihin tai yhteistyökumppaneihin. Alihankkija voi olla koko yrityksen toiminnan kannalta keskeinen taho, jonka kanssa on runsasta tuotekehitykseen liittyvää tiedon jakamista. Sellaiseksi voidaan mieltää vertaiset muista organisaatioista tai tahoja, joille kerätään tietoa. Yhdessä yrityksessä alihankkija oli keskeinen tietojärjestelmään liittyvän tuotekehityksen kannalta, mikä saattaa selittää aineistosta löytynyttä myönteistä yhteyttä tiedon jakamisessa alihankkijalle/ yhteistyökumppanille sekä tietojärjestelmiin jakamisen välillä (ks. liite 4). Rajaaminen liittyi myönteiseenkin suhtautumiseen tiedon jakamisesta: asiaan liittyvä tieto jaetaan. Tiedon jakaminen voi olla niin olennainen osa henkilön työkuva, että myös alihankkijalle jakaminen nousee esiin.

Asiakkaalle jaetaan tietoa usein väliportaana kautta, kontakti ei välttämättä ole suora. Kyseessä voi olla yleisiä ohjeistuksia tai tieto kulkee jonkun välittäjän kuten projektipäällikön kautta. Tämä näkyi osin vastaamisen tavassa eli siinä, missä määrin oltiin samaa mieltä tiedon jakamisesta

asiakkaalle. Tähän voi liittyä myös työn sisällön ja vuorovaikutteisuuden painotukset: annettavan tiedon rajaaminen voi liittyä kilpailijoiden liikesalaisuuksien suojelemiseen tai kontaktissa asiakkaaseen esille nousivat lähinnä henkilön asiantuntijuuteen kuuluvat asiat, jotka auttoivat asiakasta eteenpäin.

Yrityksillä oli käytössään eriasteisia *tietojärjestelmiä*, jotka yhtäältä saattoivat sitoa kaikkia työntekijöitä ainakin rutiininomaiseen tiedon jakamiseen tai toisaalta olla tiedon tallennuspaikkoja, joiden käyttöaktiivisuus riippui omasta tehtäväkuvasta tai viitseliäisyydestä. Lisäksi, kun käytössä oli useita järjestelmiä, toisia saatettiin käyttää aktiivisemmin. Ainakin perusedellytykset tiedon jakamiseen tietojärjestelmissä olivat olemassa joka organisaatiossa.

Kun tiedon jakamisesta jollekin kohteelle oltiin *täysin samaa mieltä*, seuraavat tekijät olivat valinnassa merkityksellisiä: fyysinen ja henkinen läheisyys, tiedon jakaminen ohjaavana periaatteena, matala hierarkia ja matalat rajat suhteessa eri kohteisiin, tiedon olennaisuus suhteessa kohteeseen, tiedon jakaminen keskeisenä osana työtehtävän toteuttamista sekä tiedon säilyttäminen.

Kun tiedon jakamisesta jollekin kohteelle oltiin *osittain samaa mieltä*, esiin nostettiin osin samoja seikkoja, mutta niihin liittyi aukkoja: tiedon jakamisen koettiin voivan olla aktiivisempaa. Myös suhteet eri kohteisiin saattoivat vaihdella eri aikoina, mikä vaikutti tiedon jakamisen tarpeeseen ja aktiivisuuteen. Jaettava tieto oli yleisempää tai sitä jaettiin rajatummalle joukolle tuon joukon edellyttämällä tavalla. Tiedon jäsentelyn aste vaikutti siis tällä kohtaa.

Kun arviota tiedon jakamisesta ei sijoitettu saman- tai erimielisyyden puolelle vaan niiden väliin, synnä voi olla se, että tietyn tiedon jakamisen kohteen olennaisuus työssä vaihtelee tai jokin osa siitä on relevantimpi kuin toinen. Tiedon jakamisen kohde ei välttämättä ollut juurikaan tullut omassa työssä vastaan tai sen suhteen oli päällekkäisyyttä toisen kohteen kanssa. Välimaastoon sijoittumiseen vaikutti myös se, jos ei ollut tarkkaa käsitystä tiedon jakamiseen liittyvistä odo- tuksista.

Kun siirryttiin arvioimaan kohteita, joille tietoa ei jaettu, syitä jäsentävät perustelut olivat selvästi harvinaisempia. Tämä johtuu paljolti siitä, että tietoa yleensä ajateltiin jaettavan eri kohteille. Kun tiedon jakamisesta oltiin *osittain eri mieltä*, tietylle kohteelle tiedon jakaminen ei ollut tullut vastaan omassa työssä, tiedon jakaminen oli välillistä tai tietylle kohteelle tiedon jakaminen ei ollut kehittynyt osaksi työruutiineja. Muistutettiin myös, että kaikkea tietoa ei kuulu jakaa aina-

kaan organisaation ulkopuolisille tahoille. Tiedon jakamisesta jollekin kohteelle oltiin hyvin harvoin *täysin eri mieltä*. Tällöin nostettiin esiin, että omassa työssä tuotettava tieto ei ollut olennaista jonkin tietyn kohteen kannalta.

Tiedon jakamisen kohteiden *tärkeyttä* ei perusteltu järjestelmällisesti, mutta tärkeimmiksi nousivat kohteet, joiden kanssa oltiin jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä eli ne, joiden kanssa oltiin saman asian äärellä. Loppupuolelle sijoituvia kohteita ei pidetty välttämättä olennaisina oman työroolin kannalta tai niiden merkitystä ja mahdollisuuksia ei ollut juuri käytännössä koeteltu.

Tiedon hankkimisen perustelut ja lähteet

Teemahaastattelussa työntekijät saivat kuvata tärkeimpiä tietolähteitään vapaasti. Osaamista täydennettiin ja tietoa hankittiin tutkituissa työorganisaatioissa monin tavoin. Keskeisinä tietolähteinä pidettiin työkavereita (21 haastateltavaa), internetin hakukoneita, kuten Googlea (15), itseopiskelua (9), sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita (8), työn sisältöön liittyviä tapahtumia, kuten seminaareja (8), tiimiä ja sen yhteisiä palavereja (8) sekä ammattikirjallisuutta ja muuta työn sisältöön liittyvää kirjallisuutta (8). Työkavereilta kysymistä pidettiin helpoimpana varsinkin silloin, kun työkaveri istui samassa työhuoneessa. Teknisiä asiantuntijapalveluja tuottavassa yrityksessä työskentelevä työntekijä kertoo käyttävänsä toista keskeistä tietolähdettä, internetiä, muun muassa näin:

Internettiä käytän aika paljon eli jos tulee joku semmoinen, vaikka johonkin laitteen toimintaan tai johonkin liittyvä juttu, niin saatan ihan googlettaa ja katsoa, että minkä näköinen vekotin se on tai minkä näköisiä erilaisia malleja siitä on. Viimeksi googlettelin pneumaattista kuljetusta, kun oli itselleni vähän vieraampi ala, niin lueskelin internetistä, että mitä siihen liittyy ja minkälaisia eri kuljetintyyppisiä on ja, mitkä siihen vaikuttaa, että miten se toimii se laite. [...] Tämä on sillain hauska ala, että me kaikki ollaan kouluttauduttu käyttämään niitä ohjelmia ja tiedetään siitä teoriasta ja niistä yhtälöistä ja siitä, että mitä siellä tapahtuu siellä ohjelman sisällä, mutta sitten ne laskentakohteet ovat aina tosi erilaisia, mikä tekee tästä mielestäni mielenkiintoista työtä. Eli eri mittakaavat voivat vaihdella jostain, millimetreistä kilometreihin, kun on erilaisia laitteita. [...] Niin ne laitteet on tosi moninaisia ja se on usein haaste, että ymmärrät siitä laitteesta riittävästi, että voit tehdä sen simulaation. Niin sikäli

siitä laitteesta täytyy aina välillä kaivaa tietoa, koska eihän millään voi tietää kaikista etukäteen.

Itseopiskelu tarkoitti sekä itsenäisesti tehtyä tiedon hankintaa ja erilaisten kirjallisten materiaalien opiskelua että käytännössä tekemällä, kokemuksen kautta, oppimista. Kuten eräs haastateltava totesi, ”*että se on oppimisprosessia se oma työkin periaatteessa koko ajan*”. Usein kyse oli näiden yhdistelmästä. Esimerkiksi teknisiä asiantuntijapalveluja tuottavassa yrityksessä oli tyyppillistä, että työntekijä opiskeli erilaisten ohjelmistojen manuaaleista asioita, joita sitten testasi käynnissä olevassa työtehtävässään ja siinä ilmenneessä ongelmanratkaisussa. Näin soveltamalla teoreettista tietoa käytäntöön työntekijä oppi käyttämänsä ohjelman ominaisuuksista uutta ja pystyi soveltamaan tätä tietoa käynnissä olevaan työtehtäväänsä.

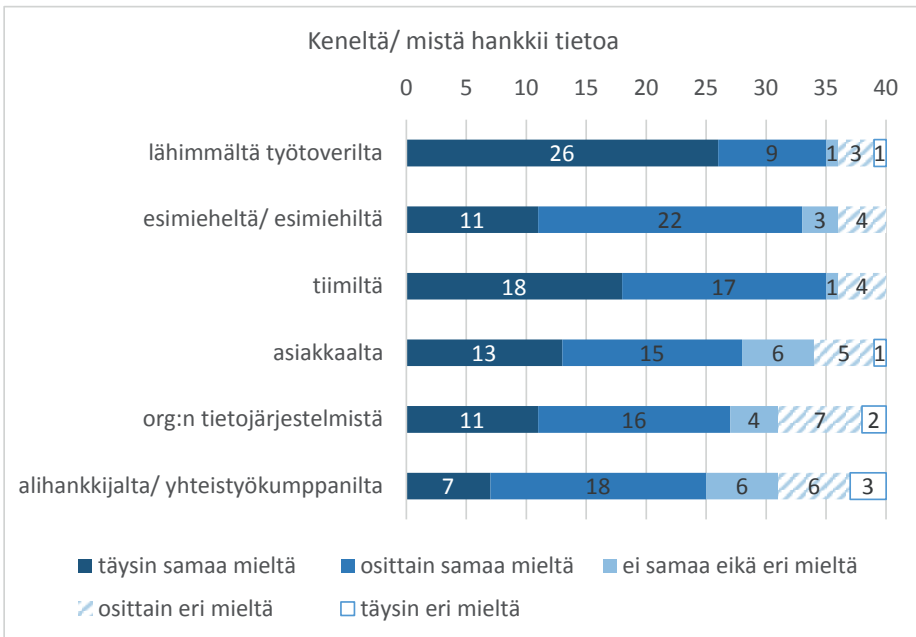
Sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita hyödynnettiin erityisesti silloin, kun työtehtävät sisälsivät työskentelyä erilaisissa toimijaverkostoissa. Työn sisältöön liittyvät tapahtumat, kuten seminaarit ja oman alan messut, nähtiin keinona pysyä ajan tasalla siitä, mitä omiin työtehtäviin ja omaan alaan liittyen on tärkeää, ajankohtaista ja uutta. Tällaisissa tapahtumissa oli myös mahdollisuus verkostoitua alan toimijoiden kanssa. Tällaisten tapahtumien hyödyllisyyttä kuitenkin välillä epäiltiin.

Tiimiä ja sen yhteisiä palavereja pidettiin hyvinä tiedon hankkimisen paikkoina. Ammattikirjallisuutta ja muuta työn sisältöön liittyvää kirjallisuutta luettiin sekä tiettyä eksaktia tietoa etsittiin johonkin tiettyyn ongelmaan tai yleisesti itsensä ajan tasalla pitämiseksi ja sen mukaan, mikä kulloinkin sattui kiinnostamaan tai sattumalta tuli huomatuksi.

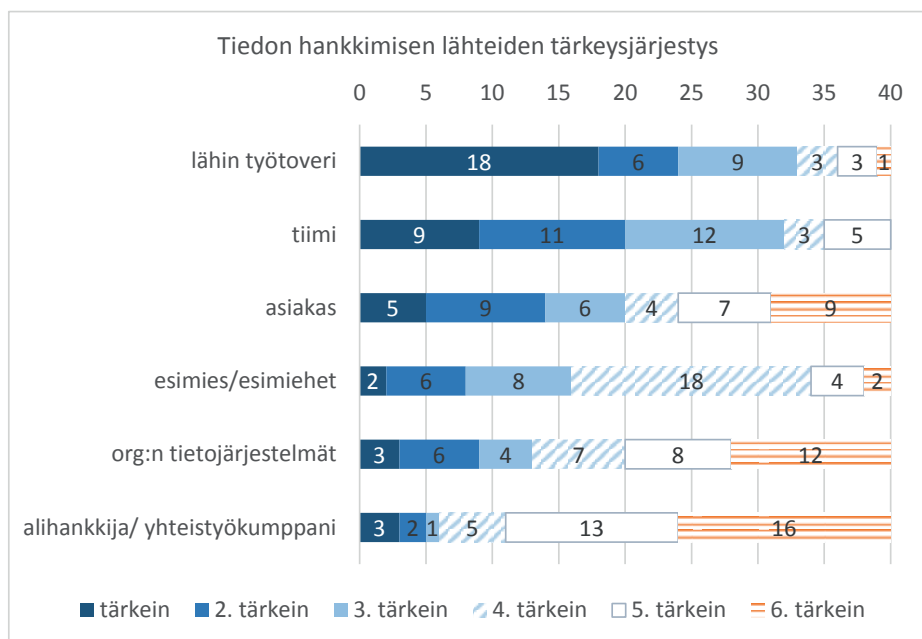
Myös erilaiset työpaikan sisäiset (7) ja ulkopuoliset (7) koulutukset, erilaisia toimijoita kokoavat virtuaalifoorumit, sähköposti (4), media, esim. lehtiartikkelit (4), toisten tiimien ja hankkeiden työ organisaation sisällä (2), johtaja tai esimies (3), konsultti tai kouluttaja (3) tai katto-organisaatio (3) mainittiin. Sisäisiä koulutuksia järjestettiin yleensä kohdennetusti tietyille ryhmille tai sille osalle työpaikan henkilöstöä, jota asia koski.

Kun tiedon hankkimisesta kysyttiin strukturoiduun lomakkeeseen lueteltuja lähteitä koskien, yleisimmät tietolähteet olivat samat kuin tiedon jakamisenkin kohteet. Arkinen vuorovaikutus määrittää näitäkin tahoja. (Kuviot 4 ja 5 sekä taulukko 6.) Asiakas nousee paikoitellen esimiestä tärkeämmäksi tietolähteeksi, sillä yksittäisten työtehtävien ja -projektien läpivienti on usein ratkai-

sevasti kiinni asiakkaalta saatavasta tiedosta tai asiantuntijuuden tai tiedon jalostaminen asiakkaalle on ylipäätään tärkeässä roolissa työssä. Hienokseltaan voisi sanoa, että eri tietolähteiden hyödyntäminen katsotaan työn menestyksekkään toteuttamisen kannalta vielä hieman tärkeämmäksi kuin tiedon jakaminen eri kohteille. Tiedon jakamisessa tulevat myös nopeammin erilaiset rajat ja jakamiseen liittyvä arviointi vastaan.



Kuvio 4. Miltä taholta hankkii tietoa selviytyäkseen työtehtävistä ja kehittääkseen osaamista (N=40).



Kuvio 5. Mikä on tieto- ja osaamisen kehittämisen lähteiden tärkeysjärjestys (N=40).

Taulukko 6. Yleisimmät tietolähteet ja niiden tärkeysjärjestys aineistossa.

Tietoa hankitaan yleisimmin	Hankkimisen keskiarvot	Tiedon hankkimisessa tärkein	Tärkeysjärjestyksen keskiarvot (mitä pienempi, sen tärkeämpi)
1) lähimmältä työtoverilta	4,40	1) lähin työtoveri	2,25
2) tiimiltä	4,23	2) tiimi	2,60
3) esimieheltä	4,00	3) asiakas	3,65 ³
4) asiakkaalta	3,85	4) esimies	3,55
5) tietojärjestelmistä	3,68	5) tietojärjestelmät	4,18
6) alihankkijalta/yht.työkumppanilta	3,50	6) alihankkija/ yht.työ-kumppani	4,78

Tiimi ja lähin työtoveri olivat tilastollisessakin tarkastelussa yhteydessä toisiinsa tiedon hankkimisessa (ks. liite 4). Kaikkiaan tiimi, lähin työtoveri ja *esimies* muodostavat keskeisten tietoläh-

³ Mediaani 3,50, kun esimiehen suhteen se on 4,00; tyyppiarvo 2: viidelle asiakas tärkein tietolähde, yhdeksälle toiseksi tärkein. Esimies oli kahdelle tärkein tietolähde, kuudelle toiseksi tärkein.

teiden kokonaisuuden. Kun kaksi ensimmäistä ovat keskeisiä työtehtävän käytännön toteuttamisessa, esimies arvioi työn suuntaa yleisemmin. Häneltä ei yleensä kysytä yksityiskohtia. Tiimi voi olla arjen työtä jäsentävä tietolähde tai sitten se on isompi organisaatio, joka toimii tietolähteenä sille järjestetyissä yhteisissä foorumeissa kuten viikkopalaverissa. Esimiehen saavutettavuus myös vaikuttaa siihen, millainen asema tällä on tietolähteenä: miten ja milloin osoittaa, että lähestyminen on suotavaa. Työntekijä myös arvioi, miten kuormittavaa hänen lähestymisensä esimiehen kannalta on ja mikä tietolähde milloinkin on paras valinta. Esimiehelle puolestaan tiimi ja lähin työtoveri voivat olla johtamista ohjaavia tahoja saatujen ajatusten, kokemusten ja aikaansaannosten kautta. Tietoa saadaan myös kahdenkeskisissä esimies-alaistilanteissa. Etenkin tiimi ja lähin työtoveri voivat olla päällekkäisiä, mutta myös esimies voi lukeutua tähän joukkoon. Merkitsevä positiivinen yhteys löytyikin myös tiimiltä ja esimiehellä tiedon hankkimisen väliltä tilastollisessa tarkastelussa (liite 4). Oma asiantuntemus ja paikka organisaatiossa voivat vaikuttaa siihen, miten muilta hankitaan tietoa. Jos työtoveri ja tiimi koostuvat vähemmän kokeneista, voi oma rooli olla enemmänkin toimia muille tietolähteenä. Nämä tahot ovat kuitenkin tyypillisesti tärkeitä tietolähteitä.

Alihankkija/yhteistyökumppanit toimivat tietolähteinä silloin, kun niillä on rooli koko organisaation työprosessien toteuttamisessa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi jonkin tuotteen ominaisuuksien ymmärtämistä ja siihen liittyviä tietoja, jotka ovat olennaisia asiantuntijatyön tekemisessä. Suora tiedonsaanti voi olla myös vaikeaa, kun kysymys on liiketoimintaan ja tuotekehitykseen liittyvistä tekijöistä ja tietoa halutaan suojella joutumasta kilpailijoille. Alihankkijoilta pyritään hankkimaan heidän erityisosaamiseensa liittyvää tietoa, jolla on vaikutusta omaan työhön ja suunnitteluun. Samoin kuin tiedon jakamisessa myös tiedon hankkimisessa löytyi tilastollisesti merkitsevä yhteys alihankkijalta/ yhteistyökumppanilta ja organisaation tietojärjestelmistä hankkimisen väliltä.

Asiakasta tietolähteenä kuvattiin kokoavasti kahdella tavalla: se voi olla lähtötietoja ja perusteh-
tävänannon tarjoava taho, jotta työtehtävää voidaan lähteä toteuttamaan, tai pitemmän ajan ku-
luessa tietoa jostakin alasta tai alueesta kerryttävä taho. Molemmissa näkökulmissa tiedon muo-
dostaminen edellyttää vuorovaikutusta. Asiakkaalta saatava tieto voi olla myös siinä mielessä
jalostuvaa, että vasta vuorovaikutuksessa työprosessin eri vaiheissa saattaa lopulta muotoutua se,
mitä asiakas haluaa: toimintamahdollisuudet ja palveluiden rajat kirkastuvat. Samalla asiakkaan
palveleminen edellyttää tiedon kokoamista monista eri tietolähteistä, eli kaikki tarvittava tieto ei
ole asiakkaalla.

Organisaation oma *tietojärjestelmä* voi tukea tiedonhankintaa eri lähteistä tai se voi olla työtehtävän kannalta olennainen tietolähde. Yritysten tietojärjestelmiin oli koottu tietoa asiakasvuorovaikutuksesta ja asiakastapauksista. Esimerkiksi aiempia projekteja tarkastelemalla oli mahdollista etsiä ratkaisukeinoja johonkin asiantuntijan työn alla olevaan tehtävään. Se, kuinka jäsenyntyä tietojärjestelmän käyttö oli, vaihteli organisaatioittain ja osin myös yhden organisaation jäsenten välillä. Tietojärjestelmä saattoi olla olennainen osa yrityksen työprosessia, ja sinne talletettiin paljon tietoa, mutta tieto ei välttämättä ollut helposti löydettävissä. Jos tietojärjestelmä ei ollut jäsentynyt osa työn tekemistä, ei tietoa välttämättä edes osattu etsiä sieltä. Tietojärjestelmän käyttö liittyi siis myös sen tuttuuteen.

Kun tiedon hankkimisen lähteestä oltiin *täysin samaa mieltä*, lähteeltä ilmoitettiin saadun eniten neuvoja tai sen olevan tyypillinen ensimmäinen taho, jonka puoleen käännytään. Kohde saattoi olla myös tilannekohtaisesti merkittävä tai oman tehtävän kannalta keskeinen. Kun tiedon hankkimisesta oltiin *osittain samaa mieltä*, tietolähteeltä saatiin lisätietoa tai siihen oltiin ajoittain yhteydessä. Tiedon hankkiminen saattoi olla vaikeampaa kuin jos olisi oltu täysin samaa mieltä, mutta tiedon hankkimista pidettiin kuitenkin tärkeänä työn kannalta. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen nähtiin ylipäättään keskeiseksi. Tiedon hankkimisessa voi olla enemmän valikointia kuin ensimmäisessä ryhmässä. Tiedon hankkimisesta oltiin harvoin eri mieltä, eikä eri kohteista juuri tullut mainintoja. Kun tiedon hankkimisesta oltiin *osittain eri mieltä*, nousi esiin, että kohteen merkitys oli saattanut vähetä entisestä ainakin osaamisen kehittämisen kannalta.

Tiedon hankkimisen lähteistä *tärkeimmiksi* nousivat ne, jotka olivat lähellä ja joiden puoleen saattoi kääntyä ongelmatilanteissa. Lähde oli sellainen, jonka kanssa saattoi pohtia yhdessä. Toiseksi tärkeimmiksi asettuivat lähteet, joissa saattoi olla osa samoista piirteistä kuin edellisessä, mutta myös sellaiset lähteet, jotka olivat työn arjessa määrällisesti merkittäviä. Kolmen tärkeimmän tietolähteen joukkoon voi lukeutua myös, jos lähteestä saatiin työtehtävän toteuttamisen kannalta olennaisia lähtötietoja. Jos tiedon hankkimisen lähde sijoittui tärkeysjärjestyksen loppupäähän, lähteestä saatiin tietoa osana jotakin joukkoa (esimerkiksi esimies oli osa tietolähteenä toimivaa tiimiä) tai lähettä saatettiin käyttää paljon mutta mekaanisesti. Kontaktimäärä ja vuorovaikutusmahdollisuudet olivat vaikuttavia tekijöitä arvioinnissa.

Tiedon jakamista estävät ja edistävät tekijät

Tiedon jakamista edistäviä ja estäviä tekijöitä selvitettiin teknisiä asiantuntijapalveluja ja ohjelmistopalveluja tuottavissa yrityksissä niissä järjestettyjen kehittämistilaisuuksien yhteydessä. Jokaista tilaisuuden osallistujaa pyydettiin kirjoittamaan vihreille muistilapuille kolme tiedon jakamista edistävää tekijää ja punaisille muistilapuille kolme tiedon jakamista estävää tekijää. Tehtävä tehtiin anonymisti ja tutkijat koostivat niistä tiivistetyn taulukon luokittelemalla samaa teemaa edustavat vastaukset samaan luokkaan. Tiedon jakamista edistävät tekijät liittyivät molemmissa yrityksissä useimmiten avoimeen keskustelukulttuuriin sekä kollegojen auttamiselle ja tiedon jakamiselle myönteiseen asenteeseen, monipuolisiin tietoteknisiin järjestelmiin, tiedon dokumentointiin ja virallisiin tiedottamiskanaviin, yhteisiin palavereihin, tiimityöskentelyyn sekä organisaation pieneen kokoon ja matalaan hierarkiaan (taulukko 7).

Taulukko 7. Tiedon jakamista edistäviä tekijöitä kahdessa yrityksessä.

Tiedon jakamista edistäviä tekijöitä	Tietoteknisiä asi- antuntijapalveluja tuottava yritys (mainintoja 77)	Ohjelmistopalve- luja tuottava yri- tys (mainintoja 40)
Avoin keskustelukulttuuri, yhteisöllisyys sekä kollegojen auttamiselle ja tiedon jakamiselle myönteinen asenne Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • sosiaalinen työilmapiiri, luottamukselliset suhteet • yhteiset tavoitteet • kahvipöytä-, lounas- yms. epäviralliset keskustelut • ongelmista keskustellaan avoimesti • matala kynnys asioiden kysymiseen/jakamiseen • työkaverit ovat aina valmiita auttamaan • ystävyyssuhteet työpaikan ulkopuolella 	20	15
Monipuoliset tietotekniset järjestelmät, tiedon dokumentointi ja viralliset tiedottamiskanavat Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • Skype • sähköposti • sähköiset kalenterit • sisäiset tiedotteet • tietojärjestelmät • yhteisesti jaetut muistiinpanot 	8	14
Yhteiset palaverit Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • yhteiset viikkopalaverit • säännölliset ryhmäpalaverit 	4	6
Organisaation koko ja rakenne Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • matala organisaatiohierarkia • työyhteisön pienuus, kaikki tuttuja keskenään 	5	2
Tiimityöskentely Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • yhteiset projektit • työskentely ryhmässä tai eri osastojen yhteistyö 	5	-
Joustavat työjärjestelyt Esimerkki maininnoista: etättyö	-	2
Fyysiset tilat <ul style="list-style-type: none"> • avoin tila 	1	-
Muut yksittäiset maininnat Esimerkkejä maininnoista: fyysinen läsnäolo, ”best practices”	4	1

Yleisimmiksi tiedon jakamista estäviksi tekijöiksi nimettiin teknisiä asiantuntijapalveluja tuottavassa yrityksessä puutteet kommunikaatiossa. Myös kiire sekä tiedottamisen epäsäännöllisyys ja

virallisten tiedottamiskanavien ja vastuunjakojen epämääräisyys koettiin tiedon jakamista estäviksi tekijöiksi. Yksin työskentely nähtiin myös ongelmallisena tiedon jakamisen näkökulmasta. Ohjelmistopalveluja tuottavassa yrityksessä korostuivat vastauksissa puutteet tietojärjestelmissä, puutteet kommunikaatiossa, kiire sekä fyysisesti erillään työskentely. Molempien yritysten työntekijöiden vastauksissa korostuivat niille tyypilliset tiedon jakamisen käytännöt. Teknisiä asiantuntijapalveluja tuottavassa yrityksessä keskeinen tiedon jakamisen muoto on ollut epäviralliset keskustelut, eikä siellä ole haluttu panostaa virallisiin tiedottamiskanaviin ja vastuunjakoihin. Yrityksen kasvaessa vahvuutena pidetyt keskustelukulttuuri on muuttunut riittämättömäksi. Ohjelmistopalveluja tuottavassa yrityksessä puolestaan viralliset tietojärjestelmät ovat olleet tiedon jakamisen kulmakivi, joten puutteet niissä saavat vastaajien huomion. Tiedon jakamista estävät tekijät on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8. Tiedon jakamista estäviä tekijöitä kahdessa yrityksessä.

Tiedon jakamista estäviä tekijöitä	Tietoteknisiä asiantuntijapalveluja tuottava yritys (mainintoja 50)	Ohjelmistopalveluja tuottava yritys (mainintoja 33)
<p>Tiedottamisen ja dokumentoinnin epäsäännöllisyys sekä virallisten tiedottamiskanavien ja vastuunjakojen epämääräisyys</p> <p>Esimerkkejä maininnoista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • virallisten jakelukanavien epämääräisyys • tiedottamisen epäsäännöllisyys • ei ole selkeää vastuunjakoa tiedottamiseen liittyen • huono dokumentointi • viestintä kulkee välikäsien kautta 	9	-
<p>Puutteet tietojärjestelmissä tai niiden käyttämisessä</p> <p>Esimerkkejä maininnoista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • osa tietorakenteista vanhentunut • ei lueta kokouspöytäkirjoja • puutteet tietotekniikan hyödyntämistaidoissa • monimutkaiset tietojärjestelmät 	2	8
<p>Puutteet kommunikaatiossa tai tiedon jakamisessa</p> <p>Esimerkkejä maininnoista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tietoa ei jaeta kaikille • oletus tiedon leviämisestä kahvipöydän kautta • oletetaan että kaikki tietää, tutut työkaverit – olettavat työkaverin tietävän jo asian • ei tietoa kuka tietää • puhumattomuus tai haluttomuus kuunnella • tiedon jumittuminen johdolle tai tietyille ryhmille • suullinen sopiminen • hiljaisen tiedon keräämisen ja säilömisestä vaikeus 	11	6

Kiire Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • liika kiire • kiireen oloiset ihmiset • kiireen aiheuttamat puutteet tiedon dokumentoinnissa • taukojen puute 	9	6
Työskentely fyysisesti erillään Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • etätö • erilliset toimipisteet 	4	5
Tiedon runsaus Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • muistioiden ja sähköpostien paljous • tiedon hallitsemisen vaikeus 	1	4
Yksin työskentely Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • eristäytyminen • pelkkä itsenäinen työskentely (ei yhteistyötä/ -projektia työkaverin/-kavereiden kanssa) • yksin päteminen 	6	-
Henkilöiden väliset kiistat ja huono ilmapiiri Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • ärsyntyminen ihmisiin tai työhön • henkilöiden väliset kiistat • huono työilmapiiri 	4	-
Muut Esimerkkejä maininnoista: <ul style="list-style-type: none"> • asenne • organisaation tuen puute • ajankäyttö yhteisiin tilaisuuksiin on kallista • sitoutumattomuus työhön • pelko 	4	4

Tiedon jakamista edistävien ja sitä estävien tekijöiden yritysکوhtainen tarkastelu osoittaa tiedon jakamisen vahvuuksien ja siinä ilmenevien kehittämistarpeiden kiinnittyvän vahvasti työprosesseihin. Mielenkiintoista on myös, että teknisiä asiantuntijapalveluja tuottavassa yrityksessä tiedon jakamisen esteisiin liittyvät vastaukset hajaantuvat ohjelmistopalveluja tuottavan yrityksen työntekijöiden vastauksia enemmän. Näin silti, vaikka ensimmäisessä korostettiin yhteisön homogeenisuutta ja sen tuomia etuja. Tulokset herättävät kysymään, vallitseeko työyhteisössä, jossa lähes kaikki jakavat saman koulutustaustan ja tiedon jakaminen ei vaadi yhtä paljon eri tietoaalueiden ylittämisiä (vrt. Hayes 2011), suurempi yhdenmukaisuuden paine kuin työyhteisössä, jossa toimitaan eri tietoaalueilla ja työprosessien parissa.

6. TULOKSET: SITOUTUMINEN JA TIEDON JAKAMINEN

Tässä viimeisessä tulosluvussa tarkastellaan, millainen yhteys sitoutumisella on tiedon jakamisen kohteisiin ja sen hankkimisen lähteisiin. Tarkastelussa hyödynnetään tilastollisia yhteysanalyysijä ja autenttisia tapausesimerkkejä. Tiedon jakaminen ja hankkiminen on luonteeltaan erilaista, mikä näkyy myös siinä, miten hankkimisen ja jakamisen kohteet vaihtelevat. Tiedon hankkimista tarvitaan yleensä aina, jotta tietointensiivisen työn tekeminen mahdollistuu, kun taas jakamisessa voi olla paljon enemmän valikointia.

Merkittävien tiedon jakamisen kohteiden sekä hankkimisen lähteiden yhteydet sitoutumiskohteisiin

Tässä luvussa vertaillaan, miten eri kohteisiin vahvasti sitoutuneet eroavat tiedon jakamisen ja hankkimisen suhteen muista. Kunkin ryhmän tiedon jakamista havainnollistetaan laadullisella aineistolla. Tuloksia lukiessa on hyvä muistaa, että kyse on pienestä aineistosta. Tapauksia eri ryhmissä on vähän ja tilastolliset tarkastelut ovat enemmänkin suuntaa antavia. Tiedon jakamisen ja hankkimisen käytäntöjen omaleimaisuus nousee esiin erityisesti tiimiin sitoutuneiden ja uraan sitoutuneiden ryhmissä verrattuna muihin. Tulokset on koottu luvun loppuosaan taulukoihin 9 ja 10. Näihin havaintoihin liittyvät yksityiskohtaisemmat taulukot löytyvät liitteestä 4.

Organisaatioon sitoutuneet

Tiedon jakamisessa organisaatioon sitoutuneet eroavat muista siinä, että heille tiedon jakaminen organisaatioon tietokantoihin tai -järjestelmiin on merkittävää⁴. Se on luonteva osa työtä ja kuuluu organisaation tavoitteiden edistämiseen. Tiedon hankkimisessa organisaatioon sitoutuneet eroavat muista siinä, että yhteistyökumppani ja alihankkija eivät ole merkittäviä tietolähteitä.

Anni kokee olevansa vahvasti organisaation jäsen. Se tarkoittaa hänelle organisaation tavoitteiden ja tehtävien kokonaisvaltaista edistämistä oman alueensa toimijoiden hyväksi.

⁴ Uusien muuttujien muodostamiseen liittyvistä ehdoista ja määrittelyistä, ks. liite 4.

Sidosryhmäyhteistyö on tehnyt näkyväksi myös organisaation vahvuuksia, joita hän arvostaa: ” [...] me tehdään sikana töitä, tehdään laajalla rintamalla, tosi hienoja juttuja, hyviä juttuja, mutta silti meillä on hauskaa ja me ollaan rentoja ja me osataan nauraa itsellemme ja myös silleen.. niin, ei oteta liian vakavasti tätä”. Anni näkee keskeisimpänä työnään olevan ”jakaa sitä tietoa asiakkaille”, mistä johtuen asiakkaat ovat hänelle tärkein tiedon jakamisen kohde ja tiimi tulee toisena. Organisaation tietokantajärjestelmät hän näkee tärkeimpänä kuin lähimmän työtoverin tiedon jakamisen kohteena.

Ohjelmistopalveluja tuottavassa yrityksessä työskentelevä Santtu ilmoittaa myös olevansa eniten sitoutunut organisaatioon. Tiedon jakaminen organisaation tietojärjestelmiin on hänelle tärkein tiedon jakamisen kohde. Se on hänestä itsestään selvää, koska ”sehän on se, mikä meidän tuotekin on tässä.”

Tiimiin sitoutuneet

Tiimiin sitoutuneille tiimi on merkittävä sekä tiedon jakamisen että hankkimisen lähde. Toisin kuin organisaatioon sitoutuneilla, tiedon jakaminen tietojärjestelmiin ei ole tiimiin sitoutuneille ominaista. Tiedon jakaminen esimiehelle ei myöskään ole merkittävää, kun tiimiin sitoutuneita verrataan muihin vastaajiin. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että esimies ei välttämättä nouse esiin erityisenä kohteena siksikään, että esimies saatettiin mieltää osaksi tiimiä.

Santerin mielestä hänellä on hyvä ja toimiva tiimi, johon on helppo kokea sitoutuvansa. Tiimille Santeri jakaa tietoa enemmänkin yksittäisten henkilöiden kautta, eikä niinkään yhteisesti. Heillä ei ole vakiintuneita käytäntöjä, kuten säännöllisiä palavereja, joihin tiedon jakaminen keskittyisi ja joissa voisi yhtäaikaaisesti jakaa tietoa koko tiimille. Toisaalta tiimi on pieni ja sosiaalisesti kiinteä, eikä tarvitsekaan muodollisia rakenteita tukemaan tiedon jakamista, vaan sitä jaetaan tiimin jäsenille epävirallisesti koko ajan. Esimiehille Santeri ei koe pystyvänsä tarjoamaan asiakkaiden kanssa tehtävien sopimusten syntymistä edistävää tietoa, vaan kokee tätä löytyvän enemmän pidemmän kokemuksen omaavilta työpaikan senioreilta. Tietokantoihinkaan ei juuri Santerin kertoman mukaan tule jaettua tietoa, vaan oleellisinta on kommunikaatio tiimin jäsenten kanssa.

Sirpalle tiimi on sekä tärkein sitoutumisen kohde että tärkein tiedon hankkimisen kohde. Hän toimii esimiesasemassa ja puolustaa tiimiään aina tarvittaessa: ”Jos asiakas sanoo että,

nyt on (toimitettu) kuraa, niin kyllä minä tiimini puolta pidän siinä, että vaikka siellä olisi tehty virhearvioita, niin kyllä minä lähdän minun asiantuntijaa puolustamaan.

Vaikka jos organisaatiosta joku sanoo, että nyt on joku tiimin jäsen toiminut väärin, niin kyllä minä sillä tavalla, se on vähän niin kuin perhe, että kyllä minä selvitän, että mistä on kysymys ja mitä on tehty ja ymmärrän ne vaikuttimet mitkä (niihin on johtanu). Vaikka siellä olisi tehtykin, ja varmaan onkin tehty virheitä. Yritän hakea sen, että okei, tämä meni nyt näin, mutta että keskustelemalla (selvitän eteenpäin). Tiimi on se, jonka puolia minä pidän.” Tiedon hankkiminen tiimiltä on hänelle edellytys työtehtävien sujuvaksi hoitamiseksi. Sirpa arvostaa tiimissä olevaa vankkaa asiantuntijuutta ja kokemusta teknisestä laskennasta, jota hän tarvitsee tehdäkseen realistisia sopimuksia asiakkaiden kanssa.

Asiakkaaseen sitoutuneet

Asiakkaaseen sitoutuneet ovat selvästi eri linjoilla tiedon jakamisen ja hankkimisen suhteen kuin edellä esitellyt tiimiin sitoutuneet. Tälle ryhmälle tiimi ei ole merkittävä tiedon jakamisen ja hankkimisen kannalta, kun asiakkaaseen sitoutuneita verrataan muihin vastaajiin. Lähimmältä työtoverilta tiedon hankkiminen on merkittävämpää muille kuin asiakkaaseen sitoutuneille.

Uraan sitoutuneet

Uraan sitoutuneet ovat muihin vastaajiin nähden omaleimaisin ryhmä. Heille tiedon jakaminen ulospäin, asiakkaalle, on merkittävämpää kuin muille. Sen sijaan uraan sitoutuneille tiedon hankkiminen ja jakaminen organisaation sisällä ei ole niinkään merkittävää. Lähimmälle työtoverille ja tiimille tai organisaation tietokantoihin ja -järjestelmiin tiedon jakaminen ei luonnehdi tätä ryhmää. Tiedon hankkimisen havainnoissa nousi esiin, että esimies, alihankkija tai muu yhteistyökumppani eivät ole uraan sitoutuneille merkittäviä tietolähteitä.

Sailalle ura on tärkein sitoutumiskohde. Hän ajattelee, että ”on tosi hienoa saada tehdä erilaisia tehtäviä ja mulla on hankittuna koulutusta ja työkokemusta ja saan hyödyntää sitä osaamistani parhaalla mahdollisella tavalla ja edetä ja kehittyä, koska tykkään tosi paljon näistä tehtävistä”. Siksi ura on hänelle tärkeä. Tiedon jakamista hallitsevat työn sisällöt. Esimiehille tiedon jakamista Saila pitää tärkeänä siksi, että he tietävät töiden hoituvan ja tietävät, mitä hän konkreettisesti tekee. Esimiehille tiedon jakaminen palvelee myös tiedon

välittämistä omasta osaamisesta esimiehille. Toiseksi tärkeimpänä tiedon jakamisen kohteena Saila pitää asiakkaita, koska hänen työnsä keskeisin sisältö on tiedon jakaminen eri tahoille. Tiimille tiedon jakamista Saila ei pidä erityisen keskeisenä, mutta hänen oma kokemuksensa on, että hän jakaa enemmän muille kuin muut hänelle. Organisaation tietojärjestelmät on hänelle tiimin jälkeen vähiten merkittävä tiedon jakamisen kohde. Jos niihin tulee jotain jaettavaa, se tieto menee myös asiakkaille ja erilaisille sidosryhmille.

Taulukko 9. Tietyn sitoutumisen kohteen yhteys tiedon jakamiseen, kun vertailukohtana ovat muut kohteet, phi-kerroin.

Sitoutumisen kohde	Tiedon jakamisen kohde					
	lähin työtoveri	tiimi	esimies	alihankkija/yhteistyökumppani	asiakas	organisaation tietojärjestelmät/ -kannat
organisaatio (N=10)						+
tiimi (N=15)		(+)	-			-
asiakas (N=13)		(-)				
ura (N=12)	(-)	-			(+)	(-)

Suluissa yhteydet, jotka eivät ole tilastollisesti merkitseviä (approx. sig.), mutta joiden $\phi \approx 0.20$ tai yli (arvo voi olla positiivinen tai negatiivinen).

Taulukko 10. Tietyn sitoutumisen kohteen yhteys tiedon hankkimiseen, kun vertailukohtana ovat muut kohteet, phi-kerroin.

Sitoutumisen kohde	Tiedon hankkimisen lähde					
	lähin työtoveri	tiimi	esimies	alihankkija/yhteistyökumppani	asiakas	organisaation tietojärjestelmät/ -kannat
organisaatio (N=10)				(-)		(-)
tiimi (N=15)		+				
asiakas (N=13)	(-)	(-)				
ura (N=12)		-	(-)	(+)		

Sulkuihin merkitty ne yhteydet, jotka eivät ole tilastollisesti merkitseviä (approx. sig.) mutta joiden $\phi \approx 0.20$ tai yli (arvo voi olla positiivinen tai negatiivinen).

Moniulotteisesti sitoutumisen yhteydet tiedon jakamiseen ja hankkimiseen

Aiempi kirjallisuus on käsitellyt sitoutumisen ulottuvuuksia yksittäin. Tässä on otettu huomioon niiden samanaikainen esiintyminen. Moniulotteisesti sitoutuneet tarkoittaa tässä heitä, joilla on esiintynyt sekä tunneperäistä, normatiivista että jatkuvuussitoutumista mihin tahansa sitoutumiskohteeseen. Mahdollisia valittavia sitoutumisen kohteita ulottuvuuksien tarkastelussa olivat tiimi, asiakas ja ammattikunta. Moniulotteisesti sitoutuneille tiedon hankkiminen sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta on merkittävämpää kuin muille. Havainnot on koottu alaluvun loppuun taulukkoon 11.

Moniulotteisesti sitoutuneilla tiedon jakaminen tiimille ja sen hankkiminen tiimiltä oli tyypillisemmin merkittävää kuin muilla.

Moniulotteisesti sitoutuneet kuvasivat tiedon jakamista kokonaisvaltaisena tapana toimia. *Olli* kertoo jakavansa tietoa lähimmälle työtoverille ”aina kun vaan jotain on jaettavana”, eikä hän ”panttaa mitään”. Sama koskee tiedon jakamista tiimille: ”Koitan tyrkyttää kaikki”. *Raisa* puolestaan on tullut tunnetuksi yhteisössään innokkaana tiedon jakajana: ”Mua pidetään semmoisena, mun lempinimi on inspiroituja. Vähän liikaakin ehkä innostuu aina asioista ja sitten tuo niitä muiden tietoon. Ehkä jossain asioissa osaa auttaakin muita.”

Kollegat ovat *Raisalle* tärkeä tietolähde. Avokonttorissa ”voi aika helposti huikata johonkin pieneen juttuun apua muilta.” Jos tietoa ei löydy omasta organisaatiosta, niin sitä voi kysellä yhteistyökumppaneilta. *Raisa* pohtii eri tiedonhankkimiskanaviaan seuraavasti: ”Tiedonhankinta ja uuden löytäminen ja uuden suunnan etsiminen on tosi tärkeitä. Ja asiakkaalta toisaalta, voi olla, että se olisi voinut olla ylempänäkin. Mutta kuitenkin ehkä määrällisesti päivittäin sitä tulee sitten hankittua ja kysyttyä kuitenkin tiimiltä ja esimieheltä ja työtovereilta ennemmin.”

Antero hankkii paljon tietoa itsenäisesti käyttämistään ohjelmistoista ja niiden ominaisuuksista. Työssä oppimisen ja kokemuksen myötä karttuu ymmärrys siitä, mitä kaikkea ohjelmistoilla pystyy tekemään. Kollegojen tuki on kuitenkin keskeinen: ”Ja sitten kollegoilta voi kysellä, että täällä on jo aika laajasti noita, mitä meitä nyt on 15 [tämän osa-alueen osajaa] vai mitä meitä on, niin aikamoinen sekoitus erilaista kokemusta, niin voi sitten kysellä niiltä.”

Saimille tärkein tietolähde on tiimin muut jäsenet, jotka ovat osin fyysisesti toisaalla: ”Kyllä mä ehkä tärkeimpänä tietolähteenä pitäisin sitä, toista työkaveria. Nyt kun mä olen ollut [jonkin aikaa] pienessä konttorissa, niin mä olen aika hyvin oppinut ottamaan sen puhelimen käteen. Mä olen aiemmin ollut vähän arka siinä soittamisessa ja saattanut liian pitkäksi aikaa jumittua itse pohtimaan ja miettimään. Mutta nyt mulla on kyllä semmoinen, että mieluummin soitan sitten useamman kerran päivässä, kun että menee päivä hukkaan siinä, että koittaa itse miettiä. Ja sitten joutuu kuitenkin kysymään. Että kyllä mun mielestä se on ehkä tärkein asia se että on se toinen ihminen jolta kysyä.”

Tiedon hankkimisessa merkittäviksi nousevat muihin vastaajiin nähden esimies sekä yhteistyökumppani tai alihankkija.

Railille esimies on tärkeä tiedon hankkimisen kohde, koska hän ajattelee esimiehensä osaksi omaa tiimiään. Oma tiimi, oma esimies ja muut työkaverit muodostavat hänelle tiedon hankkimisen tärkeimmän kokonaisuuden. Sauli puolestaan kuvailee esimiehiltä hankkimiensa tietojen keskeisyyttä näin: ”Että vaikka meillä ei sitä ehkä niin, se ei ole niin päivittäistä, niin ne tiedot, mitä sieltä tulee, on täysin keskeisiä”.

Siru arvioi alihankkijan tärkeimmäksi tiedon hankkimisensa tahoksi: ”No useimmiten se on kyllä aika oleellinen”. Tutkija kysyy, että minkälaisia asioita alihankkijoilta kysellään. Siru kuvailee alihankkijoilta saatavan tiedon luonnetta seuraavasti: ”Yleensä ne on, pitää saada faktat tietää, että osaa toimittaa esimerkiksi oikeanlaista aineistoa tai muuta vastaavaa, että se on ihan kyllä oleellinen juttu. [...] Se on lähinnä just niitä faktojen hankkimista, että niitten avulla sitten selviytyy tästä. Ja kun tekee kuitenkin asiakkaalle hommia tai sitten tekee niitä alihankkijan kanssa, niin sitten ne on aika oleellisia, ja sitten nuo järjestelmät käytännössä, tarkoittaa sosiaalista mediaa ja näitä muita kanavia, mitä meillä on, niin ne on tosi tärkeitä, sieltä mä aina saan tietää, että missä maailma makaa.”

Taulukko 11. Kaikilla ulottuvuuksilla (tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuus) sitoutumisen yhteydet tiedon jakamiseen ja hankkimiseen, phi-kerroin. Vertailukohtana muut.

Tiedon liike	Tiedon jakamisen kohde/ hankkimisen lähde.					
	lähin työtoveri	tiimi	esimies	alihankkija/yhteistyökumppani	asiakas	organisaation tietojärjestelmät/ -kannat
tiedon jakaminen		(+)				
tiedon hankkiminen		+	(+)	+		

Sulkuihin merkitty ne yhteydet, jotka eivät ole tilastollisesti merkitseviä (approx. sig.) mutta joiden $\phi \approx 0.20$ tai yli (arvo voi olla positiivinen tai negatiivinen).

7. KESKUSTELU

Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Tässä tutkimuksessa on lähdetty ajatuksesta, että työelämässä tapahtuvat muutokset, kuten lisääntyvä epävarmuus ja urien yksilöllistyminen haastavat sitoutumista organisaatioihin. Kiinnostuksen kohteena on ollut erityisesti asiantuntijavetoinen työ tietointensiivisissä yrityksissä, joiden keskeinen resurssi on niiden henkilöstö ja jotka siten ovat haavoittuvia. Tietointensiivisten yritysten työn jatkuvuuden, tulevaisuuden ja uuden luomisen kannalta tärkeää on ollut myös kiinnittää huomiota tiedon jakamiseen ja sen keskeisiin kohteisiin. Lopulta olemme olleet kiinnostuneita siitä, miten sitoutuminen mahdollisesti muovaa tiedon jakamista. Tutkimuksen teemoja on käsitelty yhdistelemällä teema- ja strukturoitua haastattelua. Näin on saatu tietointensiivisten yritysten henkilöstöltä kerättyä myös tilastollisesti käsiteltävissä olevaa tietoa. Haastattelujen avulla on saatu myös paljon havaintoja kansainvälisesti käytetystä sitoutumismittaristosta metodologisia pohdintoja varten. Tässä tutkimusraportissa on keskitytty antamaan yleiskuva sitoutumisesta, sen kohteista ja ulottuvuuksista, tiedon jakamisesta sekä näiden välisistä yhteyksistä. Metodologiset pohdinnat sekä työprosesseihin kiinnittyvä tarkastelu tehdään erillisissä artikkeleissa.

Sitoutuminen

Tiimi oli tutkimissamme tietointensiivisissä yrityksissä keskeisin sitoutumisen kohde. Toisaalta tiimi ja organisaatio koettiin myös usein osittain päällekkäisinä, ja organisaatio voidaan ajatella myös tiimin ja työteon mahdollistajana. Tiimi on usein keskeinen vuorovaikutuksen paikka ja arjen jatkuvuuden luoja. Tiimiin sitoutuminen kiinnittyi vahvimmin sitoutumisen tunneperäiseen ulottuvuuteen. Asiakkaaseen sitoutuminen oli tyypillisimmin normatiivista ja ammattiin sitoutumisessa korostui jatkuvuuden ulottuvuus. Sitoutumisulottuvuuksia tarkastellessa nousi kuitenkin esiin, että ylipäätään usein työntekijöillä esiintyi kaikkia sitoutumisen ulottuvuuksia tai tunneperäisen ja jonkin muun ulottuvuuden yhdistelmä.

Tiimin keskeisyys sitoutumiskohteena vaikutti myös siihen, että aineistosta erittelemistämme sitoutumistyypeistä kolme liittyi olennaisesti tiimiin. Tyypittelyt heijastelevat niin työntekijän paikkaa organisaatiossa, työuran vaihetta kuin olosuhteitakin, joissa sitoutuminen muotoutuu.

Laajoihin kokonaisuuksiin kytkeytyi kaksi isointa sitoutumistyyppiryhmää: organisaatioon ja laaja-alaiset sitoutujat. Organisaatioon sitoutujat näkivät itsensä organisaationsa edustajina ulos-

päin, ja työn tarkoitus oli nimenomaan organisaation tavoitteiden edistäminen. Sitoumukset muihin tahoihin nähtiin työnsä hyvin hoitamisen kautta. Laaja-alaisesti sitoutuneille puolestaan organisaatio mahdollisti itsensä toteuttamista. Aiempi työkokemus oli näyttänyt työn tekemiseen liittyviä ehtoja, ja nyt koettiin oma asema paremmaksi. Erilaiset sitoutumisen kohteet mahdollistivat toisiaan ja niiden olosuhteiden olemassaolon, joissa itseä ja osittain omia arvoja voitiin toteuttaa.

Leimallisesti tiimiin sitoutujat olivat kaikki omanlaisiaan. Asiakasorientoituneet tiimiin sitoutujat tekevät asiakastyötä, jossa pyrkivät tekemään asiakkaan kokemuksesta hyvän. Asiakkaalta voi oppia, ja hiljaisen tiedon kertyminen asiakkaalta edellyttää myös vastavuoroisuutta. Lähi-työyhteisöön sitoutuneet määrittivät tiimensä ja perustelivat sen tärkeyttä vaihtelevin tavoin. Osin tämä johtuu siitä, että tälle sitoutumistyyppille toimiminen yli erilaisten rajojen on tyypillistä, mutta kokemus yhteenkuuluvuudesta on myös tärkeä. Tiimiin useammalla ulottuvuudella sitoutuneet näkevät tiimin kiinteämpänä osana arkea kuin asiakkaat. Tiimi on työn toteuttamisen kannalta olennainen oppimisen keskittymä, jossa yhteistyö on sujuvaa.

Uran jatkuvuudesta huolehtijat ovat myös isoimpia sitoutumistyyppisiä. Heille työ on itsenäistä ja vapaata ja sidokset tiimiin löyhemmät, joskin tiimi on tärkeä ongelmanratkaisun ja työn edistämisen kannalta. Asiakassuhteet eivät ole erityisen kiinteitä. Työpaikan vaihto on tälle tyyppille myönteinen mahdollisuus, vaikka vaihto ei juuri nyt olisikaan ajankohtainen

Pienimmät tyypit, jatkuvuussitoutuneet ja tärkeän asian edistämiseen sitoutunut, arvostavat monin paikoin samoja asioita kuin edellisissäkin ryhmissä esimerkiksi tiimiin liittyen, mutta heillä on työhön erityinen näkökulmansa. Jatkuvuussitoutuneilla tiimi on tärkeä ja uraan liittyy haaveita, mutta vakiintumisen tarve ja kokemukset oman työmarkkina-aseman haavoittuvuudesta korostavat jatkuvuuden ulottuvuutta sitoutumisessa. Tärkeän asian edistämiseen sitoutuneella puolestaan muiden rakenteiden pettämisen riski – työn määräaikaisuus, osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa, tiimin määrittäminen ulkopuoliseksi organisaation valtavirrasta – aiheuttaa tyytymättömyyttä ja epävarmuutta. Samalla työuran rakentaminen siten, että tärkeäksi koetun asian edistäminen mahdollistuu jatkossakin, asettuu tärkeäksi sitoutumisen kriteeriksi. Työn tekemisen paikka, organisaatio, ei ole niin tärkeä kuin se, että saa työskennellä mielekkäiden päämäärien eteen.

Tiedon jakaminen

Tiedon jakamisen yleisyyttä tai harvinaisuutta yrityksissä perusteltiin fyysisellä tai henkisellä etäisyydellä, vuorovaikutussuhteiden vaihtelulla, tiedon olennaisuudella kullekin taholle, (epä)tietoisuudella eri tahojen tiedontarpeista, tiedon jakamisen välittömyydellä tai välillisyydellä sekä tiedon jakamisen rutiineilla tai niiden puutteilla. Tiedon jakamisessa merkittävimpiä ovat yleensä tahot, joiden kanssa eniten ollaan päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Lähin työtoveri, tiimi ja kolmantena esimies muodostavat tiedon jakamisen keskeisen piirin. Esimiehelle tiedon jakamiseen nähtiin vaikuttavan esimiehen käytettävissä olevien ajallisten resurssien huomiointi sekä välittömän vuorovaikutuksen määrä. Ulkopuolisista tahoista merkittävin oli asiakas, jolle tietoa jaettiin usein väliportaana kautta. Tieto oli usein myös prosessoidumpaa kuin yrityksen sisällä työtovereiden kesken jaettu tieto. Alihankkijoille ja muille yhteistyökumppaneille tietoa jaettiin hyvin vaihtelevasti, ja siihen vaikutti paljolti oman työn luonne.

Tietoa hankittiin tyypillisesti työkavereilta, Internetin hakukoneita hyödyntäen ja itse opiskellen. Tärkeimmät tietolähteet olivat kyselyssä samat kuin tiedon jakamisen kohteetkin. Lähin työtoveri ja tiimi ovat tärkeitä etenkin työn käytännön toteuttamisen kannalta, kun taas esimieheltä saa tietoa organisaation linjauksista yleisemmällä tasolla. Tiedon hankkimisessa myös asiakas nousi tärkeään asemaan. Eri tietolähteiden käyttöön työssä vaikuttivat tilannekohtaiset tarpeet ja keskeisyys oman tehtävän kannalta. Oman osaamisen kehittyminen myös vaikutti tietolähteiden olennaisuuteen: kohteiden käyttö saattoi vähetäkin. Oman asiantuntijuuden kehittyessä oma rooli tiedon jakajana korostuu. Toisin sanoen tällöin työntekijä jakaa itse muille osaamistaan enemmän kuin mitä muilta saa. Tärkeimpiä ovat lähteet, jotka auttavat ongelmanratkaisussa ja jotka mahdollistavat yhteisen pohdinnan. Kontaktimäärä ja vuorovaikutusmahdollisuudet vaikuttavat tietolähteen merkittävyyteen. Alihankkijalta/ yhteistyökumppanilta hankittiin työhön ja suunnitteluun vaikuttavaa erityisosaamista. Asiakkaalta haettava tieto oli yleensä työprosessissa jalostuvaa joko yrityksessä tehtävässä ongelmanratkaisussa tai sitten asiakkaan tieto tarkentui sitä mukaa, kun saatavan palvelun mahdollisuudet ja rajat selkisivät. Organisaation tietojärjestelmien ja -kantojen käytön aktiivisuus liittyi paljolti niiden tuttuuteen ja siihen, oliko tieto helposti löydettävissä.

Tiedon jakamista edistävät avoin keskustelukulttuuri, yhteisöllisyys ja auttamisen kulttuuri. Niitä tukevat työpaikan epävirallinen sosiaalisuus ja avoin ongelmien käsittely. Monipuoliset tietotekniset järjestelmät, jotka mahdollistivat tiedon jakamista monin tavoin, nähdään myös tärkeinä. Kolmanneksi yleisimmin viitattiin yhteisiin palavereihin tiedon jakamisen paikkoina.

Organisaation pienuus ja matala hierarkia oli neljäs tärkeä osa-alue. Tiedon jakamista estäviin tekijöihin kuuluivat etenkin tiedon jakamisen rajoittaminen ja oletukset, että tieto leviää itsestään tai epävirallisesti kahvipöydän kautta. Kyse on siis puutteista kommunikaatiossa, dokumentoinnissa sekä tiedon jakamiseen liittyvässä vastuunjaossa. Keskeinen estävä tekijä oli myös kiire ja kiireen tuntu, joka vaikuttaa sekä kollegoiden lähestymiseen että dokumentoinnin perusteellisuuteen. Tiedon jakamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet näyttävät kiinnittyvän vahvasti työprosesseihin.

Sitoutuminen ja tiedon jakaminen

Tutkimuksen kolmas keskeinen osa-alue oli sitoutumisen ja tiedon jakamisen välisten yhteyksien tarkastelu. Tiettyyn kohteeseen vahvasti sitoutuneiden tiedon jakamisen vertailu muihin tuotti esiin joitakin omaleimaisia piirteitä, joskaan kaikki sitoutumisen kohteet eivät vahvasti vaikuttaneet tiedon jakamiseen. Useimmiten sitoutuminen korostaa piirteitä organisaation sisäisessä tiedon jakamisessa: Organisaatioon sitoutuneille tiedon jakaminen organisaation tietokantoihin tai -järjestelmiin on merkittävää, ja tiimiin sitoutuneilla korostuu tiedon jakaminen ja hankkiminen tiimin kesken. Organisaation rajan yli tapahtuva sitoutuminen puolestaan määrittää tiedon jakamisen merkitystä toiseen suuntaan: asiakkaaseen sitoutuneille sisäiset kohteet eivät ole merkittäviä samaan tapaan kuin muille, ja uraan sitoutuneille tiedon jakaminen asiakkaalle on merkittävämpää kuin muille.

Moniulotteisesti sitoutuneille eli niille, joilla ilmeni vahvaa tunneperäistä, normatiivista ja jatkuvuussitoutumista mihin tahansa kohteeseen (tiimi, asiakas, ammatti), puolestaan tiedon hankkiminen sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta oli merkittävämpää kuin muille. Lisäksi tiimi oli merkittävä tiedon jakamisen ja hankkimisen piiri verrattaessa edelleen muihin kuin moniulotteisesti sitoutuneisiin.

Tulosten kytkös tutkimuskirjallisuuteen

Sitoutuminen

Aiempi sitoutumista koskeva tutkimus on painottunut vaihtoehtoisesti joko organisaatioon sitoutumisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin tai erilaisten sitoutumiskohteiden tutkimiseen. Ensiksi mainitussa kiinnostuksen keskiössä ovat olleet tekijät, joihin organisaatioon sitoutuminen perustuu. Yleisimmin on käytetty Meyerin ja Allenin (1991) mallia, jossa nämä tekijät on jaoteltu

tunneperäiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen sekä jatkuvuussitoutumiseen. Lisäksi on oltu kiinnostuneita sitoutumisen eri kohteista. Eri sitoutumisen kohteisiin keskittynyt tutkimus on osoittanut, ettei sitoutuminen työnantajaan eli organisaatioon ole enää organisaatorajojen hämärtäessä, sisäisten organisaatorakenteiden jatkuvasti muuttuessa ja erilaisten verkostojen roolin kasvaessa työn tekemisen arjessa suoraviivaisesti tunnistettavissa keskeiseksi sitoutumisen kohteeksi. Yhdistäessäänkin näitä tutkimuslinjoja on aiempi tutkimus parhaillaan keskittynyt vain johonkin sitoutumisulottuvuuteen ja yhteen tai kahteen sitoutumiskohteeseen. Erityisesti tutkijoita on kiinnostanut tunneperäisen ulottuvuuden yhteys organisaatioon tai asiakkaaseen sitoutumiseen.

Tässä tutkimuksessa otettiin kaikki ulottuvuudet (tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen) sekä useampi sitoutumisen kohde yhtäaikaisen tarkastelun kohteeksi. Näin saatiin hienosyisempi kuva sitoutumisen moniulotteisuudesta. Sitoutumisprofiilien muodostaminen teki näkyväksi tätä moniulotteisuutta. Tilastollisen ja laadullisen aineiston yhdistäminen näiden profiilien analysoimiseksi osoitti, että toisin kuin yhteen ulottuvuuteen ja enimmillään pariin sitoutumisen kohteeseen keskittynyt aiempi tutkimus on pystynyt todentamaan, useat kohteet ja ulottuvuudet voivat asettua tärkeiksi samanaikaisesti. Toisekseen aiemman tutkimuksen antama kuva eri sitoutumiskohteiden jännitteisestä suhteesta saa lisävalaistusta. Useiden sitoutumisulottuvuuksien ja kohteiden yhtäaikaisuus ei tarvitse tarkoittaa jännitteistä, saati ristiriitaista suhdetta, vaan eri kohteet voivat ylläpitää työntekijän työhyvinvointia ja mielenkiintoa. Tutkimustuloksemme antavat viitteitä siitä, että sitoutumisprofiilien muotoutumiseen vaikuttaa myös työuran vaihe.

Tiedon jakaminen

Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys painottuu edelleen tiedon jakamisessa, sillä tyypillisimmät tiedon jakamisen kohteet löytyvät yleensä lähipiiristä. Toisaalta teknologiavälitteisyys, nimenomaan vuorovaikutteinen teknologia, mahdollistaa esimerkiksi sen, että tiimi voi olla myös jotakin muuta kuin ympärillä istuvat ihmiset ja se voi rakentua myös yli organisaation rajojen esimerkiksi joukoksi saman tavoitteen parissa työskenteleviä ihmisiä. Integratiivinen teknologia, joka luonnehti etenkin ohjelmistopalveluja tuottavan yrityksen toimintaa, puolestaan mahdollistaa toisten saatavilla olemisesta riippumattoman työskentelyn. Samalla tällainen rakenne edellyttää tietojärjestelmään tehtävän dokumentaation yhdenmukaisuutta ja ymmärrettävyyttä eri toimijoille.

Välittömän vuorovaikutuksen mahdollisuudet kuitenkin tyypillisesti vaikuttavat tiedon jakamisen kohteiden ja tietolähteiden merkittävyyteen. Kuten aiempi tutkimus on nostanut esiin, meidänkin tutkimuksessamme työpaikan muodolliset ja epämuodolliset sosiaaliset rakenteet koettiin tiedon jakamista edistävinä. Huomiota kiinnitettiin siihen, että tiedon ei voida olettaa leviävän kuin itsestään huolimatta vahvasta epämuodollisesta sosiaalisuudesta. Negatiiviseksi tiedon jakamisen kannalta aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu kiire oli läsnä myös tämän tutkimuksen organisaatioissa. Sen sijaan tietoon liittyviä valtakamppailuja ei tässä tutkimuksessa noussut esiin. Syy voi osaltaan olla tutkittujen organisaatioiden rakenteessa: niitä luonnehti yleensä matalahko hierarkia. Enemmänkin haasteena voi olla, miten saa nostettua tuottamansa tiedon esiin riittävästi ja miten pystyä seuraamaan, mitä mahdollisesti omaa tietämystä ja osaamista hyödyttävää muualta organisaatiosta voi olla saatavissa.

Tietoa hankitaan monipuolisesti eri lähteistä, koska tiedon saaminen on peruslähtökohta työn vaatimalle ongelmanratkaisulle. Tietorajoja ylitetään tiedon hankkimisessa, sillä kaikki tieto suunniteltavaan palveluun tai ongelmanratkaisuun ei välttämättä ole saatavissa tiimin sisältä. Asiakkaan lisäksi tietoa hankitaan alihankkijoilta ja paljon myös Internetin hakukoneilla. Tiedon jakaminen tapahtuu usein työn tekemisen lomassa, ellei tiedon jakaminen ole nimenomaan yksi keskeisistä työtehtävistä.

Sitoutuminen ja tiedon jakaminen

Tiedon hankkiminen ja sen jakaminen on nähtävä keskenään ainakin osin erilaisina. Siten tiedon jakaminen jollekin kohteelle tai hankkiminen jostakin lähteestä ei välttämättä suoraan ilmennä sitoutumista tai sen puutetta kyseiseen kohteeseen. On tärkeää kiinnittää huomio työtehtävien sisältöihin ja siihen, millaista tietoa työntekijä tarvitsee toteuttaakseen työtehtävänsä.

Aiempi tutkimus on korostanut tunneperäisen sitoutumisen merkitystä tiedon jakamisessa. Tar kastelussamme moniulotteinen sitoutuminen, eli tunneperäisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen esiintyminen yhtä aikaa mihin tahansa kohteeseen korosti tiedon hankkimisen merkitystä sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Tällaiselle sitoutumiselle oli myös tyypillistä tiimin korostuminen tiedon jakamisessa ja hankkimisessa.

Käytännön implikaatiot

Tiimi on tämän tutkimuksen mukaan keskeisin tutkituista sitoutumisen kohteista. Tämä liittyy siihen, että tiimi on korostetuimmin läsnä jokapäiväisessä työn teossa. Työtä tehdään yhdessä tiimin kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin tärkeys oli yhteydessä työprosesseihin. Tiimi ei välttämättä tarkoittanut yhden organisaation sisällä olevaa tiimiä, vaan sitä toimijaverkostoa, jossa keskeisesti työtä tehdään. Tiimin määritelmät vaihtelivat eri työntekijöiden kuvauksissa. Tiimiin sitoutujille tiimi tarkoittaa vähintään työn sujuvaa toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista, mutta useimmiten työoverit ovat heille keskeisin syy työssä ja työpaikalla viihtymiseen ja pysymiseen. Tiimiä kohtaan tunnetaan niin tunneperäistä, normatiivista kuin jatkuvuussitoutumistakin, mutta yleisimmin ensimmäistä. Organisaatiossa olisikin syytä kiinnittää huomiota henkilöstöpolitiikkakäytäntöihin työyhteisön ihmissuhteista ja vuorovaikutussuhteista huolehtimiseksi. Oli tiimi määritelty miten tahansa, toimiva tiimi näyttytyy keskeisenä työn sujuvuutta tuottavana tekijänä työntekijöiden kokemuksissa. Tiedon jakamisen kannalta tämä voi tarkoittaa myös sitä, että tiimien asiantuntemusta ja sen täydentämistä on tarpeen tarkastella aika ajoin: kun tiimi on niin merkittävä tiedon jakamisen piiri, tulisi uuden tiedon ja asiantuntijuuden saamista tukea. Onko tiimissä jo tarvittavaa asiantuntemusta vai olisiko sitä hyvä täydentää esimerkiksi uudella tiimiläisellä?

Myöskään sitoutuminen asiakkaisiin ei ole luonteeltaan yksiulotteista. Aineistossamme ei ollut sitoutumismittaristolla mitattuna yhtään tapausta, joka olisi ollut vahvasti vain asiakkaaseen sitoutunut. Niillä, joilla ilmeni vahvaa asiakkaaseen sitoutumista, ilmeni myös vahvaa tiimiin ja/tai ammattiin sitoutumista. Sitoutuminen asiakkaisiin koski yhtäältä sitä, että työntekijä työskenteli paljon asiakasrajapinnassa ja nautti siitä. Asiakkaan tyytyväiseksi tekeminen oli motivoivaa. Sitoutumista asiakkaisiin luonnehdittiin toisaalta myös organisaation etuna. Työntekijä edusti asiakkaalle samalla organisaatiota, ja työntekijä tehdessään työnsä hyvin kartutti organisaatioon liitettävää positiivista mielikuvaa. Organisaation etu oli yhdessä työntekijän etuun, koska asiakkaan kautta koettiin oman työllistymisenkin jatkuvan. Uransa jatkuvuuteen sitoutujien motivaatio asiakkaista huolehtimiseen liittyi ennen kaikkea siihen, että asiakkaat nähtiin mahdollisina tulevina työtovereina tai muina oman uran edistäjinä vaikkapa heidän kauttaan saadun positiivisen maineen muodossa.

Tämän tutkimuksen valossa omaan uraan sitoutuminen muodostaa keskeisen jännitteen suhteessa organisaatioon sitoutumiseen. Tämä tulos on nähtävä siinä valossa, että aineistomme organisaatiot ovat melko pieniä. Pienillä yrityksillä ei ole juuri tarjota vertikaalisia eikä välttämättä

horisontaalisiikaan etenemismahdollisuuksia. Organisaation näkökulmasta tämä on otettava realiteettina, jonka kanssa on eletävä. Nousujohteisesta urasta kiinnostuneet ovat aineistomme valossa todennäköisimpiä työpaikan vaihtajia. Maineensa ylläpitämiseksi on organisaation näkökulmasta tärkeää, että nämä mahdolliset lähtijät ovat saaneet organisaatiosta positiivisen kuvan. Myös positiivinen suhtautuminen lähtijöihin voi mahdollistaa näiden paluun myöhemmin kokeenempina asiantuntijoina organisaation palvelukseen. Tutkimuksessa tuli esiin tätä tukevaa näyttöä.

Erilaiset sitoutumisprofiilit voi nähdä organisaation resurssina. Erialaisten sitoutumisprofiilien tunnistaminen organisaatiossa voi auttaa esimiehiä henkilöstöpolitiikkakäytäntöjen käyttöön ottamisesta ja toteuttamisesta päättämisessä. Erilaiset sitoutujat motivoituvat todennäköisesti erilaisista käytännöistä ja arvostavat niitä eri tavoin.

Toteuttamiemme kehittämistilaisuuksien perusteella tiedon jakamisessa koetut ongelmat ja kehittämistarpeet ovat sidoksissa työprosesseihin ja organisatorisiin tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteisiin. Mikäli niissä korostuu tiedon jakaminen epävirallisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen kautta, liittyvät havaittavat puutteet usein juuri virallisten kanavien ja vastuunjakojen epäselvyyteen. Jos taas työn tekemisen kannalta oleellista on teknisten järjestelmien käyttö, havaitaan tietojärjestelmäpuutteet sekä puutteet tietotekniikan käytössä helpoiten. Organisaatioissa olisikin tärkeää tunnistaa tämä yhteys ja miettiä omia tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteita. Organisaation ja sen jäsenten oppimisen kannalta olisi parempi, mitä moninaisempi ja monimuotoisempia tiedon jakamisen muotoja salliva tiedon jakamisen mahdollisuusrakenne organisaatiossa on. Siten kasvokkaista vuorovaikutusta korostavassa organisaatiokulttuurissa voisi olla hedelmällistä pohtia myös dokumentointiin pohjaavia tiedon jakamisen muotoja. Niitä jo valmiiksi korostavassa olisi hyvä miettiä, mitä lisäarvoa työprosesseille ja työyhteisön toimivuudelle voisi olla muista kuin teknispainotteisista kommunikaation muodoista. Tällainen mahdollisuusrakenteiden avara pohtiminen kannustaisi samalla luovuuteen ja työprosessien ja toimintamallien yleiseen kehittämiseen.

Sosiaalinen ulottuvuus näkyy tiedon jakamisessa edelleen tärkeänä samalla kun tietointensiivisissä yrityksissä kamppaillaan kiireen kanssa. Sen lisäksi, että organisaatioissa on tärkeää varmistaa tiedon saatavuus eri kanavia pitkin ja siten irrottautuminen mahdollisuuksien mukaan yksittäisten työntekijöiden saatavuudesta, huomiota on kiinnitettävää sosiaalisten rakenteiden tuke-

miseen edelleen. Lisäksi dokumentointikäytännöt voivat kaivata lisähuomiota: Odotetaanko tietojärjestelmien tukevan työntekoa enemmän kuin tällä hetkellä? Jos, niin mikä kannustaa tiedon dokumentointiin ja mitkä ovat mahdollisuudet toteuttaa sitä?

Organisaatioissa, joissa työskennellään monien eri teemojen parissa, voi edelleen olla tarvetta organisoida tiloja ja mahdollisuuksia tiedon jakamiselle ajoittain, sillä eri teemojen parissa työskentelevät eivät välttämättä kohtaa työnteon arjessa, mutta osaaminen voisi hyödyttää muitakin.

Lähteet

- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Alvesson, M. (2000) Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–1123.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000) Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136.
- Becker, T. (2009) Interpersonal commitments. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer (toim.) *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York & Lontoo: Routledge, 137–178.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- van den Brink, P. (2001) Measurement of conditions for knowledge sharing. *Proceedings 2nd European Conference on Knowledge Management, Bled, November 2001*.
- Brunila, K. & Onnismaa, J. & Pasanen, H. (toim.) (2015) *Koko elämä töihin. Koulutus tietokyykapitalismissa*. Tampere: Vastapaino.
- Cabrera, Á. & Collins, W. C. & Salgado, J. F. (2006) Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264.
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. & Valle-Cabrera, R. (2011) The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463.
- Casimir, G. & Lee, Karen & Loon, M. (2012) Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740–753.
- Chiang, H.-H., Han, T.-S. & Chuang, J.-S. (2011) The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604–622.
- Chiu, C.-M. & Hsu, M.-H. & Wang, E. T.G. (2006) Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888.
- Chow, W. S. & Chan, L. S. (2008) Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458–465.
- Cohen, A. (1996) On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and psychological measurement*, 56, 494–503.
- Cohen, A. (2003) *Multiple Commitments in the Workplace. An integrative Approach*. Mahwah, New Jersey & Lontoo: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crane, L. (2013) A New Taxonomy of Knowledge Management Theory: The Turn to Knowledge as Constituted in Social Action. *Journal of Knowledge Management Practice*, 14(1), <http://www.tlinc.com/articl332.htm> (käyty 12.4.2016).
- Dalkir, K. (2011) *Knowledge Management in Theory and Practice (2nd edn)*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Easterby-Smith, M & Lyles, M (toim.) (2011) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Chichester: Wiley. Second Edition.
- Fong, C.-Y., Ooi, K.-B., Tan, B.-I. & Lee, V.-H. (2011) HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 704–723.

- Gellatly, I.R., Meyer, J.P. & Luchak, A.A. (2006) Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Hersovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331–345.
- Goh, S. & Sandhu, M. (2013) "Knowledge Sharing Among Malaysian Academics: Influence of Affective Commitment and Trust" *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume*, 11(1), 38–48.
- Guzman, G. (2009) What is practical knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 86–98.
- Hayes, N. (2011) Information technology and the possibilities for knowledge sharing. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Chichester: Wiley. Second Edition.
- Hislop, D. (2002) Managing knowledge and the problem of commitment, The Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning, and Capabilities in Athens, 5–6 April, 2002. <http://www.dcs.napier.ac.uk/~hazelh/esis/hazel2.pdf>.
- Hislop, D. (2003) Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda, *Employee Relations*, 25(2), 182–202.
- Hislop, D. (2013) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press. Third Edition.
- van den Hooff, B. & de Ridder, J.A. (2004) Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.
- Hulpia, H. & Devos, G. (2010) How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teacher and Teacher Education*, 26, 565–575.
- Janhonen, M. (2010) Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsinki: Työterveyslaitos, Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 39.
- Jashapara, A. (2004) *Knowledge management: An integrated approach*, Harlow: Prentice Hall.
- Julkunen, R. & Anttila, T. (2003) Tietotyön työkuultuuri. Työn yksilöllistyminen kulttuuripiirteinä. Teoksessa Kirjonen, Juhani (toim.) *Tietotyö ja ammattitaito*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. 89–102.
- Karkouljian, S. & Al Harake, N. & Messarra, L. C. (2010) Correlates of Organizational Commitment and Knowledge Sharing via Emotional Intelligence: An Empirical Investigation. *The Business Review*, 15(1), 89–96.
- Karvonen, E. (2001) Are we living in the information society or in the knowledge society? Teoksessa E. Karvonen (toim.) *Informational Societies*. Tampere: Tampere University Press, 48–68.
- Klein, H.J., Becker, T.E. & Meyer, J.P. (2013) *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York and London: Routledge.
- Klein, H.J., Molloy, J.C. & Brinsfield, C.T. (2012) Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151.
- Klein, H.J., Molloy, J.C. & Cooper, J.T. (2013) Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer (toim.). *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York & Lontoo: Routledge, 3–36.
- von Krogh, G. (2011) Knowledge Sharing in Organizations: The Role of Communities. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. Lyles (toim.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Second Edition. Chichester: Wiley.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning – Legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Lee, L. L. (2000) Knowledge Sharing Metrics for Large Organisations. Teoksessa D. Morey, M. Maybury ja B. Thuraingham (toim.) Knowledge Management: Classic and Contemporary Works. MIT Press 2000, 403–419.
- Leech, N. L. & Onwuegbuzie, A. J. (2008) Qualitative Data Analysis: A Compendium of Techniques and a Framework for Selection for School Psychology Research and Beyond. *School Psychology Quarterly*, 23(4), 587–604.
<http://search.proquest.com/docview/614497407/fulltextPDF/40F62755723E4E07PQ/1?accountid=14242>.
- Lilleoere, A.-M. & Holme Hansen, E. (2011) Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development, *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 53–70.
- Lin, H.-F. (2007) Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajiston ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Työministeriö, 99–178.
- Matzler, K. & Renzl, B. & Mooradian, T. & von Krogh, G. & Mueller, J. (2011) Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 296–310.
- McAdam, R. & O’Hare, T. & Moffett, S. (2008) Collaborative knowledge sharing in composite new product development: An aerospace study. *Technovation*, 28(5), 245–256.
- Meyer, J.P. (2013) Commitment in a changing world of work. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer, (toim.) Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions. New York and London: Routledge, 37–68.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993) Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997) Commitment in the workplace. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Hersovitch, L. (2001) Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J.P. & Parfyonova, N.M. (2010) Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 29(4), 283–294.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A. & McInnis, K.J. (2012a) Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245.
- Meyer, J.P., Stanley, L.J. & Parfyonova, N.M. (2012b) Employee commitment in context. The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16.
- Meyer, J.P., Stanley, L.J. & Vandenberg, R.J. (2013) A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190–202.
- Morrow, P.C. (1993) The theory and measurement of work commitment. Greenwich, Connecticut & Lontoo: JAI Press.
- Mowday, R.T, Steers, R. & Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Steers, R.M. (1982) Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academy Press.

- Mustikkamäki, N. (2004) Näkökulmia yksilöiden sitoutumisen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Teoksessa M. Sotarauta & K.-J. Kosonen (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö*. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press. 88–113.
- Neubert, M.J. & Wu, C. (2013) Action commitments. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer, (toim.) *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York and London: Routledge, 179–2013.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33, 5–34.
- Oliveira, M., Curado, C. M. M., Maçadaca, A. C. G. & Nodari, F. (2015) Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? *Computers in Human Behavior* 44, 132–140.
- Otala, L. & Jarenko, K. (2005) Työ arjen muotoilijana. Työn kehitys-trendejä – uusia arjen haasteita. Espoo, TKK/YTK. <http://www.tkk.fi/Yksikot/YTK/tutkimus/ARJA/>.
- Pirkkalainen, H. (2014) *Globally Distributed Knowledge Sharing in Social Software Environments: Barriers and Interventions*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, *Studies in Computing* 196.
- Polanyi, M. (1966) *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith/ Doubleday & Company.
- Porter, L., Steers, R.M, Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Ramayah, T. & Yeap J. A. & Ignatius, J. (2014) Assessing Knowledge Sharing Among Academics: A Validation of the Knowledge Sharing Behavior Scale (KSBS). *Eval Rev.*, 38(2), 160–187.
- Rantala, K. & Hellström, E. (2001) Qualitative comparative analysis and a hermeneutic approach to interview data. *International Journal of Social Research Methodology*, 4(2), 87–100. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=dea737d4-e1b9-45c0-a064-bced392d94e3%40sessionmgr4008&hid=4109>.
- Ruokolainen, M. (2011) Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment. A mixed method study of the associations. *Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 428.
- Saari, T. (2014) *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Acta Universitatis Tamperensis 1944. Tampere: Tampere University Press.
- Sáenz, J. & Aramburu, N. & Blanco, C.E. (2012) Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 919–933.
- Seppänen, P. (1958) *Tehdas ja ammattiyhdistys*. Porvoo: WSOY.
- Smith, H.A. & McKeen, J.D. (2002) Instilling a knowledge-sharing culture. *Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*. ALBA, Athens, Greece. <http://business.queensu.ca/kbe/docs/Smith-McKeen%2003-11.pdf>.
- Stenberg, M. (2012) *Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan*. Acta Universitatis Tamperensis 1740. Tampere: Tampere University Press.
- Swart, J. & Kinnie, N. (2003) Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60–75.
- Swart, J. & Kinnie, N. & van Rossenberg, Y. & Yalabik, Z. (2014) Why Should I Share My Knowledge? A Multiple Foci of Commitment Perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 269–289.

- Toom, A. (2008) Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkaste-
luun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, toi-
mimista, taitavuutta. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
33–58.
- Tsoukas, H. (2011) How should we understand tacit knowledge? A phenomenological view. Te-
oksessa Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (toim.) Handbook of Organizational Learning and
Knowledge Management, 2nd edition. Chichester: Wiley.
- Tsoukas, H. & Vladimirov, E. (2001) What is organizational knowledge? Journal of management
studies, 7, 973–993.
- Turunen, T. (2012) Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organi-
saatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Sosi-
aalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Vandenberghe, C. (2013) Organizational commitments. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker &
J.P. Meyer (toim.) Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions.
New York & Lontoo: Routledge, 99–135.
- Virta, M. (2011) Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. Informaatiotutkimus, 30(1),
1–10.
- Wallin, O. (2012) Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta
perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Acta Uni-
versitatis Tamperensis 1735. Tampere: Tampere University Press.
- Wang, S. & Noe, R.A. (2010) Knowledge sharing: A review and directions for future research.
Human Resource Management Review, 20, 115–131.
- Wenger, E. (2000) Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization, 7(2),
225–246.
- Wenger, E.C. & Snyder, W.M. (2000) Communities of practice: the organizational frontier, Har-
vard Business Review, 78(1), 139–45.
- Wright, P.M. & R.R. Kehoe (2013) Organizational-level antecedents and consequences of com-
mitment. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer, (toim.) Commitment in organiza-
tions. Accumulated wisdom and new directions. New York and London: Routledge, 285–307.
- Xue, Y. & Bradley, J. & Liang, H. (2011) Team climate, empowering leadership, and knowledge
sharing. Journal of Knowledge Management, 15(2), 299–312.
- Ylöstalo, P. (1986) Työn arvostuksen muuttuminen ja palkkatyöhön sitoutuminen. Sosiologia,
23(2), 99–105.
- Yu, Y. & Ma, W. W.K. & Wilkins, L. (2004) Developing an Instrument for Measuring
Knowledge Sharing Attitudes. Teoksessa M. Khosrow-Pour (toim.) Innovations Through In-
formation Technology. Information Resources Management Association, International Con-
ference, Vol 1. 272–275.

Liite 1. Haastattelu- ja kyselyrungot

Työntekijöiden teema- ja kyselyhaastattelu

Mikä on nimesi, ikäsi ja koulutustaustasi?

Mikä on tehtävänimikkeesi ja mitkä ovat keskeiset työtehtäväsi? Keiden kanssa enimmäkseen työskentelet? Miten tai miksi sinusta tuli insinööri/tradenomi/tms.? Missä vaiheessa työuraasi olet? Miten tulit tai miksi olet täällä kyseisessä työpaikassa?

Miten kuvailisit tyypillistä työpäivääsi? Millaisia toimintoja siihen sisältyy? (esim. kuvaile, millainen oli eilinen päiväsi työvuoron alkamisesta sen päättymiseen)

Mikä on normaali työaikasi? Teetkö paljon ylitöitä? Saatto niistä erillisen korvauksen?

Miten täydennät osaamistasi ja hankit tietoa pystyäksesi selviytymään työtehtävistäsi ja ratkomaan niissä ilmeneviä ongelmia? Mikä on tärkein tietolähteesi?

Miten työpaikallasi perehdytetään työntekijä työtehtäviinsä?

Mitkä asiat työpaikassasi ovat hyvin, mitkä huonosti? Mitä täällä pitäisi parantaa/ kehittää?

1. Laita kohdat a-e järjestykseen sen mukaan, miten vahvasti koet olevasi sitoutunut kuhunkin kohtaan:

Järjestys (1.-5.)

- a) organisaatiooni
- b) tiimiini
- c) asiakkaaseeni
- d) uraani
- e) ammattiini/ ammattikuntaani

2. Arvioi, missä määrin seuraava väittämä pitää paikkansa suhteessa tiimiisi, ammattiisi ja asiakkaisiisi:

Täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
-------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------	---------------------

1. Koen vahvaa yhteenkuuluvuutta suhteessa

a) tiimiini	1	2	3	4	5
b) asiakkaaseeni	1	2	3	4	5
c) ammattikuntaani	1	2	3	4	5

2. Koen olevani kuin perheenjäsen suhteessa:

a) tiimiini	1	2	3	4	5
b) asiakkaaseeni	1	2	3	4	5
c) ammattikuntaani	1	2	3	4	5

3. Koen

a) tiimini henkilökohtaisesti merkittäväksi	1	2	3	4	5
b) asiakkaani henkilökohtaisesti merkittäväksi	1	2	3	4	5
c) ammattini henkilökohtaisesti merkittäväksi	1	2	3	4	5

3. Arvioi, missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa suhteessa suhteessa tiimiisi, ammattiisi ja asiakkaisiisi

	Täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
--	--------------------------	----------------------------	---------------------------------	------------------------------	----------------------------

1.

a) En jättäisi tiimiäni juuri nyt, koska tunnen vastuuta siinä toimivista ihmisistä	1	2	3	4	5
b) En jättäisi asiakastani juuri nyt, koska tunnen vastuuta asiakasorganisaatiossa toimivista ihmisistä	1	2	3	4	5
c) En jättäisi ammattiani juuri nyt, koska tunnen vastuuta siinä toimivista ihmisistä	1	2	3	4	5

2.

a) Tiimini ansaitsee lojaalisuuteni	1	2	3	4	5
b) Asiakkaani ansaitsee lojaalisuuteni	1	2	3	4	5
c) Tämä ammatti ansaitsee lojaalisuuteni	1	2	3	4	5

3. Olen paljosta velkaa

a) tiimilleni	1	2	3	4	5
b) asiakkaalleni	1	2	3	4	5
c) ammatilleni	1	2	3	4	5

4. Arvioi, missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa suhteessa suhteessa tiimiisi, ammattiisi ja asiakkaisiisi

Täysin eri mieltä **osittain eri mieltä** **ei samaa eikä eri mieltä** **osittain samaa mieltä** **täysin samaa mieltä**

1.

a) En jättäisi tiimiäni, koska menettäisin liikaa.	1	2	3	4	5
b) En jättäisi asiakastani, koska menettäisin liikaa.	1	2	3	4	5
c) En jättäisi ammattiani, koska menettäisin liikaa.	1	2	3	4	5

2.

a) Tiimini jättämisestä olisi minulle paljon enemmän haittaa kuin hyötyä.	1	2	3	4	5
b) Asiakkaani jättämisestä olisi minulle paljon enemmän haittaa kuin hyötyä.	1	2	3	4	5
c) Ammatini jättämisestä olisi minulle paljon enemmän haittaa kuin hyötyä.	1	2	3	4	5

3.

a) Tiimissäni työskentelyä kannattaa jatkaa, koska en usko muiden vaihtoehtojen tarjoavan minulle samanlaisia etuja.	1	2	3	4	5
b) Yhteistyötä asiakkaan kanssa kannattaa jatkaa, koska en usko muiden vaihtoehtojen tarjoavan minulle samanlaisia etuja.	1	2	3	4	5
c) Ammatissani työskentelyä kannattaa jatkaa, koska en usko muiden vaihtoehtojen tarjoavan minulle samanlaisia etuja.	1	2	3	4	5

5. Arvioi, missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa	Täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Tärkeysjärjestys (1.-6.)
---	-------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------	---------------------	--------------------------

Jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani

a) lähimmälle työtoverilleni	1	2	3	4	5	
b) tiimilleni	1	2	3	4	5	
c) esimiehelleni/ esimiehilleni	1	2	3	4	5	
d) alihankkijalle tms. yhteistyökumppanille	1	2	3	4	5	
e) asiakkaalle	1	2	3	4	5	
f) organisaation tietokantoihin/ -järjestelmiin	1	2	3	4	5	

Hankin työhöni liittyvää tietoa selviytyäkseni työtehtävistäni ja kehittääkseni osaamistani

a) lähimmältä työtoveriltani	1	2	3	4	5	
b) tiimiltäni	1	2	3	4	5	
c) esimiehelläni/ esimiehilläni	1	2	3	4	5	
d) alihankkijalta tms. yhteistyökumppanilta	1	2	3	4	5	
e) asiakkaalta	1	2	3	4	5	
f) organisaation tietokannoista/ -järjestelmistä	1	2	3	4	5	

Johtajahaastatteluiden runko

1. Yrityksen kuvaus tietojohtamisen näkökulmasta

- mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja tehtävät?
- millaisia työntekijöiden työtehtävät, työnjako ja autonomia ovat?
- mitkä ovat ne keskeisimmät prosessit, joissa tiedolla on tärkeä rooli?
- millainen on organisaation tietojohtamisen politiikka?
- kuinka paljon tietojohtamiseen kiinnitetään tietoisesti huomiota yrityksessä?
- millainen on tietojohtamiseen liittyvä työnjako yrityksessä?

- g. mitä välineitä infrastruktuuria tietojohdamisessa käytetään (sähköposti, netti, intranetti, dokumentit, konsultaatio, menettelytavat, tiedotteet, tyytyväisyyskyselyt, moniammatilliset tiimit, koulutus, valmennus, henkilökohtaiset koulutus-suunnitelmat, mentorointi)?
- h. miten kuvailisit organisaation kulttuuria?
- i. millaisia viimeaikaisia muutoksia yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä on tapahtunut?

2. Tiedon jakaminen

- a. millaisissa tilanteissa, ts. työprosessien vaiheissa, tietoa erityisesti jaetaan?
- b. miten tietoa jaetaan yrityksen työntekijöiden kesken? entä miten sitä jaetaan asiakkaiden kanssa? keitä muita toimijoita tiedon jakamiseen osallistuu?
- c. jaetaanko tietoa enemmän organisaation sisällä vai missä määrin sitä jaetaan myös muiden toimijoiden kanssa?
- d. löytyykö tarvittava tietoa pääosin organisaation sisältä vai hankitaanko sitä säännöllisesti myös ulkopuolelta?
- e. kuinka tärkeä merkitys tiedon jakamisessa on vastavuoroisuudella ja luottamuksella?
- f. onko työntekijöiden valmiudessa tai halukkuudessa jakaa tietoa havaittavissa eroja? esimerkiksi onko joidenkin työntekijöiden/työtehtävien suorittamisen välillä havaittavissa kilpailua, joka heikentäisi halukkuutta jakaa tietoa?

3. Organisaatioon sitoutuminen

- a. miten ja mihin organisaation työntekijät sitoutuvat?
- b. millainen sitoutuminen on tärkeää?
- c. mistä tietää, että työntekijät ovat sitoutuneita? Ts. miten sitoutuneisuus näkyy?
- d. kuinka tärkeä merkitys organisaatioon sitoutumisessa on vastavuoroisuudella ja luottamuksella?
- e. onko työntekijöiden organisaatioon sitoutumisessa havaittavissa eroja?
- f. onko organisaatioon sitoutuminen ja oman osaamispääoman kasvattaminen halumallaan tavalla, ts. oman työuran luominen, keskenään ristiriidassa?

4. Hankkeen käytännön toteutuksesta

- a. haastattelujen suorittaminen

Liite 2. Knowledge Management Scan

Johdon teemahaastattelujen suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettiin soveltuvin osin tietojohdamisen alalla käytettyä Knowledge Management Scania (van den Hooff & Vijvers & de Ridder 2003). Tavoitteena oli muodostaa sekä yleiskuva tiedon jakamisesta että tarkennettu kuva tiedon jakamisen käytännöistä kussakin yrityksessä johdon näkökulmasta (ks. liite 1, johdon haastattelurunko).

Knowledge Management Scan tarkastelee organisaation nykytilaa tietojohdamisen näkökulmasta muutamien keskeisten prosessien ja edellytysten kautta sekä pyrkii tuottamaan välineitä tietojohdamisen kehittämiseen organisaatiossa. Tutkimuksessa sovellettiin mallia tiedon jakamista koskevien kysymysten osalta eli mukaan otettiin yleisempiä taustoittavia kysymyksiä, jotka auttavat ymmärtämään tiedon jakamisen olosuhteita ja organisaation kulttuuria.

Knowledge Management Scan on työkalu, joka pyrkii tarjoamaan konkreettisia suosituksia organisaatiolle sen strategiseen, taktiseen ja toiminnalliseen tietojohdamiseen. Sillä on kaksi tavoitetta: (1) antaa käsitys organisaation vallitsevasta tietojohdamisen tilasta ja (2) tarjota strategioita ja taktiikoita tietojohdamisen kehittämiseksi organisaatiossa sijoittamalla organisaatio tietojohdamisen vaihemallin kehikseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa tehdään haastatteluja ja kysely. Haastattelujen tavoite on saada yleiskuva organisaation sen hetkisestä ja toivotusta tietojohdamisen tilasta (vallitseva tilanne ja tulevaisuuden visio). Kysely jakaantuu neljään osaan: vastaajan taustatiedot, tietojohdamisen vallitseva tila työntekijöiden kokemana, tietojohdamisen organisatoriset ennakkoehdot ja tietoprosesseissa käytetyt välineet.

1. Johdolle ja esimiehille suunnatut haastattelut:
 - a. näkemykset tietojohdamisesta
 - b. organisaation tavoitteet ja tehtävät
 - c. tietojohdamisen kannalta tärkeimmät työ- ja tietoprosessit organisaatiossa
 - d. organisaation tietojohdamispolitiikka
 - e. tietojohdamiselle annettu painoarvo organisaatiossa
 - f. tietojohdamiseen liittyvä tehtävien ja vastuiden jako organisaatiossa
 - g. tietojohdamisessa käytetyt välineet ja infrastruktuuri
 - h. organisaatiokulttuuri
 - i. viimeaikaiset sisäiset ja ulkoiset muutokset organisaation toimintaympäristössä

2. Kaikille organisaation työntekijöille suunnattu kysely (sisältää kysymyksiä alla mainituista teemoista):
 - a. vastaajan taustatiedot
 - b. tietotarpeiden määrittely
 - c. tiedon kehittäminen
 - d. pääsy tietoon
 - e. tiedon jakaminen
 - f. tiedon hankkiminen
 - g. tiedon arviointi
 - h. organisaatorakenne (autonomia, keskittäminen)
 - i. organisaatiokulttuuri (avoimuus, vuorovaikutusilmapiiri, keskinäinen arvostus)
 - j. motivaatiotekijät (organisaation tavoitteiden ja visioiden selkeys, sitoutuminen, ärsykkeet, palaute, aikapaine)

- k. tietoprosesseissa käytetyt välineet (sähköposti, internet, intranet, dokumentit, mentorointi, valmennus, koulutus jne.)

Tietojohtamisen prosesseista, ennakkoehdoista ja välineistä saadaan haastattelujen ja kyselyn avulla kokonaiskuva organisaation tietojohtamisen tilasta. Tarkemmin malliin voi tutustua Bart van den Hooffin, Joost Vijversin ja Jan de Ridderin (2003) artikkelissa *Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan* lehdessä *European Management Journal* 21(2), 237-246.

Liite 3. Työpaikkakohtaisten kehittämispäivien rakenne

Työpaikkakohtaisten kehittämistilaisuuksien ohjelma

13.00–13.50	Teemaan virittäytyminen: tiedon jakaminen arjessa ja tutkimuksen näkökulmasta
13.50–14.00	TAUKO
14.10–14.40	Tutkimushavaintoja yrityksestä ja johdatus ryhmätyöskentelyyn
14.40–15.20	Kehittämistarpeisiin liittyvä ryhmätyöskentely
15.20–16.00	Ryhmätyöskentelyjen purku ja loppukeskustelu

1) Teemaan virittäytyminen – tehtävänanto

Kirjoita vihreille post-it -lapuille tiedon jakamista työyhteisössäni edistäviä tekijöitä (1 tekijä tai asia/ lappu) ja pinkeille tiedon jakamista työyhteisössäsi estäviä tekijöitä (1 tekijä tai asia/ lappu), yhteensä 6 asiaa. Lappuja ei käsitellä tässä tilaisuudessa, vaan tutkijat keräävät ne ja ne toimivat anonyymisoituna tutkimusaineistona. Laput palautetaan yhtenä nippuna.

2) Tutkimustulosten esittelyä

3) Esiin tulleiden kehittämistarpeiden esittely ja pohdintatehtävä

Millaisia ovat meidän yhteisömme tiedon jakamista mahdollistavat rakenteet? Millaisia (kielellisen ja hiljaisen) tiedon jakamisen käytäntöjä meillä on? Miten olemassa olevia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää työpaikan kehittämisessä tai mitä uusia tiedon jakamiskäytäntöjä olisi hyvä kehittää?

4) Ryhmätyöskentely – tehtävänanto

Minkälaiset tekijät edistäisivät työn tekemistä ja työssä olemista omasta näkökulmastani? Mitä näille asioille voisi tehdä?

Työskentelyohjeet

Jakaudutaan 3 ryhmään siten, että oman ryhmänsä muodostavat:

- juniorit/työyhteisöön vasta vähän aikaa sitten tulleet
- seniorit ja esimiestehtävissä työskentelevät
- senioreiden ja junioreiden väliin sijoittuvat

Jokainen ryhmä valitsee itselleen:

- puheenjohtajan, joka huolehtii, että kaikki pääsevät ääneen keskustelussa
- sihteerin, joka kirjaa ryhmän keskeiset ajatukset paperille
- esittelijän, joka esittelee koko porukalle ryhmän keskeisimmät tuotokset

Liite 4. Lisätaulukot ja kuvat

Lukuun: Tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin

Organisaatioon sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet

Tarkastelussa on käytetty dikotomista muuttujaa, kun kyseessä on sitoutumiskohteen tärkeys. **Organisaation** kohdalla se on tarkoittanut, että organisaation tärkeimmäksi valinnut (N=10) on merkitty 1:llä, muuta 0:lla. Organisaatio ei ollut sitoutumisulottuvuuksissa mahdollisena arvioitavana sitoutumisen kohteena. Organisaatioon sitoutumisen korrelaatioita on tarkasteltu eri sitoutumisulottuvuuksien ilmenemiseen eri sitoutumiskohteissa (tiimi, asiakas, ammatti). Sitoutumisulottuvuuksista (tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen) on tarkastelua varten muodostettu summamuuttujia kyselyn jokaisesta kolmiosaisesta patteristosta.

Organisaatioon sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen organisaatioon	tunneperäinen sitoutuminen tiimiin	tunneperäinen sitoutuminen asiakkaaseen	tunneperäinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen organisaatioon	Pearson Correlation	1	,068	,023	,016
	Sig. (2-tailed)		,676	,890	,924
	N	40	40	40	40

Organisaatioon sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen organisaatioon	normatiivinen sitoutuminen tiimiin	normatiivinen sitoutuminen asiakkaaseen	normatiivinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen organisaatioon	Pearson Correlation	1	,160	-,164	,070
	Sig. (2-tailed)		,325	,311	,668
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Organisaatioon sitoutuminen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen organisaatioon	jatkuvuussitoutuminen tiimiin	jatkuvuussitoutuminen asiakkaaseen	jatkuvuussitoutuminen ammattiin
sitoutuminen organisaatioon	Pearson Correlation	1	-,160	,111	,050
	Sig. (2-tailed)		,324	,494	,760
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tiimiin sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet

Tiimiin sitoutumista koskeva dikotominen muuttuja laadittiin samoin periaattein kuin organisaatiota koskien (ks. edellä). Tiimi oli tärkein sitoutumisen kohde 15:lle. Tällä tarkastelulla merkitsevä positiivinen korrelaatio löytyi tiimiin sitoutumisen ja sen kaikkien ulottuvuuksien väliltä.

Tiimiin sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen tiimiin	tunneperäinen sitoutuminen tiimiin	tunneperäinen sitoutuminen asiakkaaseen	tunneperäinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen tiimiin	Pearson Correlation	1	,315*	-,212	-,220
	Sig. (2-tailed)		,048	,190	,172
	N	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tiimiin sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		dik2_sitoutuminen tiimiin	normatiivinen sitoutuminen tiimiin	normatiivinen sitoutuminen asiakkaaseen	normatiivinen sitoutuminen ammattiin
dik2_sitoutuminen tiimiin	Pearson Correlation	1	,326*	,063	-,073
	Sig. (2-tailed)		,040	,699	,655
	N	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tiimiin sitoutuminen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen tiimiin	jatkuvuussitoutuminen tiimiin	jatkuvuussitoutuminen asiakkaaseen	jatkuvuussitoutuminen ammattiin
sitoutuminen tiimiin	Pearson Correlation	1	,424**	,131	-,038
	Sig. (2-tailed)		,006	,422	,814
	N	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Asiakkaaseen sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet

Asiakasta koskevaa dikotomista muuttujaa tehdessä mukaan otettiin ne, joille asiakas oli tärkein tai toiseksi tärkein sitoutumisen kohde (N=13). Tämä ryhmä sai arvon 1, muut arvon 0. Tällä tarkastelulla löytyi paitsi korrelaatio asiakkaaseen kiinnittyviin sitoutumisulottuvuuksiin, myös negatiivinen korrelaatio jatkuvuussitoutumisessa tiimiin ja ammattiin.

Asiakkaaseen sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen asiakkaaseen	tunneperäinen sitoutuminen tiimiin	tunneperäinen sitoutuminen asiakkaaseen	tunneperäinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen asiakkaaseen	Pearson Correlation	1	-,103	,498**	-,093
	Sig. (2-tailed)		,527	,001	,570
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Asiakkaaseen sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen asiakkaaseen	normatiivinen sitoutuminen tiimiin	normatiivinen sitoutuminen asiakkaaseen	normatiivinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen asiakkaaseen	Pearson Correlation	1	,020	,326*	-,233
	Sig. (2-tailed)		,903	,040	,148
	N	40	40	40	40

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Asiakkaaseen sitoutuminen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen asiakkaaseen	jatkuvuussitoutuminen tiimiin	jatkuvuussitoutuminen asiakkaaseen	jatkuvuussitoutuminen ammattiin
sitoutuminen asiakkaaseen	Pearson Correlation	1	-,356*	-,102	-,420**
	Sig. (2-tailed)		,024	,533	,007
	N	40	40	40	40

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jos jatkuvuussitoutuminen tiimiin tai ammattiin korostui, ei asiakas siis ollut yleensä tärkeä sitoutumisen kohde (ks. seuraavat ristiintaulukot).

Ristiintaulukointi: jatkuvuussitoutuminen tiimiin ja sitoutuminen asiakkaaseen.

	sitoutuminen asiakkaaseen		Total
	muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
jatkuvuussitoutuminen tiimiin 1,33	0	1	1
1,67	1	0	1
2,00	0	2	2
2,67	2	2	4
3,00	3	0	3
3,33	2	3	5
3,67	4	1	5
4,00	5	2	7
4,33	4	2	6
4,67	3	0	3
5,00	3	0	3
Total	27	13	40

Ristiintaulukointi: jatkuvuussitoutuminen ammattiin ja sitoutuminen asiakkaaseen.

	sitoutuminen asiakkaaseen		Total
	muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
jatkuvuussitoutuminen ammattiin 1,00	1	1	2
1,33	0	1	1
1,67	0	1	1
2,00	0	1	1
2,33	0	1	1
2,67	3	2	5
3,33	2	2	4
3,67	5	0	5
4,00	6	1	7
4,33	5	2	7
4,67	2	1	3
5,00	3	0	3
Total	27	13	40

Uraan sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet

Samoin kuin edellisessä, **uraa** koskevaa dikotomista muuttujaa varten huomioitiin arvolla 1 seläiset vastaukset, joissa ura oli valittu tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi (N=12). Ura ei ollut sitoutumisulottuvuuksissa mahdollisena arvioitavana sitoutumisen kohteena. Merkitsevä negatiivinen korrelaatio löytyi uraan sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen tiimiin väliltä.

Uraan sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen uraan	tunneperäinen sitoutuminen tiimiin	tunneperäinen sitoutuminen asiakkaaseen	tunneperäinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen uraan	Pearson Correlation	1	-,270	-,222	,151
	Sig. (2-tailed)		,091	,170	,353
	N	40	40	40	40

Uraan sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen uraan	normatiivinen sitoutuminen tiimiin	normatiivinen sitoutuminen asiakkaaseen	normatiivinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen uraan	Pearson Correlation	1	-,627**	-,222	-,231
	Sig. (2-tailed)		,000	,169	,152
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uraan sitoutuminen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen uraan	jatkuvuussitoutuminen tiimiin	jatkuvuussitoutuminen asiakkaaseen	jatkuvuussitoutuminen ammattiin
sitoutuminen uraan	Pearson Correlation	1	-,024	-,275	-,009
	Sig. (2-tailed)		,882	,086	,958
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Jos normatiivinen sitoutuminen tiimiin korostui, ei ura ollut yleensä tärkeä sitoutumisen kohde (vrt. seuraava ristiintaulukko).

Ristiintaulukointi: normatiivinen sitoutuminen tiimiin ja sitoutuminen uraan.

		sitoutuminen uraan		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
normatiivinen sitoutuminen tiimiin	2,00	0	2	2
	2,33	0	1	1
	3,00	1	3	4
	3,33	2	2	4
	3,67	6	3	9
	4,00	6	0	6
	4,33	10	1	11
	4,67	1	0	1
	5,00	2	0	2
Total		28	12	40

Ammattiin sitoutumisen ja eri kohteisiin kiinnittyvien sitoutumisulottuvuuksien väliset yhteydet

Ammattia tärkeimpänä tai toiseksi tärkeimpänä sitoutumisen kohteena piti vain seitsemän vastaajaa. Myönteinen yhteys löytyi kaikkiin sitoutumisulottuvuuksiin, kun ne oli kohdistettu ammattiin.

Ammattiin sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen ammattiin	tunneperäinen sitoutuminen tiimiin	tunneperäinen sitoutuminen asiakkaaseen	tunneperäinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen ammattiin	Pearson Correlation	1	-,080	-,152	,386*
	Sig. (2-tailed)		,623	,351	,014
	N	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ammattiin sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen ammattiin	normatiivinen sitoutuminen tiimiin	normatiivinen sitoutuminen asiakkaaseen	normatiivinen sitoutuminen ammattiin
sitoutuminen ammattiin	Pearson Correlation	1	-,104	-,160	,425**
	Sig. (2-tailed)		,524	,323	,006
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ammattiin sitoutuminen ja jatkuvuussitoutuminen eri kohteisiin.

		sitoutuminen ammattiin	jatkuvuussitoutuminen tiimiin	jatkuvuussitoutuminen asiakkaaseen	jatkuvuussitoutuminen ammattiin
sitoutuminen ammattiin	Pearson Correlation	1	,098	-,153	,363*
	Sig. (2-tailed)		,546	,346	,021
	N	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sitoutumisulottuvuuksien esiintyminen aineiston yrityksissä

Kun sitoutumisen ulottuvuuksia tarkastellaan organisaatiokohtaisesti suhteessa sitoutumisen kohteisiin, havaitaan, että asiantuntijapalveluyrityksessä tunneperäinen sitoutuminen kohdistuu ennen kaikkea tiimiin, normatiivinen samoin ja jatkuvuussitoutumisenkin kohteena on ennen muuta tiimi, mutta myös ammatti/ammattikunta sekä jossain määrin asiakaskin (taulukko A).

Taulukko A. Asiantuntijapalveluyritys: sitoutumisulottuvuudet suhteessa kohteisiin (arvon 4 \geq saaneet, frekvenssit).

	Tunneperäinen	Normatiivinen	Jatkuvuus sitoutuminen
Tiimi	13	7	13
Asiakas	1	3	5
Ammatti/ammattikunta	1	3	7

Ohjelmistopalveluyrityksessäkin tunneperäisen sitoutumisen kohteena oli keskeisesti tiimi, jokin verran myös ammatti/ammattikunta. Normatiivinen sitoutuminenkin kohdistui tiimiin, mutta jatkuvuussitoutumisen kohteena oli lähinnä ammatti/ammattikunta. (taulukko B)

Taulukko B. Ohjelmistopalveluyritys: sitoutumisulottuvuudet suhteessa kohteisiin (arvon 4 > saaneet, frekvenssit).

	Tunneperäinen	Normatiivinen	Jatkuvuussitoutuminen
Tiimi	6	5	2
Asiakas	1	2	1
Ammatti/ammattikunta	3	1	5

Välittäjäorganisaatiossa tunneperäinen sitoutuminen näkyi myös ennen kaikkea sitoutumisena tiimiin, mutta normatiivinen sitoutuminen kohdistui tiimin ohella myös asiakkaaseen ja jonkin

verran ammattiin/ammattikuntaankin. Jatkuvuussitoutuminen kohdistui eniten ammatti/ammattikuntaan, sitten tiimiin ja jonkin verran. (taulukko C).

Taulukko C. Välittäjäorganisaatio: sitoutumisulottuvuudet suhteessa kohteisiin (arvon 4 \geq saaneet, frekvenssit).

	Tunneperäinen	Normatiivinen	Jatkuvuussitoutuminen
Tiimi	12	8	5
Asiakas	4	6	3
Ammatti/ammattikunta	3	3	8

Lukuun: Tiedon jakamisen perustelut ja kohteet

Tiedon jakamisen ja tiedon hankkimisen keskinäiset yhteydet.						
	jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani lähihimmälle työtoimittajille	jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani tiimillä	jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani esimiehille/esi- miehilleni	jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani alihankkijalle tms. yhteistyökumppaneille	jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani organisaationi/tietokantoihin/järjestelmiin	
hankin työhöni liittyvää tietoa selviytykseni työtehtävistäni ja kehittäkseni osaamistani lähimmältä työtoimittajalta	,325* ,041 40	,118 ,467 40	-,076 ,641 40	,145 ,373 40	-,115 ,480 40	-,164 ,312 40
hankin työhöni liittyvää tietoa selviytykseni työtehtävistäni ja kehittäkseni osaamistani tiimiltäni	,054 ,739 40	,632** ,000 40	,192 ,235 40	,043 ,791 40	-,174 ,284 40	-,019 ,909 40
hankin työhöni liittyvää tietoa selviytykseni työtehtävistäni ja kehittäkseni osaamistani esimieheiltäni/esimiehitiltäni	,062 ,706 40	,257 ,110 40	,328* ,039 40	,138 ,396 40	-,028 ,863 40	,253 ,115 40
hankin työhöni liittyvää tietoa selviytykseni työtehtävistäni ja kehittäkseni osaamistani alihankkijalta tms. yhteistyökumppanilta	,253 ,116 40	,342* ,031 40	,022 ,892 40	,574** ,000 40	,315* ,047 40	,274 ,087 40
hankin työhöni liittyvää tietoa selviytykseni työtehtävistäni ja kehittäkseni osaamistani asiakkaalta	,248 ,122 40	,203 ,208 40	,250 ,120 40	,025 ,879 40	,344* ,030 40	,163 ,314 40
hankin työhöni liittyvää tietoa selviytykseni työtehtävistäni ja kehittäkseni osaamistani organisaation tietokantoista/järjestelmistä	-,055 ,737 40	,219 ,174 40	,179 ,270 40	,367 ,020 40	,075 ,646 40	,542** ,000 40

Tiedon jakamisen keskinäiset yhteydet.

	jaan työhöni liittävää tietoa ja osaamistani lähimmälle työtoverilleni	jaan työhöni liittävää tietoa ja osaamistani tiimilleni	jaan työhöni liittävää tietoa ja osaamistani esimiehelleni/esimiehelleni	jaan työhöni liittävää tietoa ja osaamistani alihankkijalle tms. yhteistyökumppanille	jaan työhöni liittävää tietoa ja osaamistani asiakkaalleni	jaan työhöni liittävää tietoa ja osaamistani järjestelmiin
jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani lähimmälle työtoverilleni	1 ,287 ,073 40	1 ,287 ,073 40	,289 ,070 40	,252 ,117 40	,503** ,001 40	-,108 ,506 40
jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani tiimilleni	,287 ,073 40	1 ,287 ,073 40	,353 ,026 40	,204 ,206 40	,197 ,223 40	,166 ,307 40
jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani esimiehelleni/esimiehelleni	,289 ,070 40	,353 ,026 40	1 ,262 ,102 40	,262 ,102 40	,240 ,136 40	,442* ,004 40
jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani alihankkijalle tms. yhteistyökumppanille	,252 ,117 40	,204 ,206 40	,262 ,102 40	1 40	,420** ,007 40	,462** ,003 40
jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani asiakkaalleni	,503** ,001 40	,197 ,223 40	,240 ,136 40	,420** ,007 40	1 40	,014 ,934 40
jaan työhöni liittyvää tietoa ja osaamistani järjestelmiin	-,108 ,506 40	,166 ,307 40	,442* ,004 40	,462** ,003 40	,014 ,934 40	1 40

Tiedon hankkimisen keskinäiset yhteydet.							
	hankin työhöni liittyvää tietoa selviytyäkseni työtentävistäni ja kehittääkseni osaamistani lähimmältä työtoverilta	hankin työhöni liittyvää tietoa selviytyäkseni työtentävistäni ja kehittääkseni osaamistani tiimitäni	hankin työhöni liittyvää tietoa selviytyäkseni työtentävistäni ja kehittääkseni osaamistani esimiehitäni/esi- miehitäni	hankin työhöni liittyvää tietoa selviytyäkseni työtentävistäni ja osaamistani alihankkijalta tms. yhteistyökumppanilta	hankin työhöni liittyvää tietoa selviytyäkseni työtentävistäni ja kehittääkseni osaamistani asiakkaalta	hankin työhöni liittyvää tietoa selviytyäkseni työtentävistäni ja kehittääkseni osaamistani järjestelmistä	
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,416**	-,085	,063	-,127	-,181	
N	40	40	40	40	40	40	
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,416**	1	,318*	,107	,085	-,048	
N	40	40	40	40	40	40	
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,085	,318*	1	,224	,106	,218	
N	40	40	40	40	40	40	
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,063	,107	,224	1	,099	,424**	
N	40	40	40	40	40	40	
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,127	,085	,106	,099	1	,175	
N	40	40	40	40	40	40	
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,181	-,048	,218	,424**	,175	1	
N	40	40	40	40	40	40	

Lukuun: Sitoutuminen ja tiedon jakaminen

Sitoutumisen ja tiedon jakamisen yhteyksien tarkastelua varten käytettiin sitoutumiskohteista samanaista dikotomista muuttujaa kuin sitoutumisulottuvuuksien tarkastelussa (ks. edellä). Toiseksi yhteyksien tarkastelussa käytettiin tiedon jakamisesta myös dikotomisista muuttujia, jotka muodostettiin arvioista siitä, missä määrin on samaa/ eri mieltä tiedon jakamisesta jollekin kohteelle sekä arvioista, kuinka tärkeänä kyseistä kohdetta piti. Näin saatiin uusi muuttuja tiedon jakaminen kohteelle x merkittävää. Ehdot olivat eri kohteiden suhteen samat lukuun ottamatta lähintä työtoveria ja tiimiä. Tiedon jakaminen lähimmälle työtoverille ja tiimille ovat erittäin yleisiä. Tiedon jakamisen näille tahoille katsottiin olevan merkittävää silloin, kun kohdetta koskevissa väittämissä oltiin täysin samaa mieltä siitä, että tälle kohteelle jakaa tietoa JA kohde kuuluu vastaajan kolmen tärkeimmän tiedon jakamisen kohteen joukkoon. Muiden osalta muuttujan muodostamisessa huomioitiin jommankumman edellä mainituista ehdoista täyttyminen.

Tiedon hankkimisesta muodostettiin myös uusi dikotominen muuttuja: tiedon hankkiminen kohteelta x merkittävää. Uudet muuttujat on muodostettu siten, että tiedon hankkiminen lähimmältä työtoverilta tai tiimiltä oli merkittävää silloin, jos tiedon jakamisesta kohteelle oltiin täysin samaa mieltä JA kohde oli kolmen tärkeimmän tietolähteen joukossa. Muiden osalta riitti, jos jompikumpi ehdoista täyttyi.

Seuraavassa on esitetty kunkin ryhmän vertailu muihin nähden ristiintaulukointien ja phi-kertoimen avulla. Tässä on esitetty havainnot, joiden phi-kerroin ≈ 0.20 tai yli (arvo voi olla positiivinen tai negatiivinen).

Organisaatioon sitoutuneet

Tiedon jakaminen organisaation tietojärjestelmiin/ -kantoihin

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen tietojärjestelmiin merkittävää ja sitoutuminen organisaatioon

		sitoutuminen organisaatioon		Total
		muu	tärkein	
tiedon jakaminen tietojärjestelmiin merkittävää	ei merkittävää	21	3	24
	merkittävää	9	7	16
Total		30	10	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,354	,025	,059
	Cramer's V	,354	,025	,059
	Contingency Coefficient	,333	,025	,059
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen alihankkijalta/ yhteistyökumppanilta

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen alihankkijalta/ yht.työkumppanilta merkittävää ja sitoutuminen organisaatioon

	sitoutuminen organisaatioon		Total
	muu	tärkein	
tiedon hankkiminen alihankkijalta/yht.työkumppanilta merkittävää	21	9	30
	9	1	10
Total	30	10	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,200	,206	,401
	Cramer's V	,200	,206	,401
	Contingency Coefficient	,196	,206	,401
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen organisaation tietojärjestelmistä/ -kannoista

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen tietojärjestelmistä merkittävää ja sitoutuminen organisaatioon

	sitoutuminen organisaatioon		Total
	muu	tärkein	
tiedon hankkiminen tietojärjestelmistä merkittävää	17	5	22
	13	5	18
Total	30	10	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,058	,714	1,000
	Cramer's V	,058	,714	1,000
	Contingency Coefficient	,058	,714	1,000
N of Valid Cases		40		

Tiimiin sitoutuneet

Tiedon jakaminen tiimille

Tiedon jakaminen tiimille määriteltiin tässä tiukan ehdon xxx mukaan.

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen tiimille merkittävää ja sitoutuminen tiimiin

		sitoutuminen tiimiin		Total
		muu	tärkein	
tiedon jakaminen tiimille merkittävää/ tiukka ehto	,00	19	8	27
	1,00	6	7	13
Total		25	15	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,234	,138	,175
	Cramer's V	,234	,138	,175
	Contingency Coefficient	,228	,138	,175
N of Valid Cases		40		

Tiedon jakaminen esimiehelle

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen esimiehelle merkittävää ja sitoutuminen tiimiin

		sitoutuminen tiimiin		Total
		muu	tärkein	
tiedon jakaminen esimiehelle merkittävää	ei merkittävää	6	8	14
	merkittävää	19	7	26
Total		25	15	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,298	,060	,089
	Cramer's V	,298	,060	,089
	Contingency Coefficient	,285	,060	,089
N of Valid Cases		40		

Tiedon jakaminen tietojärjestelmiin

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen tietojärjestelmiin merkittävää ja sitoutuminen tiimiin

		sitoutuminen tiimiin		Total
		muu	tärkein	
tiedon jakaminen tietojärjestelmiin merkittävää	ei merkittävää	12	12	24
	merkittävää	13	3	16
Total		25	15	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,316	,046	,094
	Cramer's V	,316	,046	,094
	Contingency Coefficient	,302	,046	,094
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen tiimiltä

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen tiimiltä merkittävää ja sitoutuminen tiimiin

		sitoutuminen tiimiin		Total
		,00	tärkein	
tiedon hankkiminen tiimiltä merkittävää	,00	18	6	24
	1,00	7	9	16
Total		25	15	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,316	,046	,094
	Cramer's V	,316	,046	,094
	Contingency Coefficient	,302	,046	,094
N of Valid Cases		40		

Asiakkaaseen sitoutuneet

Tiedon jakaminen tiimille

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen tiimille merkittävää ja sitoutuminen asiakkaaseen

		sitoutuminen asiakkaaseen		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon jakaminen tiimille merkittävää/ tiukka ehto	,00	16	11	27
	1,00	11	2	13
Total		27	13	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,254	,109	,157
	Cramer's V	,254	,109	,157
	Contingency Coefficient	,246	,109	,157
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen lähimmältä työtoverilta

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen työtoverilta merkittävää ja sitoutuminen asiakkaaseen

		sitoutuminen asiakkaaseen		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon hankkiminen työtoverilta merkittävää	,00	9	7	16
	1,00	18	6	24
Total		27	13	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,196	,215	,305
	Cramer's V	,196	,215	,305
	Contingency Coefficient	,192	,215	,305
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen tiimiltä

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen tiimiltä merkittävää ja sitoutuminen asiakkaaseen

		sitoutuminen asiakkaaseen		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon hankkiminen tiimiltä merkittävää	,00	14	10	24
	1,00	13	3	16
Total		27	13	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,240	,130	,177
	Cramer's V	,240	,130	,177
	Contingency Coefficient	,233	,130	,177
N of Valid Cases		40		

Uraan sitoutuneet

Uraan sitoutuneet eli ne, joille ura oli tärkein tai toiseksi tärkein sitoutumisen kohde (N=12).

Tiedon jakaminen lähimmälle työtoverille

Tiedon jakaminen lähimmälle työtoverille määriteltiin tässä tiukan ehdon xxx mukaan.

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen työtoverille merkittävää ja sitoutuminen uraan

		sitoutuminen uraan		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon jakaminen työtoverille merkittävää/ tiukka ehto	,00	12	8	20
	1,00	16	4	20
Total		28	12	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,218	,168	,301
	Cramer's V	,218	,168	,301
	Contingency Coefficient	,213	,168	,301
N of Valid Cases		40		

Tiedon jakaminen tiimille

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen tiimille merkittävää ja sitoutuminen uraan

		sitoutuminen uraan		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon jakaminen tiimille merkittävää/ tiukka ehto	,00	16	11	27
	1,00	12	1	13
Total		28	12	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,338	,033	,063
	Cramer's V	,338	,033	,063
	Contingency Coefficient	,320	,033	,063
N of Valid Cases		40		

Tiedon jakaminen asiakkaalle

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen asiakkaalle merkittävää ja sitoutuminen uraan

		dik2_sitoutuminen uraan		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon jakaminen asiakkaalle merkittävää	ei merkittävää	11	2	13
	merkittävää	17	10	27
Total		28	12	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,221	,162	,271
	Cramer's V	,221	,162	,271
	Contingency Coefficient	,216	,162	,271
N of Valid Cases		40		

Tiedon jakaminen organisaation tietojärjestelmiin/ -kantoihin

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen tietojärjestelmiin merkittävää ja sitoutuminen uraan

		sitoutuminen uraan		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon jakaminen tietojärjestelmiin merkittävää	ei merkittävää	15	9	24
	merkittävää	13	3	16
Total		28	12	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,200	,205	,297
	Cramer's V	,200	,205	,297
	Contingency Coefficient	,197	,205	,297
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen tiimiltä

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen tiimiltä merkittävää ja sitoutuminen uraan

		sitoutuminen uraan		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon hankkiminen tiimiltä merkittävää	,00	14	10	24
	1,00	14	2	16
Total		28	12	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,312	,049	,079
	Cramer's V	,312	,049	,079
	Contingency Coefficient	,298	,049	,079
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen esimieheltä/-miehiltä

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen esimieheltä merkittävää ja sitoutuminen uraan

		sitoutuminen uraan		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon hankkiminen esimiehellä merkittävää	,00	12	8	20
	1,00	16	4	20
Total		28	12	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,218	,168	,301
	Cramer's V	,218	,168	,301
	Contingency Coefficient	,213	,168	,301
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen yhteistyökumppanilta/ alihankkijalta

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen alihankkijalta/ yht.työkumppanilta merkittävää ja sitoutuminen uraan

		sitoutuminen uraan		Total
		muu	tärkein tai toiseksi tärkein	
tiedon hankkiminen alihankkijalta/yht.työkumppanilta merkittävää	,00	23	7	30
	1,00	5	5	10
Total		28	12	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,252	,111	,231
	Cramer's V	,252	,111	,231
	Contingency Coefficient	,244	,111	,231
N of Valid Cases		40		

Moniulotteisesti sitoutumisen yhteydet tiedon jakamiseen ja hankkimiseen

Moniulotteisesti sitoutuneilla tarkoitetaan heitä, joilla on esiintynyt sekä tunneperäistä, normatiivista että jatkuvuussitoutumista mihin tahansa sitoutumiskohteeseen. Mahdollisia valittavia sitoutumisen kohteita olivat tiimi, asiakas ja ammattikunta. Tiedon jakaminen/ hankkiminen merkittävää on dikotominen muutuja, jonka muodostamisen periaatteet on kuvattu tämän osion alussa. Taulukoissa esitetään ne havainnot, joissa tiedon jakamisen/ hankkimisen sekä sitoutumisen välillä on löytynyt negatiivinen tai positiivinen yhteys (phi-kerroin ≈ 0.20 tai yli).

Tiedon jakaminen tiimille

Ristiintaulukointi: tiedon jakaminen tiimille merkittävää ja moniulotteinen sitoutuminen

		kaikki sitoutumisulottuvuudet suhteessa johonkin kohteeseen		Total
		muu	kuuluu ryhmään	
tiedon jakaminen tiimille merkittävää	,00	17	10	27
	1,00	5	8	13
Total		22	18	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,231	,145	,185
	Cramer's V	,231	,145	,185
	Contingency Coefficient	,225	,145	,185
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen tiimiltä

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen tiimiltä merkittävää ja moniulotteinen sitoutuminen

		kaikki sitoutumisulottuvuudet suhteessa johonkin kohteeseen		Total
		muu	kuuluu ryhmään	
tiedon hankkiminen tiimiltä merkittävää	,00	17	7	24
	1,00	5	11	16
Total		22	18	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,390	,014	,023
	Cramer's V	,390	,014	,023
	Contingency Coefficient	,363	,014	,023
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen esimieheltä

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen esimieheltä merkittävää ja moniulotteinen sitoutuminen

		kaikki sitoutumisulottuvuudet suhteessa johonkin kohteeseen		Total
		muu	kuuluu ryhmään	
tiedon hankkiminen esimieheltä merkittävää	,00	13	7	20
	1,00	9	11	20
Total		22	18	40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,201	,204	,341
	Cramer's V	,201	,204	,341
	Contingency Coefficient	,197	,204	,341
N of Valid Cases		40		

Tiedon hankkiminen alihankkijalta/ yhteistyökumppanilta

Ristiintaulukointi: tiedon hankkiminen alihankkijalta/ yht.työkumppanilta ja moniulotteinen sitoutuminen

	kaikki sitoutumisulottuvuudet suhteessa johonkin kohteeseen		Total
	muu	kuuluu ryhmään	
tiedon hankkiminen alihankkijalta/yht.työkumppanilta	,00	19	11
merkittävää	1,00	3	7
Total		22	18
			40

Phi-kertoimeen perustuva vertailu

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,290	,067	,140
	Cramer's V	,290	,067	,140
	Contingency Coefficient	,279	,067	,140
N of Valid Cases		40		

Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988 **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989 **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989 **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990 **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990 **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990 **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990 **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991 **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991 **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992 **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992 **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994 **Koistinen, Pertti & Ostner, Iona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994 **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakallio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996 **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätystä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997 **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukiniteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustava tuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämissännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammatteissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.–3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja: Gendered Practices in Working Life.** Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpoliittikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.

- 21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.
- 22/1991 **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijänäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihtetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulospalkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivouustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.

- 43/1993 Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.
- 44/1994 Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkme. Ûhiskonnas toimuvate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.
- 55/1998 Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostoanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.

- 62/2001 **Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.
- 63/2001 **Ahmaniemi, Riikka, Kautonen, Mika & Tulkki, Pasi:** Tietointensiiviset yritysverkostot Porin alueella. Tampere 2001. 85 s.
- 64/2001 **Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 **Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väliraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 **Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 **Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 **Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 **Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 **Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 **Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 **Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 **Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 pages.
- 74/2005 **Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 **Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 **Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 **Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Konteksti-analyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 **Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 **Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008 **Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.

- 81/2008 Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008 Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.
- 83/2009 Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoidtaja 2005. Peruseräraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009 Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010 Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.
- 86/2011 Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.
- 87/2011 Kivimäki Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työpajat työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.
- 88/2012 Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.
- 89/2012 Piirainen, Tatu:** Kohti kestävästä kilpailukykyä ja toimintatapaa. Opas yrityksen kilpailukykyyn ja toimintatavan kestävyysarviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.
- 90/2015 Ojala, Satu; Nätti, Jouko; Kauhanen, Merja:** Työn laatu ja myöhempi työura osajajääräaikaisessa työssä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014. Loppuraportti. Tampere 2015. 125 s.
- 91/2015 Piirainen, Tatu:** Yritysten kestävä pörjämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Tampere 2015. 90 s.
- 92/2016 Jolkkonen, Arja; Koistinen, Pertti; Kurvinen, Arja; Lipiäinen, Liudmila; Nummi, Tapio; Virtanen, Pekka:** Työura katkolla. Henkilöstövähennyksissä työpaikkansa menettäneiden ja toimipaikkoihin jääneiden työntekijöiden työmarkkinoille kiinnittyminen. Tampere 2016. 81. s.

Julkaisujen myynti

verkkokauppa@juvenesprint.fi

<https://verkkokauppa.juvenes.fi/>



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kalevantie 5

Tampere

Puhelin 03 355 111 (vaihde)

Julkaisujen myynti

verkkokauppa@juvenesprint.fi
<https://verkkokauppa.juvenes.fi/>

ISBN 978-952-03-0354-9 (nid.)

ISBN 978-952-03-0355-6 (pdf)

ISSN 0785-2657