

Nella Näppi

TIETÄMYKSENHALLINNAN KÄYTÄNNÖT TYÖN TURHAKKEIDEN VÄHENTÄMISESSÄ

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Ilona Ilvonen
Syyskuu 2023

TIIVISTELMÄ

Nella Näppi: Tietämyksenhallinnan käytännöt työn turhakkeiden vähentämisessä
Knowledge management practices in reducing illegitimate tasks
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tietojohdamisen tutkinto-ohjelma
Syyskuu 2023

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja sen intensiivistymisen myötä työn stressitekijät ovat yhä ajankohtaisempi aihe. Uusimpiin tunnistettuihin työstressin aiheuttajiin kuuluvat työn turhakkeet, jotka ovat kohtuuttomiksi tai tarpeettomiksi koettuja työtehtäviä. Työn turhakkeiden kielteiset vaikutukset näkyvät esimerkiksi työntekijän hyvinvoinnissa, organisaation tuottavuudessa ja yhteiskunnan terveydenhuoltokustannuksissa.

Tietämyksenhallinnan käytännöt ovat johtamistoimia, jotka mahdollistavat ja tukevat tietoon liittyviä prosesseja, kuten tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen. Tässä kandidaatintyössä tutkitaan, voiko tietämyksenhallinnan johtamisen ja työn organisoinnin käytännöillä olla mahdollista vähentää työn turhakkeiden kokemista. Tätä varten selvitettiin ensin työn turhakkeiden aiheuttajia hyödyntäen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Tutkimusaineisto koostuu 18 vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista, jotka käsittelevät työn turhakkeiden aiheuttajia. Löydetyt aiheuttajat jaettiin viiteen kategoriaan, jotka ovat johtamistyyliä, viestinnän piirteitä, työn piirteitä, työntekijän piirteitä ja tasa-arvoa. Tämän jälkeen työn turhakkeiden aiheuttajia vertailtiin tietämyksenhallinnan käytäntöihin tavoitteena löytää yhdenmukaisuuksia käytäntöjen ja turhakkeiden aiheuttajien väliltä.

Tutkimuksessa löydetyt yhdenmukaisuudet ovat joko käsitteellisiä, jolloin sekä tietämyksenhallinnan käytäntö ja työn turhakkeen aiheuttaja käsittelevät suoraan samaa aihetta, tai välillisiä, jolloin käytäntöä hyödyntämällä työn turhakkeiden kokemisen väheneminen on perusteltavissa jollain muulla tavalla. Jokaiseen tarkasteltuun tietämyksenhallinnan käytäntöön on yhdistettävissä jokin työn turhakkeen aiheuttaja, ja toisaalta jokaiseen työn turhakkeiden kategoriaan liittyy jokin tietämyksenhallinnan käytäntö. Johtamisen käytännöillä on eniten yhteyksiä johtamistyyliin kuuluviin turhakkeiden aiheuttajiin, ja vastaavasti työn organisoinnin käytännöt ovat selkeimmin yhdistettävissä työn ja työntekijän piirteisiin kuuluviin turhakkeiden aiheuttajiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat tietämyksenhallinnan käytännöillä voivan olla työn turhakkeiden kokemista vähentävä vaikutus. Siten tämä tutkimus laajentaa ymmärrystä tietämyksenhallinnan käytäntöjen käyttömahdollisuuksista sekä lisää ymmärrystä työn turhakkeiden aiheuttajista. Yhteyksistä työn turhakkeiden aiheuttajien ja tietämyksenhallinnan käytäntöjen välillä tarvitaan kuitenkin lisää tutkimusta.

Avainsanat: työn turhakkeet, tarpeettomat työtehtävät, kohtuuttomat työtehtävät, tietämyksenhallinta, tietämyksenhallinnan käytännöt

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustat ja merkitys.....	1
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3 Tutkimuksen rakenne	3
2. TIETÄMYKSENHALLINNAN KÄYTÄNNÖT	4
2.1 Tietämyksenhallinta.....	4
2.2 Tietämyksenhallinnan käytäntöjen jaotteluja	4
2.3 Johtamisen ja työn organisoinnin käytännöt.....	5
3. TYÖN TURHAKKEET	8
3.1 Työn turhakkeiden määritelmä.....	8
3.2 Teoreettisia näkökulmia työn turhakkeista.....	9
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	11
4.1 Tutkimusmenetelmä	11
4.2 Tutkimusaineisto.....	13
5. TYÖN TURHAKKEIDEN AIHEUTTAJAT	15
5.1 Johtamistyyli.....	15
5.2 Viestinnän piirteet.....	17
5.3 Työn piirteet.....	18
5.4 Työntekijän piirteet	20
5.5 Tasa-arvo.....	21
6. TIETÄMYKSENHALLINNAN KÄYTÄNNÖT JA TYÖN TURHAKKEIDEN AIHEUTTAJAT	23
6.1 Johtamisen käytännöt ja turhakkeiden aiheuttajat.....	24
6.2 Työn organisoinnin käytännöt ja turhakkeiden aiheuttajat	26
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	28
7.1 Tutkimuksen tulokset.....	28
7.2 Tulosten arviointi	29
7.3 Tarve jatkotutkimuksille	31
LÄHTEET	32

1. JOHDANTO

Työelämän muutos ja työhyvinvointi ovat ajankohtaisia ja paljon mediassa esillä olevia aiheita. Esimerkiksi Yle uutisoi työpäivän pirstaleisuuden kuormittavuudesta (Yle Uutiset, 2023), Helsingin Sanomat kertoi nuorten työuupumuksen hinnasta yhteiskunnalle (Helsingin Sanomat, 2023) ja TEK uutisoi teknostressistä (TEK, 2021). Myös Sitra on nostanut vuoden 2023 megatrendeissä esiin hyvinvoinnin haasteet ja työelämän muutoksen (Sitra, 2023). Työelämää haastaviin tekijöihin kuuluvat myös työn turhakkeet, joka on 2010-luvulla määritelty ja lisääntyvissä määrin tutkimusta saanut työpsykologian käsite.

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan tietämyksenhallinnan käytäntöjen mahdollisuuksia työn turhakkeiden kokemisen vähentämisessä. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustat ja merkitys, määritellään tutkimusongelma ja rajaukset, sekä esitellään tutkimuksen rakenne.

1.1 Tutkimuksen taustat ja merkitys

Työterveyslaitos määrittelee työstressin tilanteeksi, jossa työntekijä ei koe kykenevänsä selviytymään itseensä kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista (Työterveyslaitos, n.d.). Pitkittyneestä työstressistä voi kehittyä työuupumus, joka työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan johtuukin juuri vaatimusten ja voimavarojen epätasapainon kokemisesta (Demerouti *et al.*, 2001). Työstressin ja -uupumuksen seuraukset näkyvät niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin tasolla kielteisesti. Yksilöiden kohdalla työstressi haittaa ensisijaisesti hyvinvointia ja elämänlaatua, kun taas organisaatioihin ja yhteiskuntaan haitat kohdistuvat rahallisten kustannusten kautta esimerkiksi menetetyn työpanoksen ja terveydenhuoltomenojen takia (European Agency for Safety and Health at Work, 2014; Rissanen & Kaseva, 2014). Muita työstressin kielteisiä seurauksia ovat muun muassa unettomuus, masennus ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet (Juvani *et al.*, 2016; Madsen *et al.*, 2017; Yang *et al.*, 2018).

Työn stressitekijöitä ovat esimerkiksi kokemus työn epävarmuudesta ja työn turhakkeista (Semmer *et al.*, 2015; Sverke *et al.*, 2002). Työn turhake (myös ei-legitiimi työtehtävä, engl. *illegitimate task*) on suhteellisen uusi työpsykologian käsite, jolla useimmiten viitataan työntekijän kokemukseen kohtuuttomasta tai tarpeettomasta työtehtävästä. Tällais-

ten työtehtävien ajatellaan kuuluvan oman työroolin ulkopuolelle ja siten toisen työntekijän suoritettavaksi, tai vaihtoehtoisesti työtehtävää ei ajatella olevan tarpeellista suorittaa lainkaan (Semmer *et al.*, 2010). Kohtuuttomien ja tarpeettomien työtehtävien kokeminen lisää stressin kokemista esimerkiksi vähentämällä työaikaan tärkeämmäksi koetuilta työtehtäviltä. Toisaalta SOS-teorian (”Stress-as-an-Offense-to-Self”) mukaan työn turhakkeiden antamisen voi nähdä olevan osoitus epäkunnioituksesta ja siten uhkaavan omaa identiteettiä aiheuttaen stressireaktion (Semmer *et al.*, 2019).

Työstressin kokemiseen on tärkeää puuttua terveys- ja talousvaikutusten takia. Koska työn turhakkeet ovat työn stressitekijä, vähentämällä niiden kokemista voitaisiin vaikuttaa paitsi työn turhakkeiden kielteisiin seurauksiin, myös työstressiin ja siitä aiheutuviin ongelmiin. Työn turhakkeilla on negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden emotionoihin, asenteisiin työtä kohtaan, kognitioon, terveyteen, hyvinvointiin ja ihmissuhteisiin (Ding & Kuvaas, 2022). Myös työtehtävissä suoriutuminen on negatiivisesti yhteydessä työn turhakkeisiin, jolloin niiden kokeminen voi työntekijän hyvinvoinnin vaarantamisen lisäksi haitata myös suorituskkyä (Ma & Peng, 2019). Aihe on siis merkittävä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta, sillä vähentämällä turhakkeita voivat hyötyä sekä työntekijä että yritys.

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan kahden ilmiön – tietämyksenhallinnan ja työn turhakkeiden – yhteneväisyyksiä. Tätä kautta pyritään löytämään työn turhakkeiden kokemista vähentäviä tietämyksenhallinnan käytäntöjä. Yhteneväisyyksien selvittäminen tapahtuu tekemällä systemaattinen kirjallisuuskatsaus työn turhakkeiden aiheuttajista ja vertailemalla tietämyksenhallinnan käytäntöjen tavoitteita näihin aiheuttajiin. Näin ollen tämän työn tavoite on selvittää, voisiko tietämyksenhallinnan käytännöistä olla apua työn turhakkeiden vähentämisessä. Tietämyksenhallinnan tavoitteena on esimerkiksi organisaation toiminnan ennakoiminen, arvioiminen ja kehittäminen tietopääomaa hyödyntäen, minkä takia tietämyksenhallinta voisikin olla merkittävä lähestymistapa tarkasteltaessa keinoja työn turhakkeiden vähentämiseen.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän työn tutkimusongelma on tietämyksenhallinnan käytäntöjen mahdollisuudet työn turhakkeiden vähentämisessä. Työn päätutkimuskysymys on seuraava:

- *Voiko tietämyksenhallinnan käytännöillä olla mahdollista vähentää työn turhakkeita?*

Alatutkimuskysymysten avulla on tarkoitus vastata päätutkimuskysymykseen pilkkomalla sitä pienempiin osiin. Tämän työn alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- *Mitkä tekijät aiheuttavat työn turhakkeita?*
- *Millaisia yhteneväisyyksiä tietämyksenhallinnan johtamisen ja työn organisoimisen käytännöllä on työn turhakkeiden aiheuttajiin?*

Ding ja Kuvaas (2022) ovat käsitelleet kirjallisuuskatsauksessaan työn turhakkeiden aiheuttajia, joita ovat esimerkiksi johtamisen väärinkäytökset, viestinnän piirteet, resurssipula ja työtyytymättömyys. Lisäksi työn turhakkeita on tutkittu jonkin verran niiden kokemista vahvistavien ja heikentävien tekijöiden näkökulmasta, sekä työn turhakkeiden seurauksien näkökulmasta (esim. Apostel *et al.*, 2018; Mäkikangas *et al.*, 2023; Pindek *et al.*, 2019). Tässä työssä aihe rajataan työn turhakkeiden aiheuttajien tarkasteluun. Näkökulma rajaa siten tutkimuksen ulkopuolelle työn turhakkeiden kokemista välittävät tekijät ja työn turhakkeiden seuraukset.

Aiempi tutkimus työn turhakkeista on painottunut lähes pelkästään yksilötasoon, eikä tiimi- tai organisaatiotason tutkimuksia ole juuri edes pyritty tekemään (Ding & Kuvaas, 2022). Tämä työ toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, joten aineiston saatavuuden varmistamiseksi myös tässä työssä aihe rajataan yksilön näkökulmaan työn turhakkeiden kokemisesta. Aiempaa tutkimusta työn turhakkeiden aiheuttajista näyttäisi tällä hetkellä olevan suhteellisen vähän, joten rajausta esimerkiksi työn luonteen suhteen ei tässä tutkimuksessa tehdä aineiston vähäisen määrän takia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä työ koostuu kuudesta luvusta. Työ alkaa kahdella teorialuvulla, joista ensimmäisessä käsitellään tietämyksenhallinnan teorioita ja käytäntöjä, sekä esitellään työssä myöhemmin hyödynnettävät tietämyksenhallinnan johtamisen ja työn organisoimisen käytännöt. Toisessa teorialuvussa määritellään työn turhakkeet, esitetään työn turhakkeiden teoreettisia malleja ja tarkastellaan työn turhakkeiden aiheuttajia. Näiden lukujen tarkoituksena on määritellä keskeisiä käsitteitä ja teorioita sekä taustoittaa tutkimusta.

Luvussa 4 kuvaillaan tutkimuksen menetelmä ja esitellään tutkimusaineiston haku- ja valintakriteerit. Lisäksi luvussa esitellään tutkimusaineistoa. Tutkimusaineistoa käsitellään tarkemmin luvussa 5, jossa aineiston löydökset – työn turhakkeiden aiheuttajat – käydään läpi kategorioittain. Yhteenveto, eli luku 6, yhdistää kirjallisuuskatsauksessa löydettyä työn turhakkeiden aiheuttajia tietämyksenhallinnan käytäntöihin. Tässä viimeisessä luvussa myös arvioidaan tuloksia ja pohditaan jatkotutkimustarpeita.

2. TIETÄMYKSENHALLINNAN KÄYTÄNNÖT

Tässä luvussa määritellään tietämyksenhallinnan käytännöt ja perehdytään tietämyksenhallintaan yleisesti, sekä tarkastellaan tietämyksenhallinnan käytäntöjen jaotteluja. Lopuksi esitellään tässä työssä hyödynnettävät johtamisen ja työn organisoimien käytännöt, ja perustellaan niiden käyttö tässä työssä.

2.1 Tietämyksenhallinta

Tietämys on aineeton resurssi, jonka integroiminen tavaroiksi ja palveluiksi on Grantin (1996) näkemyksen mukaan yrityksen ensisijainen tehtävä. Tähän tavoitteeseen voidaan päästä tietämyksenhallinnan avulla. Tietämyksenhallinnalla (engl. *knowledge management*) tarkoitetaan tietojohdamisen osa-aluetta, jossa hyödynnetään tiedon jakamista ja siirtämistä, olemassa olevan tiedon soveltamista ja uuden tiedon luomista organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi (Laihonen *et al.*, 2013).

Tässä työssä tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan tietämyksenhallinnan prosessien ja käytäntöjen kokonaisuutta, jonka avulla yritykset voivat saavuttaa tietoon perustuvaa kilpailuetua. Tämä määritelmä perustuu Alavin ja Leidnerin (2001) näkemykseen tietämyksenhallinnan prosesseista, sekä Heisigin (2009) löydöksiin kriittisistä tietämyksenhallinnan mahdollistavista tekijöistä.

Tietämyksenhallinnan prosesseja ovat tiedon luominen, tallentaminen, hakeminen, siirtäminen ja soveltaminen. Nämä prosessit ovat erillisiä, vaikkakin ne riippuvat toisistaan. (Alavi & Leidner, 2001) Tietämyksenhallinnan prosessit voidaan nähdä laajempina organisaation tietämyksenhallintaan liittyvinä yleisluonteisempina toimintoina. Sen sijaan tietämyksenhallinnan käytännöt ovat käytännönläheisempiä organisatorisia ja hallinnollisia työkaluja. (Hussinki *et al.*, 2017)

2.2 Tietämyksenhallinnan käytäntöjen jaotteluja

Tietämyksenhallinnan käytäntöjen (engl. *knowledge management practices*) määritelmä on pääosin hyvin yhtenäinen eri tutkimuksissa. Niillä tarkoitetaan johtamistoimien kokonaisuutta, jonka avulla yritys voi tuottaa arvoa tietoon perustuvasta pääomastaan (esim. Andreeva & Kianto, 2012; Donate & Sánchez de Pablo, 2015; Zack *et al.*, 2009). Aiemmasta kirjallisuudesta on löydettävissä muutamia käsitteitä, jotka ovat lähellä tietämyksenhallinnan käytäntöjä. Esimerkiksi Lee ja Choi (2003) ovat määritelleet tietämyksenhallinnan mahdollistajia, kuten oppiminen, yhteistyö ja tietotekninen tuki. Heisig (2009)

puolestaan on jakanut tietämyksenhallinnan kriittiset menestystekijät neljään kategori-
aan vertailtuaan 160:tä tietämyksenhallinnan viitekehystä. Nämä kategoriat sisältävät ih-
mislähtöiset, organisaatiolähtöiset, teknologialähtöiset sekä johtamisprosesseihin liitty-
vät tekijät (Heisig, 2009). Yhteistä tietämyksenhallinnan mahdollistajille, kriittisille me-
nestystekijöille ja käytännöille on kuitenkin niiden tärkeä rooli tietämyksenhallinnan pro-
sesseja tukevana tekijöinä (Heisig, 2009; Von Krogh *et al.*, 1998; Zack *et al.*, 2009).

Tietämyksenhallinnan käytäntöjä on tutkittu ja ryhmitelty eri tavoin riippuen siitä, mihin
käytännöillä pyritään. Esimerkiksi Andreeva ja Kianto (2012) tarkastelivat tietoproses-
seja tukevia tietämyksenhallinnan IT- ja HR-käytäntöjä tutkiessaan niiden yhteyttä yritys-
ten kilpailukykyyn ja taloudelliseen suorituskykyyn. Theriou *et al.* (2011) jakoivat liiketoi-
minnan menestyksen kannalta olennaiset tietämyksenhallinnan mahdollistajat johtami-
seen, organisaatiokulttuuriin, strategiaan, informaatioteknologiaan ja ihmisiin. Camelo-
Ordaz *et al.* (2011) puolestaan tarkastelivat vain henkilöstöhallinnon käytäntöjen vaiku-
tusta tiedon jakamiseen ja innovointiin. Aiempi tutkimus tietämyksenhallinnan käytän-
nöistä on keskittynyt pitkälti henkilöstöhallinnon käytäntöihin, IT-käytäntöihin ja johtami-
sen käytäntöihin (Inkinen, 2016).

Inkisen *et al.* (2015) mukaan tietämyksenhallinnan käytännöt voidaan jakaa kymmeneen
kategoriaan, jotka ovat johtaminen, tietämyksen suojaaminen, strateginen tietämyksen-
hallinta, oppimismekanismit, IT-käytännöt, työn organisointi, sekä neljä henkilöstöjohta-
misen käytäntöjen ulottuvuutta – rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, suorituksen arvi-
ointi ja palkitseminen. Tässä työssä hyödynnetään Inkisen *et al.* (2015) mallin johtamisen
ja työn organisoinnin kategorioihin kuuluvia käytäntöjä.

Tietämyksenhallinnan käytännöt eivät kuitenkaan yksinään riitä parantamaan organisaa-
tion suorituskykyä tai innovointia, vaan niiden hyödyntäminen vaatii käytäntöjä tukevan
ympäristön. Tällaisiin organisatorisiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi organisaatiokulttuuri,
joka vaikuttaa tietämyksenhallinnan käytäntöihin esimerkiksi tietämyksen jakamisen,
teknologian valinnan ja tietämyksenhallinnan kehittymisen kautta (Alavi *et al.*, 2005).
Johdonmukaiset kulttuuriset arvot ja henkilöstöhallinnon käytännöt ovat olennaisia teki-
jöitä, kun taas johtamisen pitäisi olla keskiössä tietämyksenhallinnan käytäntöjen mah-
dollistajana (Donate & Guadamillas, 2011). Tämän takia tietämyksenhallinnan johtami-
sen käytännöt ovat tämän työn toinen tarkasteltava käytäntöjen kategoria.

2.3 Johtamisen ja työn organisoinnin käytännöt

Inkinen *et al.* (2015) ovat tutkimuksessaan koonneet seuraavat tietämyksenhallinnan
johtamisen käytännöt:

1. Esihenkilöt kannustavat työntekijöitä jakamaan tietoa työpaikalla
2. Esihenkilöt kannustavat työntekijöitä kyseenalaistamaan olemassa olevaa tietoa
3. Esihenkilöt sallivat työntekijöiden virheet ja pitävät niitä oppimismahdollisuuksina
4. Esihenkilöt arvostavat työntekijöiden ideoita ja näkemyksiä ja ottavat ne huomioon
5. Esihenkilöt edistävät tasa-arvoista keskustelua työpaikalla
6. Esihenkilöt jakavat tietoa avoimesti ja tasa-arvoisesti
7. Esihenkilöt päivittävät jatkuvasti omaa tietämystään

Vastaavasti Inkisen *et al.* (2015) tutkimuksessaan kokoamat työn organisointiin liittyvät tietämyksenhallinnan käytännöt ovat seuraavat:

8. Työntekijällä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon yrityksessä
9. Työtehtävät on määritelty tavalla, joka mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon
10. Epävirallinen vuorovaikutus mahdollistetaan organisaation jäsenten välillä
11. Kasvokkain tapahtuvia kokouksia järjestetään tarvittaessa
12. Työryhmiä, joissa on eri alojen ja eri asiantuntemuksen omaavia jäseniä, järjestetään tarvittaessa
13. Tarvittaessa yritys hyödyntää erilaisia asiantuntijayhteisöjä

Näiden tietämyksenhallinnan käytäntöjen voi nähdä jakaantuvan kolmeen luokkaan; tiedon jakamiseen, päätöksentekoon sekä tiedon luomiseen ja päivittämiseen. Tiedon jakamista koskevat käytännöt 1, 5, 6, 10 ja 11. Päätöksentekoon liittyviä käytäntöjä ovat käytännöt 4, 8 ja 9. Käytännöt 2, 3, 7, 12 ja 13 liittyvät puolestaan selkeimmin tiedon luomiseen ja päivittämiseen.

Hussinki *et al.* (2017) vertailivat Inkisen *et al.* (2015) tietämyksenhallinnan käytäntöjen yleistettävyyttä tutkimalla niiden käyttöä Suomen, Espanjan, Kiinan ja Venäjän välillä. Näissä maissa toimivien organisaatioiden edustajat arvioivat jokaisen tietämyksenhallinnan käytännön kohdalla viisiportaisella Likert-asteikolla käytännön soveltuvuutta edustamaansa organisaatioon. Sekä johtamisen että työn organisoinnin käytännöt koettiin samanlaisiksi konstruktioiksi tutkituissa maissa huolimatta kulttuurien välisistä eroista. (Hussinki *et al.*, 2017).

Vaikka Inkisen *et al.* (2015) tietämyksenhallinnan käytännöt on määritelty organisaatioiden innovaatiokyvyn tutkimista varten, hyödynnetään niitä tässä tutkimuksessa työn turhakkeiden vähentämisen kannalta. Inkisen *et al.* käytännöt on jaoteltu poikkeuksellisen moneen kategoriaan, mikä mahdollistaa helpommin juuri tietynlaisten tietämyksenhallinnan käytäntöjen tarkastelun. Lisäksi nämä käytännöt on määritelty selkeästi ja niitä on tunnistettu runsaasti. Organisaation innovaatiokyky riippuu sen käytössä olevasta tietämyksestä sekä sen kyvystä hyödyntää sitä (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Siten innovaatiokykyyn tähtäävät tietämyksenhallinnan käytännöt kohdistuvat väistämättä laajemminkin tietämyksenhallintaan ja muihin prosesseihin. Näin ollen yllä esitellyillä tietämyksenhallinnan käytännöillä voi hyvin kuvitella olevan mahdollisuuksia myös työn turhakkeiden vähentämisessä.

3. TYÖN TURHAKKEET

Tässä luvussa määritellään työn turhakkeet kohtuuttomien ja tarpeettomien työtehtävien kautta. Tämän jälkeen työn turhakkeisiin perehdytään yleisellä tasolla ja niiden arvioimiseen käytettävä työkalu esitellään. Lisäksi esitellään yleisimpiä työn turhakkeisiin liittyviä teorioita ja työn turhakkeiden aiheuttajien jaottelu.

3.1 Työn turhakkeiden määritelmä

Työn turhakkeilla viitataan työtehtäviin, jotka ovat joko kohtuuttomia (engl. *unreasonable*) tai tarpeettomia (engl. *unnecessary*). Kohtuuttomat työtehtävät ovat sellaisia, ettei niitä voi odottaa työntekijältä hänen ammatillisen roolinsa takia. Tarpeettomia työtehtäviä ei puolestaan pitäisi suorittaa ollenkaan. (Semmer *et al.*, 2010) Lääkäri tai opettaja voisi kokea työn ydintehtävien ulkopuolisten tehtävien kuuluvan ennemminkin esimerkiksi sihteerille, jolloin tällaisten työtehtävien suorittaminen saatettaisiin kokea kohtuuttomaksi. Tarpeeton työtehtävä voisi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä joutuu huonon tietojärjestelmien takia syöttämään dataa manuaalisesti, vaikka paremmilla järjestelmillä tämä olisi vältettävissä.

Työn turhakkeet rikkovat normeja siitä, mitä työntekijältä voi kohtuudella odottaa (Semmer *et al.*, 2010). Tämän takia työtehtävän voidaan nähdä välittävän sosiaalisen viestin epäkunnioituksesta työntekijän kokiessa hänelle annetun tehtävän olevan työn turhake. Työn turhakkeet liittyvät vahvasti juuri yksilön kokemukseen, sillä mikä tahansa työtehtävä saattaa tietyssä tilanteessa tai tietyn henkilön kohdalla olla turhake (Semmer *et al.*, 2010). Semmer *et al.* (2015) ehdottavat työn turhakkeiden vaikuttavan työntekijän ammatilliseen identiteettiin ja sitä kautta myös minuuteen, koska ammatillista roolia koskevia odotuksia rikotaan.

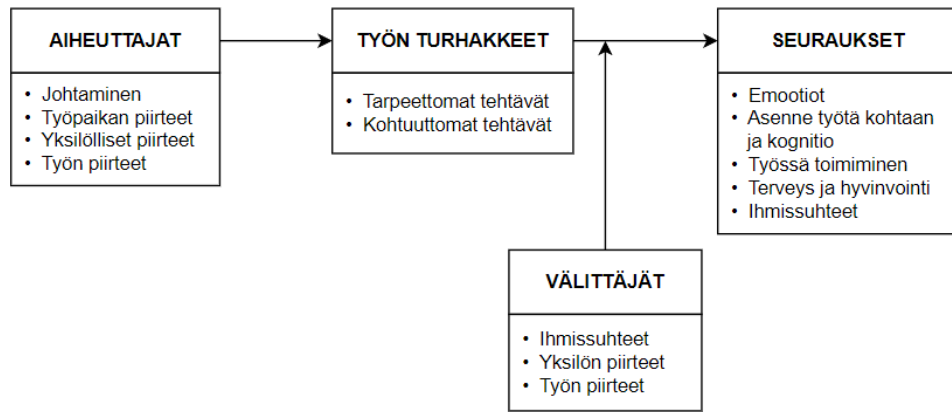
On kuitenkin huomioitava, ettei pelkkä kokemus kohtuuttomasta tai tarpeettomasta työtehtävästä tarkoita suoraan kyseessä olevan työntekijälle kuulumaton tai täysin turha työtehtävä. Työn turhakkeiden määritelmän mukaan mikä tahansa työtehtävä saatetaan kokea työn turhakkeeksi henkilöstä ja tilanteesta riippuen. Kokemus turhakkeesta ja aidosti kohtuuton tai tarpeeton työtehtävä onkin erotettava toisistaan. Ongelma ei siis välttämättä ole tehtävä itsessään, vaan sen sosiaalinen merkitys työntekijän työroolille (Semmer *et al.*, 2019). Siten työympäristöllä ja olosuhteilla on suuri merkitys turhakkeiden kokemisessa.

Yksi yleisimmin käytetyistä työn turhakkeiden mittareista on Bern Illegitimate Tasks Scale (BITS) (esim. Anskär *et al.*, 2019; Muntz *et al.*, 2019; Pindek *et al.*, 2019). Siihen sisältyy kahdeksan kysymystä, joista neljä koskee tarpeettomia ja neljä kohtuuttomia työtehtäviä. Kysymykset tarpeettomista työtehtävistä ovat suomennettuina ”Koetko sinulla olevan työtehtäviä, ...” (1) ”joiden et ajattele kuuluvan kenenkään tehtäväksi?”, (2) ”joissa ei ole järkeä?”, (3) ”joita ei olisi olemassa (tai ne voitaisiin tehdä vähemmällä vaivalla) jos ne järjestettäisiin eri tavalla?” ja (4) ”jotka ovat olemassa vain siksi, että joku ihminen vaati näin?”. Kysymykset kohtuuttomista työtehtävistä ovat suomennettuina ”Koetko sinulla olevan työtehtäviä, ...” (1) ”jotka kuuluisivat jollekin toiselle?”, (2) ”jotka menevät liian pitkälle siinä, mitä sinulta tulisi odottaa?”, (3) ”jotka laittavat sinut hankalaan asemaan?” ja (4) ”joiden hoitaminen on sinulle epäreilua?”. Kyselyn vastaukset voidaan antaa esimerkiksi viiden pisteen Likert-asteikolla, jossa vastaus ”1” tarkoittaa *ei koskaan* ja ”5” tarkoittaa *usein*.

3.2 Teoreettisia näkökulmia työn turhakkeista

Työn turhakkeiden syihin ja seurauksiin liittyy useita teorioita. Yksi näistä on ”Stress-as-an-Offense-to-Self” (SOS) -teoria, joka perustuu ajatukseen siitä, että ihmisillä on tarve pitää yllä myönteistä minäkuvaa henkilökohtaisen ja sosiaalisen itsetunnon takia (Alicke & Sedikides, 2009). Semmerin *et al.* (2019) mukaan huoli myönteisestä minäkuvasta aiheuttaa ympäristön tarkkailua etenkin kielteisten vaikutusten varalta, jolloin ympäristön hienovaraisetkin negatiiviset vihjeet arvioidaan usein loukkaaviksi. Yleisesti itsetunnon nähdään koostuvan henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta itsetunnosta. Minuuteen voikin kohdistua uhka joko henkilökohtaisen tai sosiaalisen arvostelun kautta, ja kaikki itsetuntoon kohdistuvat uhat aiheuttavat stressiä (Semmer *et al.*, 2007). Työn turhakkeet ovat yksi tällainen stressitekijä, sillä ne voivat ilmaista epäkunnioitusta ja aiheuttaa siten uhan minuudelle ja ammatti-identiteetille (Ding & Kuvaas, 2022).

Toinen työn turhakkeiden yhteydessä yleisesti käytetty teoria on rooliteoria. Rooliteorian perustana on oletus siitä, että ihmiset ovat sosiaalisten ryhmien jäseniä, joissa heillä on odotuksia omasta ja muiden ihmisten toiminnasta (Biddle, 1986). Siten työntekijän ammatilliseenkin rooliin kohdistuu odotuksia työntekijältä itseltään ja muilta työyhteisön jäseniltä. Nämä odotukset puolestaan määrittävät sen, mitä työntekijän roolin ydintehtäviin voidaan odottaa kuuluvan. Työn turhakkeet rikkovat näitä odotuksia. Semmerin *et al.* (2010) mukaan työn turhakkeet muistuttavat osittain henkilön ja roolin välistä ristiriitaa, joka puolestaan on rooliristiriitojen alakäsite. Vaikka rooliristiriidoilla ja työn turhakkeilla onkin päällekkäisyyttä, eivät pelkät rooliristiriidat kykene selittämään



Kuva 1. Malli työn turhakkeiden aiheuttajista, kokemusta välittävistä tekijöistä ja seurauksista (mukailtu lähteestä Ding & Kuvaas, 2022).

työn turhakkeiden vaikutuksia ja turhakkeet ovat siten oma stressitekijänsä (Semmer et al., 2015). Rooleilla ja rooliristiriidoilla on joka tapauksessa selviä yhteyksiä työn turhakkeiden kokemiseen.

Dingin ja Kuvaasin (2022) kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tutkimuksia työn turhakkeiden aiheuttajista, kokemiseen vaikuttavista tekijöistä ja seurauksista. Tämän perusteella on luotu malli, joka on esitetty yksinkertaistettuna kuvassa 1. Mallissa työn turhakkeiden aiheuttajat jaetaan neljään kategoriaan: johtaminen, työpaikan piirteet, yksilölliset piirteet ja työn piirteet. Dingin ja Kuvaasin (2022) kirjallisuuskatsaus näyttäisi olevan tois- taiseksi ainoa työn turhakkeiden aiheuttajia koonnut ja jaotellut tutkimus, joten tässä työssä aiheuttajien jaottelu pohjautuu tähän luokitteluun.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään työssä käytetty tutkimusmenetelmä. Samalla käydään läpi tutkimusaineiston hakemisen prosessi ja aineiston rajauksia. Luvussa käydään läpi myös työssä hyödynnettävä tutkimusaineisto, sekä esitellään se lyhyesti.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi runsaasti tutkimusmateriaalia ja tiivistetään aihepiirin olennainen sisältö (Salminen, 2011). Kyseinen metodi sopii siis hyvin tähän työhön, jossa kootaan ensin yhteen työn turhakkeiden aiheuttajien tutkimusten tuloksia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus toteutetaan Finkin (2014) seitsemän kohdan mallin mukaisesti. Mallin vaiheet ovat seuraavat:

1. Tutkimuskysymysten valinta
2. Tietokantojen valinta
3. Hakusanojen valinta
4. Hakukriteerien valinta
5. Metodologinen valinta
6. Katsauksen tekeminen
7. Tulosten syntetisointi (Fink, 2014).

Tietokantoina kandidaatintyön tutkimusaineiston hakemisessa käytettiin ProQuestin ABI/INFORM Collection -tietokantakokoelmaa ja Tampereen yliopiston Andor-hakupalvelua. Nämä tietokannat valikoituivat käyttöön laajojen ja tutkimuksen kannalta relevantilta tuntuvien hakutulosten perusteella.

Tutkimuksen hakusanoiksi valikoituivat ”*illegitimate tasks*”, ”*unreasonable tasks*” ja ”*unnecessary tasks*”. Työn turhakkeiden aiheuttajista on vielä suhteellisen vähän tutkimusta, joten hakua ei haluttu rajoittaa muilla hakusanoilla, sillä tällöin tutkimuksen kannalta olennaisia julkaisuja olisi voinut jäädä huomioimatta. Taulukossa 1 on esitetty näiden hakusanojen mukaiset hakutulokset ilman hakukriteereitä.

Taulukko 1. Hakutulosten määrä ilman hakukriteereitä.

Hakusanat	Andor	ABI/INFORM (ProQuest)	Yhteensä
"illegitimate tasks"	196	86	282
"unreasonable tasks"	93	42	135
"unnecessary tasks"	399	767	1166

Yht. 1583

Tutkimusaineiston hakukriteereiksi asetettiin vertaisarvioidut julkaisut, englannin kieli ja julkaisuvuodet 2010–2023. Rajaus kieleen perustuvat siihen, ettei vastaavilla suomenkielisillä hakusanoilla löytynyt tuloksia. Julkaisuvuoden rajaus vuodesta 2010 puolestaan valikoitui siksi, että työn turhakkeet on määritelty kunnolla vasta vuonna 2010. Näin ollen tätä ajankohtaa aikaisemmin julkaistuja hakutuloksia ei nähdä mielekkäinä. Näillä hakukriteereillä saatiin taulukon 2 mukaiset hakutulokset.

Taulukko 2. Hakutulosten määrä, kun hakukriteereinä on kieli (englanti), julkaisuvuodet (2010–2023) ja vertaisarvioidut julkaisut.

Hakulause	Andor	ABI/INFORM (ProQuest)	Yhteensä
"illegitimate tasks" OR "unreasonable tasks" OR "unnecessary tasks"	176	401	577

Seuraavaksi hakutuloksia rajattiin otsikoiden perusteella, sillä suuri osa hakutuloksista ei näyttänyt otsikon perusteella vastaavan tutkimuskysymyksiin ja lisäksi hakutuloksissa oli useita duplikaatteja. Otsikkokarsinnan läpäistäkseen artikkelin otsikon tuli sisältää jokin hakusanoista tai tietokannan niille ehdottamista synonyymeistä, kuten *extra-role task*. Lisäksi otsikon tuli olla muotoiltu niin, että julkaisun sisällön saattoi odottaa käsittelevän työn turhakkeita ja jonkin siihen liittyvän tekijän suhdetta.

Otsikkokarsinnan jälkeen jäljelle jäi 76 artikkelia, joiden tiivistelmät luettiin. Jos artikkelin tiivistelmästä ei käynyt tarpeeksi selkeästi ilmi tutkimustulokset, käytiin myös tulokset sopivilta osin läpi. Tiivistelmien ja mahdollisten tulosten lukemisen jälkeen tutkimuksen aineistoksi valikoitui lopulta 18 artikkelia. Tutkimusaineistoon päätyäkseen artikkelin tiivistelmästä tai tuloksista tuli löytyä maininta työn turhakkeiden aiheuttajiin liittyvästä tutkimustuloksesta. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että tutkimuksessa oli tutkittu jotain työn turhakkeiden aiheuttajaa.

Valtaosa läpikäydyistä artikkeleista käsitteli työn turhakkeista johtuvia kielteisiä seurauksia. Lisäksi useat tutkimukset käsittelivät työn turhakkeiden kokemista vahvistavia tekijöitä. Tällaisia tutkimuksia ei hyväksytty aineistoon, vaan tutkimusaineiston karsinnassa noudatettiin rajausta liittyen työn turhakkeiden aiheuttajiin.

4.2 Tutkimusaineisto

Taulukossa 3 on esitetty työn tutkimusaineisto. Tutkimusaineiston julkaisuajat painottuvat voimakkaasti vuosiin 2019–2021, vaikka aineiston hakukriteerit sisältävät vuodet 2010–2023. Työn turhakkeiden aiheuttajien tutkimus on siis vielä pääosin hyvin uutta.

Taulukko 3. *Tutkimusaineiston keskeiset löydökset työn turhakkeiden aiheuttajista, sekä tutkimuksen kohteena oleva ala ja maa.*

Tekijät ja julkaisuvuosi	Keskeinen löydös	Kohdeala	Kohdema
Björk <i>et al.</i> , 2013	Yksiköiden välinen kilpailu resursseista, epäoikeudenmukainen ja mielivaltainen resurssien jakaminen sekä epäselvä päätöksentekorakenne positiivisesti yhteydessä työn turhakkeisiin.	Paikallishallinnon toiminnanjohtajat	Ruotsi
Minei <i>et al.</i> , 2018	Huomioiminen, sekä huomioiminen ja selittäminen yhdessä vähentävät turhakkeiden kokemusta roolin ulkopuolisissa tehtävissä.	(Ei määritelty)	Yhdysvallat
Thun <i>et al.</i> , 2018	Hallinnollinen tehtäväkuormitus ja rooliristiriidat positiivisesti yhteydessä kohtuuttomiin työtehtäviin.	Lääkärit	Norja
Anskär <i>et al.</i> , 2019	Organisaatioon liittyvien hallinto- ja palvelutehtävien määrä positiivisesti yhteydessä kokemukseen kohtuuttomista työtehtävistä.	Perusterveydenhuollon työntekijät	Ruotsi
Muntz <i>et al.</i> , 2019	Työtyytymättömyys positiivisesti yhteydessä tarpeettomiin työtehtäviin.	Sairaanhoidajat	Saksa
Pindek <i>et al.</i> , 2019	Tarpeettomissa työtehtävissä useimmiten syynä huono johtaminen.	Insinöörit	Yhdysvallat
Sias & Duncan, 2019	Roolin ulkopuoliset työtehtävät koetaan kohtuuttomimpana huonossa esihenkilöalainensuhteessa. Tehtävän viestinnän piirteet vaikuttavat kohtuuttomuuteen hyvässä esihenkilöalainensuhteessa rooliin kuuluvissa tehtävissä.	Useita aloja	Yhdysvallat
García Johnson & Otto, 2020	Seksistinen organisaatioilmapiiri positiivisesti yhteydessä työn turhakkeisiin.	Psykologit	Saksa
Helland <i>et al.</i> , 2020	Voimaannuttava johtaminen negatiivisesti yhteydessä kohtuuttomiin työtehtäviin.	Yliopistojen tutkijat	Norja
Muntz & Dormann, 2020	Sisäinen motivaatio positiivisesti yhteydessä työn turhakkeiden kokemiseen.	Useita aloja	Saksa
Saengchai <i>et al.</i> , 2020	Koettu ylipätevyys positiivisesti yhteydessä koettuihin työn turhakkeisiin.	Valmistava teollisuus	Malesia
Stein <i>et al.</i> , 2020	Epäasiallinen johtaminen positiivisesti yhteydessä työn turhakkeisiin. Kohtuuttomissa työtehtävissä yhteys voimakkain	Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät	Saksa

	alimmalla hierarkiatasolla olevilla työntekijöillä.		
García Johnson & Otto, 2021	Työn turhakkeita annetaan todennäköisemmin transsukupuolisille tai sukupuoleen sopeutumattomille työntekijöille.	Yliopisto-opiskelijat	Iso-Britannia, Kanada, Australia, Yhdysvallat
Kilponen <i>et al.</i> , 2021	Kahdeksan kategorialla kohtuuttomille ja tarpeettomille työtehtäville.	Kunnalliset terveydenhuollon työntekijät	Suomi
van Niekerk <i>et al.</i> , 2021	Useat ympäristön tekijät ja psykologiset tekijät yhteydessä työn turhakkeiden kokemiseen.	Peruskoulun opettajat	Etelä-Afrikka
Wan <i>et al.</i> , 2021	Ajallinen johtaminen negatiivisesti yhteydessä työn turhakkeiden kokemiseen.	Liikenneala	Kiina
Julmi <i>et al.</i> , 2022	Eettinen johtaminen negatiivisesti yhteydessä kohtuuttomiin ja turhiin työtehtäviin.	Tohtoriopiskelijat	Saksa
Mensah <i>et al.</i> , 2022	Sukupuoleen perustuva häirintä positiivisesti yhteydessä työn turhakkeisiin.	Useita aloja	Ruotsi

Tutkimusaineiston tutkimusten kohteena olevat alat painottuvat erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon (kuusi tutkimusta). Muutoin aineiston tutkimusten kohteena olevat alat vaihtelevat, mutta suurin osa niistä kohdistuu lähtökohtaisesti käytännönläheisiin aloihin. Tällaisia aloja ovat sosiaali- ja terveydenhuolto, valmistava teollisuus ja liikenneala (yhteensä kahdeksan tutkimusta). Lisäksi kahdessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat johtajat ja kahdessa tutkimuksessa opiskelijat. Kolmessa tutkimuksessa ei eritelty tutkittavana olleiden alaa tai osallistujat olivat useilta eri aloilta.

Kaikki tutkimukset on suoritettu kyselytutkimuksina ja suurimmassa osassa tutkimuksista työn turhakkeiden mittarina on käytetty BITS-mittaria. Yhtenäisen mittarin käyttäminen lisää tutkimusten välistä arviointia. Toisaalta tutkimusten keskinäinen vertailu on haastavaa eri maissa ja eri kohderyhmille toteutettujen tutkimusten takia. Suurin osa tutkimuksista on toteutettu Pohjoismaissa tai Saksassa (11 tutkimusta) tai Yhdysvalloissa (kolme tutkimusta). Lisäksi yksittäisiä tutkimuksia on tehty Malesiassa, Etelä-Afrikassa ja Kiinassa. Vain yhdessä tutkimuksessa vastaajia on ollut useasta eri maasta.

5. TYÖN TURHAKKEIDEN AIHEUTTAJAT

Tässä työssä työn turhakkeiden aiheuttajat on jaoteltu viiteen kategoriaan niiden käsittelyn helpottamiseksi. Nämä kategoriat ovat johtamistyyli, viestinnän piirteet, työn piirteet, työntekijän piirteet ja tasa-arvo. Tämä jako mukailee Dingin ja Kuvaasin (2022) kirjallisuuskatsauksen työn turhakkeiden aiheuttajien jakoa, mutta tässä tutkimuksessa työpaikan ja työn piirteiden kategoriat on yhdistetty. Lisäksi viestintä ja tasa-arvo on erotettu erillisiksi kategorioiksi ja johtamisen kategoria sisältää rajatumminkin ainoastaan eri johtamistyyliä.

Valittu jako perustuu tutkimusaineiston löydöksiin työn turhakkeiden aiheuttajista, jotka on pyritty yhdistelemään niitä parhaiten kuvaileviin ryhmiin. Jako voitaisiin tehdä muillakin tavoilla, jolloin esimerkiksi viestinnän ja tasa-arvon kategorioiden voisi nähdä sisältyvän johtamistyylien kategoriaan. Nämä kategoriat on kuitenkin haluttu tässä tutkimuksessa nostaa esiin erikseen, sillä ne voidaan nähdä kokonaisvaltaisempina organisaatioon vaikuttavina tekijöinä, joilla voi olla vaikutusta työn turhakkeiden kokemisessa laajemminkin kuin johtamisen kautta. Lisäksi nämä tekijät nousevat tutkimusaineiston tuloksista esiin useammassa eri tutkimuksessa. Tässä luvussa käydään läpi kategorioittain läpi niihin kuuluvat työn turhakkeiden tutkimukset.

5.1 Johtamistyyli

Huono ja epäasiallinen johtaminen lisäävät työn turhakkeita (Pindek *et al.*, 2019; Stein *et al.*, 2020). Pindekin *et al.* (2019) tutkimuksessa työntekijät kokivat tarpeettomien työtehtävien johtuvan useimmiten huonosta johtamisesta, kun taas kohtuuttomien työtehtävien taustalla nähtiin olevan useammin jokin muu syy. Tutkimuksessa oletetaan huonon johtamisen olevan seuraus systeemitason tehottomuudesta, joka voisi siten selittää myös tarpeettomien työtehtävien olemassaoloa. Huono johtaminen ei kuitenkaan ollut ensisijainen syy kohtuuttomiin työtehtäviin. Tämä voisi kertoa siitä, että kohtuuttomien työtehtävien aiheuttajia on vaikea määritellä kyselytutkimuksessa yhteen luokkaan. (Pindek *et al.*, 2019) Tutkimuksessa ei määritellä tarkemmin huonoa johtamista, joten tiettyä johtamistyyliä ei voida tämän tutkimuksen perusteella pitää työn turhakkeiden aiheuttajana. Huomionarvoista on kuitenkin työntekijöiden kokemus huonosta johtamisesta tarpeettomien työtehtävien aiheuttajana, joten huonon johtamisen voidaan siten todeta aiheuttavan tarpeettomia työtehtäviä.

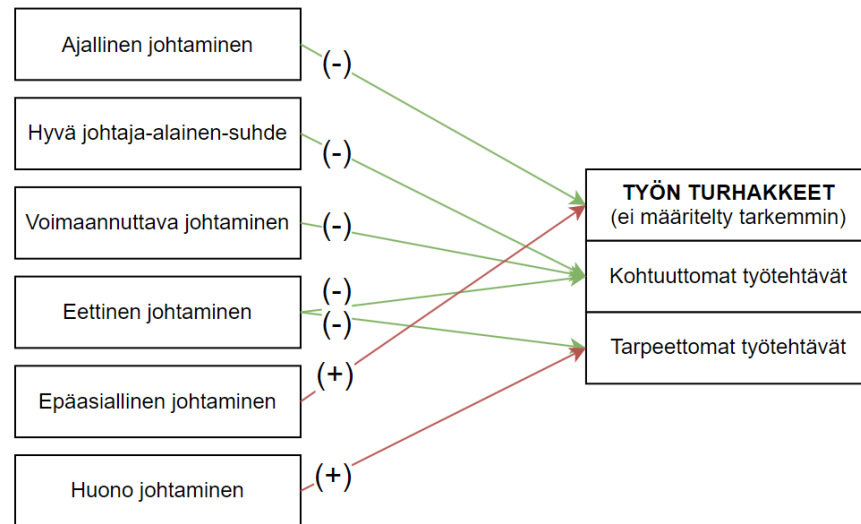
Epäasiallisella johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden kokemusta esihenkilöiden toistuvasta sanallisesta ja sanattomasta vihamielisestä käytöksestä, johon ei kuitenkaan kuulu fyysistä kontaktia (Tepper, 2000). Epäasiallinen johtaminen aiheuttaa Steinin *et al.* (2020) mukaan niin tarpeettomia kuin kohtuuttomiakin työtehtäviä. Tällöin epäasiallisen johtamisen nähdään olevan epäkunnioituksen osoittamista työntekijää kohtaan työtehtävien jakamisen kautta. Lisäksi työntekijän hierarkkisella tasolla on vaikutusta kohtuuttomien työtehtävien kokemisessa niin, että epäasiallisen johtaminen lisäsi alimmalla hierarkkisella tasolla olevien työntekijöiden kohtuuttomia työtehtäviä kaikkein eniten. (Stein *et al.*, 2020) Tämän tutkimuksen perusteella epäasiallinen johtaminen on siis työn turhakkeiden aiheuttaja ja työntekijän hierarkkinen taso vaikuttaa kohtuuttomien työtehtävien kohdalla yhteyden voimakkuuteen.

Ajallisen johtamisen, eettisen johtamisen ja voimaannuttavan johtamisen sen sijaan on tutkittu vähentävän työn turhakkeita (Helland *et al.*, 2020; Julmi *et al.*, 2022; Wan *et al.*, 2021). Nämä kolme johtamisen osa-alueita tai johtamistyyliä eroavat toisistaan perusajatukseltaan, joten niiden voi nähdä olevan erillisiä työn turhakkeisiin vaikuttavia tekijöitä.

Wan *et al.* (2021) määrittelevät artikkelissaan ajallisen johtamisen (engl. *temporal leadership*) joukoksi prosesseja, joiden avulla johtajat järjestävät ja koordinoivat tehokkaasti tehtäviä, aikatauluja ja työtahtia. Ajallinen johtaminen vähentää työn turhakkeiden kokemista, minkä nähdään johtuvan tehokkaasta aikataulutuksesta (Wan *et al.*, 2021).

Eettisellä johtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa käyttäydytään normatiivisesti asianmukaisella tavalla henkilökohtaisten toimien ja ihmissuhteiden kautta, sekä edistetään tällaista käyttäytymistä yhteisössä viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla (Brown *et al.*, 2005). Julmin *et al.* (2022) tutkimuksessa eettisen johtamisen huomattiin vähentävän sekä tarpeettomia että kohtuuttomia työtehtäviä. Yhteydet olivat erityisen voimakkaita, minkä arvellaan tutkimuksessa johtuvan kohderyhmänä olleiden tohtoriopiskelijoiden työskentelyolosuhteista ja siitä, että heidän työhönsä vaikuttavat monesti yksittäiset henkilöt (Julmi *et al.*, 2022).

Voimaannuttava johtaminen (engl. *empowering leadership*) puolestaan on päätösvallan jakamista sekä motivaation ja kehityksen tukemista työntekijöiden itsenäisen työskentelyn edistämiseksi (Amundsen & Martinsen, 2014). Voimaannuttava johtaminen vähensi Hellandin *et al.* (2020) tutkimuksessa kohtuuttomia työtehtäviä. Tämän ehdotetaan johtuvan byrokraattisten esteiden vähentymisestä (Helland *et al.*, 2020).



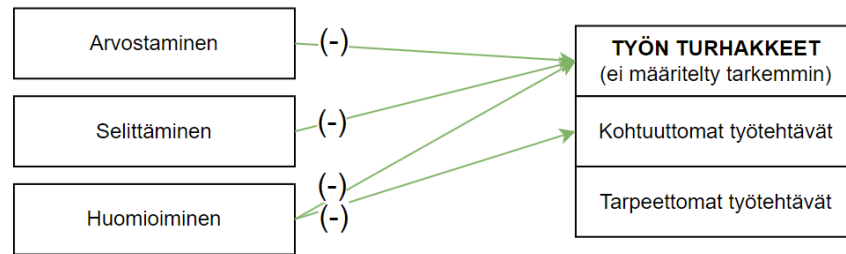
Kuva 2. Johtamistyyliin liittyvien työn turhakkeiden aiheuttajien yhteydet työn turhakkeisiin.

Siasin ja Duncanin (2019) mukaan johtajan ja alaisen välinen suhde ei vaikuta työntekijän työroolin ulkopuolisten tehtävien määrään, mutta hyvä johtaja-alainen-suhde vähentää kohtuuttomien työtehtävien kokemisen todennäköisyyttä. Tutkimuksen löydös vahvistaa käsitystä siitä, että työntekijän subjektiivisella kokemuksella on suuri merkitys siinä, pidetäänkö työtehtävää turhakkeena vai ei. Johtajan ja alaisen välinen suhde kuitenkin vaikuttaa Siasin & Duncanin (2019) mukaan työn turhakkeen kokemuksen syntymiseen.

Kuvassa 2 on esitetty tutkimusaineistosta löydetty työn turhakkeiden aiheuttajat, jotka kuuluvat johtamistyylien kategoriaan. Osassa tutkimuksista ei ole määritelty tarkemmin tutkittua työn turhaketta, eli sitä, onko tutkimuksessa käsitelty kohtuuttomia vai tarpeettomia työtehtäviä. Tällöin kyseisen turhakkeen aiheuttajan nuoli osoittaa kohtaan ”työn turhakkeet”. Jos turhakkeen tyyppi puolestaan on määritelty, osoittaa nuoli kohtuuttomiin työtehtäviin, tarpeettomiin työtehtäviin tai molempiin. Työn turhakkeen aiheuttajan suhdetta työn turhakkeeseen on kuvassa esitetty plus- (+) ja miinusmerkein (-). Positiivinen yhteys tarkoittaa kyseisen aiheuttajan lisäävän työn turhakkeita, kun taas negatiivisen yhteyden kohdalla aiheuttaja vähentää työn turhakkeita.

5.2 Viestinnän piirteet

Sias ja Duncan (2019) tutkivat roolin ulkopuolisten työtehtävien viestimisen piirteitä ja näiden piirteiden mahdollisia lieventäviä vaikutuksia työtehtävien kohtuuttomana kokemisessa. Tapa, jolla roolin ulkopuolista tehtävää pyydettiin suoritettavaksi, ei vaikuttanut tehtävän kohtuuttomana kokemiseen. Sen sijaan viestinnän piirteillä oli merkitystä rooliin



Kuva 3. Viestinnän piirteisiin liittyvien työn turhakkeiden aiheuttajien yhteydet työn turhakkeisiin.

kuuluvien tehtävien kohdalla. Kun pyyntö työtehtävästä oli työntekijää huomioiva ja arvostava ja työtehtävän tarpeellisuus selitettiin, väheni kohtuuttomuuden kokemus merkittävästi niiden työntekijöiden kohdalla, joilla oli hyvä johtaja-alainen-suhde. (Sias & Duncan, 2019)

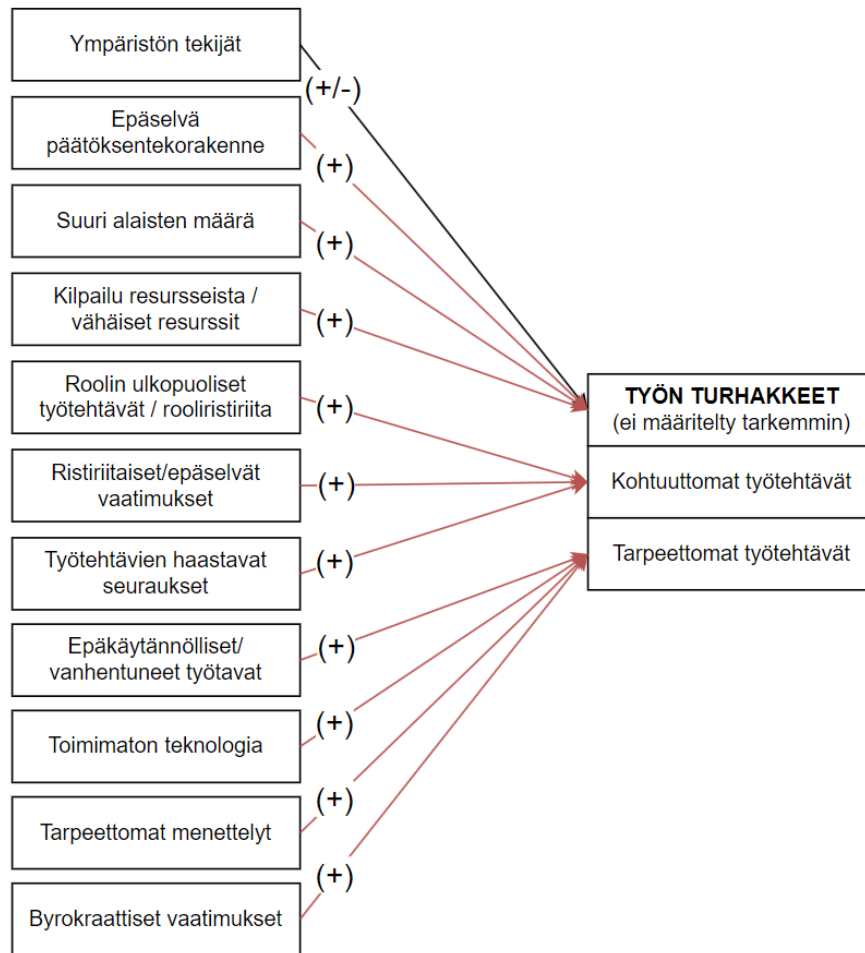
Myös Minein *et al.* (2018) tutkimus käsittelee roolin ulkopuolisten tehtävien suorittamisen pyytämistavan vaikutuksia työn turhakkeiden kokemiseen. Tutkimuksessa työntekijän huomioiminen ja työtehtävän tarpeellisuuden selittäminen yhdessä vähensivät turhakkeiden kokemista roolin ulkopuolisten tehtävien kohdalla. Sama vaikutus oli myös pelkällä työntekijän huomioimisella, mutta ei työtehtävän tarpeellisuuden selittämisellä yksinään. (Minei *et al.*, 2018)

Työntekijän huomioimisella näyttää aineiston mukaan olevan mahdollinen vaikutus työn turhakkeiden kokemiseen niin rooliin kuuluvista kuin roolin ulkopuolisistakin tehtävistä viestimisessä. Myös selityksen antamisella työtehtävän tarpeellisuudesta näyttäisi pyynnön yhteydessä olevan vaikutusta turhakkeiden kokemiseen silloin, kun lisäksi huomioidaan työntekijä. Siasin & Duncanin (2019) tutkimuksessa työntekijän huomioimista, arvostamista ja tehtävän tarpeellisuuden selittämistä ei kuitenkaan tutkittu toisistaan erillään, vaan pyyntö joko sisälsi nämä kolme tekijää yhdessä tai ei mitään niistä.

Tarkempia johtopäätöksiä viestinnän piirteiden vaikutuksista työn turhakkeiden kokemiseen ei voida tehdä vähäisen aineiston takia, mutta nämä tutkimukset antavat viitteitä siitä, että työtehtävästä viestimisen tavoilla on merkitystä työn turhakkeiden kokemiseen. Näin ollen viestinnän piirteitä voidaan pitää työn turhakkeiden aiheuttajana, mutta aiheesta tarvitaan lisää tutkimusta. Kuvassa 3 on esitetty tutkimusaineistosta löydetyt työn turhakkeiden aiheuttajat, jotka kuuluvat viestinnän piirteiden kategoriaan.

5.3 Työn piirteet

Työn piirteisiin liittyy laaja ja hieman hajanainen joukko turhakkeiden aiheuttajia. Monet näistä aiheuttajista liittyvät selkeästi suoraan johonkin ammattiin tai työtehtävään, jolloin



Kuva 4. Työn piirteisiin liittyvien työn turhakkeiden aiheuttajien yhteydet työn turhakkeisiin.

ne eivät ole kovin helposti yleistettävissä laajemmin työn turhakkeiden aiheuttajiksi. Tällaisia aiheuttajia on löydettävissä esimerkiksi opettajia ja sairaanhoitajia tutkineista tutkimuksista. Työn piirteisiin kuuluvat työn turhakkeiden aiheuttajat on esitetty kuvassa 4.

Björkin *et al.* (2013) tutkimuksessa todetaan yksiköiden välisen kilpailun resursseista, epäoikeudenmukaisen ja mielivaltaisen resurssien jakamisen, sekä epäselvän päätöksentekorakenteen lisäävän johtajien kokemia työn turhakkeita. Lisäksi suurempi alaisten määrä ennusti työn turhakkeita (Björk *et al.*, 2013).

Thunin *et al.* (2018) tutkimuksessa suurin osa lääkäreistä raportoi kohtuuttomista työtehtävistä, jotka kuuluisivat muun sairaalahenkilökunnan hoidettavaksi. Hallinnolliset työtehtävät ja rooliristiriidan kokeminen olivat tutkimuksessa yhteydessä kohtuuttomiin työtehtäviin, sillä tällöin työtehtävien nähtiin kuuluvan työntekijän ammatillisen roolin ulkopuolelle (Thun *et al.*, 2018). Myös Anskärin *et al.* (2019) tutkimuksessa kohtuuttomia työtehtäviä kokivat enemmän ne perusterveydenhuollon työntekijät, joilla suuri osa työ-

tehtävistä koostui hallinnollisista, ei potilastyöhön liittyvistä tehtävistä. Näissä tutkimuksissa on huomioitava se, että hallinnolliset työtehtävät nähtiin kuuluvan työntekijän oman ydintehtävän ulkopuolelle ja koettiin siksi kohtuuttomina. Tämä viittaisi siis ennemminkin rooliristiriitojen kuin hallinnollisten työtehtävien olevan työn turhakkeiden aiheuttaja.

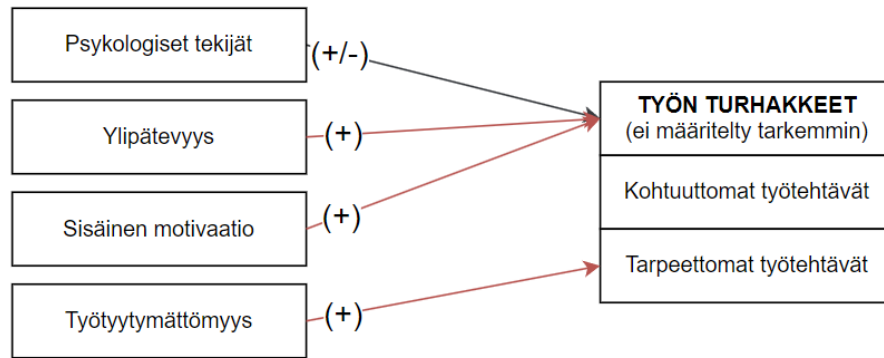
Van Niekerk *et al.* (2021) tutkivat peruskoulun opettajien työympäristön vaikutusta työn turhakkeiden kokemiseen. Tutkimuksessa työn turhakkeiden kokemiseen vaikuttavia ympäristön tekijöitä olivat organisaation rakenne ja toiminta, opetussuunnitelman vaatimukset, resurssien puute, oppijoiden ominaisuudet ja vanhempien tuki (van Niekerk *et al.*, 2021).

Kilponen *et al.* (2021) tutkivat kohtuuttomien ja tarpeettomien työtehtävien sisällöllisiä kategorioita. Kohtuuttomien työtehtävien kategorioita ovat (1) oman ammattiroolin ulkopuoliset tehtävät, (2) ristiriitaiset ja epäselvät vaatimukset, (3) tehtävään käytettävät vähäiset resurssit ja (4) tehtävät, joihin liittyy haastavia seurauksia. Tarpeettomien työtehtävien kategorioita puolestaan ovat (1) epäkäytännölliset ja vanhentuneet työtavat, (2) toimimaton teknologia, (3) tarpeettomat menettelyt ja (4) byrokraattisiin vaatimuksiin liittyvät tehtävät. (Kilponen *et al.*, 2021) Nämä kategoriat voidaankin nähdä suoraan työn turhakkeiden aiheuttajina.

5.4 Työntekijän piirteet

Muntzin *et al.* (2019) tutkimuksessa työtyytymättömyys aiheutti tarpeettomia työtehtäviä, mutta myös tarpeettomat työtehtävät aiheuttivat työtyytymättömyyttä. Yhteys työtyytymättömyydestä tarpeettomiin työtehtäviin oli kuitenkin voimakkaampi, minkä ehdotetaan johtuvan työtyytymättömyydestä johtuvasta työtehtävien turhina kokemista vahvistavasta ajattelutavasta. (Muntz *et al.*, 2019) Toisaalta sisäisen motivaation havaittiin Muntzin ja Dormannin (2020) tutkimuksessa lisäävän tarpeettomien työtehtävien kokemista. Tämän selitykseksi ehdotetaan sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden vaikuttavan suhtautuvan työhönsä intohimoisesti ja saavan siksi enemmän tarpeettomia työtehtäviä. (Muntz & Dormann, 2020)

Saengchain *et al.* (2020) tutkimuksen mukaan työntekijän kokemus ylikouluttautumisestaan ja rooliin sopimattomista työtehtävistä lisää kokemusta työn turhakkeista. Työntekijän kokemus omasta osaamisestaan voi siis vaikuttaa rooliristiriitojen kautta työn turhakkeiden kokemiseen. Ylikouluttautuminen ja siitä aiheutuvat rooliristiriidat voidaan näin ollen nähdä työn turhakkeiden aiheuttajina.



Kuva 5. Työntekijän piirteisiin liittyvien työn turhakkeiden aiheuttajien yhteydet työn turhakkeisiin.

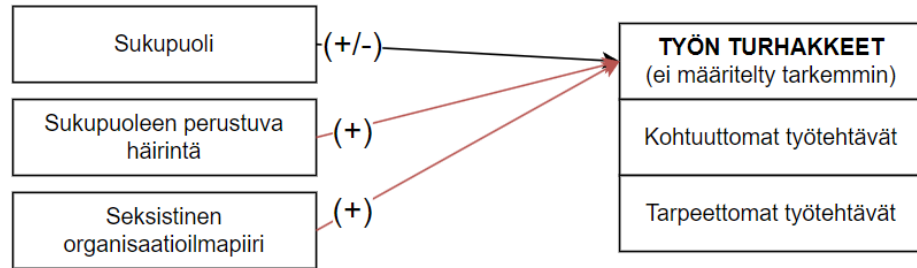
Myös useat psykologiset tekijät johtavat van Niekerkin *et al.* (2021) mukaan työn turhakkeiden kokemiseen. Näihin tekijöihin kuuluvat kyvyttömyys ilmaista mielipide päivittäin suoritettavasta tehtävästä, uskomukset, persoonallisuuden piirteet ja kokemus velvollisuudesta tehtävän suorittamiseen (van Niekerk *et al.*, 2021).

Aineiston mukaan useat työntekijöiden yksilölliset piirteet voivat siis olla mahdollisia työn turhakkeiden aiheuttajia. Näihin kuuluvat työtyytymättömyys, sisäinen motivaatio, kokemus ylikouluttautumisesta ja työntekijän henkilökohtaiset psykologiset tekijät. Näiden tutkimusten perusteella voidaan olettaa työntekijöiden yksilöllisten piirteiden vaikuttavan tarpeettomien ja kohtuuttomien työtehtävien kokemiseen, ja olevan siten työn turhakkeiden aiheuttajia. Kuvassa 5 on vielä esitetty tutkimusaineistosta löydetyt työn turhakkeiden aiheuttajat, jotka kuuluvat työntekijän piirteiden kategoriaan.

5.5 Tasa-arvo

García Johnsonin ja Otton (2020) tutkimuksen mukaan seksistinen organisaatioilmapiiri on positiivisesti yhteydessä työn turhakkeisiin. Vastaavasti Mensahin *et al.* (2022) mukaan sukupuoleen perustuva häirintä on yhteydessä työn turhakkeisiin. Tässä tutkimuksessa ehdotetaan työn turhakkeiden osoittamisen työntekijälle voivan olla sukupuoleen perustuvan häirinnän peitelty muoto, jolla pyritään estämään työntekijän urakehitystä (Mensah *et al.*, 2022).

Myös sukupuolella vaikuttaisi olevan yhteys työn turhakkeisiin. Björkin *et al.* (2013) mukaan naiset kokivat enemmän työn turhakkeita. Lisäksi García Johnsonin ja Otton (2021) tutkimuksessa huomattiin esihenkilöasemassa olevien työntekijöiden antavat työn turhakkeita todennäköisemmin transsukupuolisille ja sukupuoleen sopeutumattomille (engl. *gender non-conforming*) työntekijöille.



Kuva 6. Tasa-arvoon liittyvien työn turhakkeiden aiheuttajien yhteydet työn turhakkeisiin.

Tutkimusaineistosta on siis löydettävissä sukupuolten välistä tasa-arvoa loukkaavia tekijöitä, jotka aiheuttavat työn turhakkeiden kokemista. Nämä tulokset on esitetty kuvassa 6.

6. TIETÄMYKSENHALLINNAN KÄYTÄNNÖT JA TYÖN TURHAKKEIDEN AIHEUTTAJAT

Tässä luvussa käydään läpi sitä, mitä yhteneväisyyksiä tietämyksenhallinnan käytäntöjen tavoitteiden ja kirjallisuuskatsauksessa löydettyjen työn turhakkeiden aiheuttajien välillä on löydettävissä. Toisin sanoen Inkisen *et al.* (2015) tunnistamat johtamisen ja työn organisoinnin käytännöt pyritään yhdistämään työn turhakkeiden aiheuttajien kanssa. Tätä kautta voidaan tehdä päätelmiä tietämyksenhallinnan käytäntöjen mahdollisuuksista työn turhakkeiden vähentämisessä.

Taulukkoon 4 on koottu tässä työssä löydetty merkittävimmät yhteydet tietämyksenhallinnan käytäntöjen ja työn turhakkeiden aiheuttajien välillä. Taulukossa työn turhakkeiden aiheuttaja on yksilöity, jos tietämyksenhallinnan käytäntö kohdistuu erityisesti siihen. Jos käytäntö kohdistuu sen sijaan koko turhakkeiden aiheuttajan kategoriaan (johtamistyyli, viestinnän piirteet, työn piirteet, työntekijän piirteet, tasa-arvo), viitataan kaikkiin kategorian aiheuttajiin kyseisen kategorian nimellä. Kategoriat on myös kursivoitu.

Taulukko 4. *Tietämyksenhallinnan käytäntöjen yhteydet turhakkeiden aiheuttajiin.*

Tietämyksenhallinnan käytäntö	Työn turhakkeiden aiheuttaja
Esihenkilöt kannustavat työntekijöitä jakamaan tietoa työpaikalla	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Johtamistyyli</i> • <i>Työn piirteet</i>
Esihenkilöt kannustavat työntekijöitä kyseenalaistamaan olemassa olevaa tietoa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Johtamistyyli</i> • Tarpeettomat menettelyt
Esihenkilöt sallivat työntekijöiden virheet ja pitävät niitä oppimismahdollisuuksina	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Johtamistyyli</i> • Työtyytymättömyys
Esihenkilöt arvostavat työntekijöiden ideoita ja näkemyksiä ja ottavat ne huomioon	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Johtamistyyli</i> • Arvostaminen • Huomioiminen
Esihenkilöt edistävät tasa-arvoista keskustelua työpaikalla	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Johtamistyyli</i> • <i>Tasa-arvo</i>
Esihenkilöt jakavat tietoa avoimesti ja tasa-arvoisesti	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Johtamistyyli</i> • <i>Tasa-arvo</i> • Tarpeellisuuden selittäminen
Esihenkilöt päivittävät jatkuvasti omaa tietämystään	<ul style="list-style-type: none"> • Epäkäytännölliset/vanhentuneet työtavat
Työntekijällä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon yrityksessä	<ul style="list-style-type: none"> • Voimaannuttava johtaminen • Epäselvä päätöksentekorakenne • Epäselvät/ristiriitaiset vaatimukset

Työtehtävät on määritelty tavalla, joka mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon	<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytymättömyys • Motivaatio
Epävirallinen vuorovaikutus mahdollistetaan organisaation jäsenten välillä	<ul style="list-style-type: none"> • Voimaannuttava johtaminen • Epäselvä päätöksentekorakenne • Epäselvät/ristiriitaiset vaatimukset • Työtyytymättömyys • Motivaatio
Kasvokkain tapahtuvia kokouksia järjestetään tarvittaessa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Viestinnän piirteet</i>
Työryhmiä, joissa on eri alojen ja eri asiantuntemuksen omaavia jäseniä, järjestetään tarvittaessa	<ul style="list-style-type: none"> • Rooliristiriidat / roolin ulkopuoliset työtehtävät
Tarvittaessa yritys hyödyntää erilaisia asiantuntijayhteisöjä	<ul style="list-style-type: none"> • Rooliristiriidat / roolin ulkopuoliset työtehtävät

6.1 Johtamisen käytännöt ja turhakkeiden aiheuttajat

Johtamistyyli

Huono ja epäasiallinen johtaminen lisäävät työn turhakkeita. Nämä käsitteet ovat laajoja, joten niihin voi sisältyä hyvin erilaisia huonon tai epäasiallisen johtamisen piirteitä. Tietämyksenhallinnan johtamisen käytäntöjen voi kuitenkin yleisesti nähdä tähtäävän parempaan johtamiseen, joten näiden käytäntöjen voi kokonaisuudessaan ajatella kohdistuvan huonoon ja epäasialliseen johtamiseen vaikkei selkeitä yhteneväisyyksiä aiheuttajien ja käytäntöjen väliltä löydy.

Johtamistyylien kategoriassa työn turhakkeita vähentää hyvä johtaja-alainen-suhde. Tähän liittyviä tietämyksenhallinnan käytänteitä ovat ”esihenkilöt arvostavat työntekijöiden ideoita ja näkemyksiä ja ottavat ne huomioon”, ”esihenkilöt jakavat tietoa avoimesti ja tasa-arvoisesti” ja ”esihenkilöt edistävät tasa-arvoista keskustelua työpaikalla”. Erityisesti työntekijöiden ideoiden ja näkemysten arvostamisen ja huomioon ottamisen voisi nähdä parantavan johtajan ja alaisen välistä suhdetta. Samoin tasa-arvoinen keskustelu ja avoin tiedon jakaminen edistänevät hyvän suhteen syntymistä niiden tapahtuessa johtajan ja alaisen välillä.

Viestinnän piirteet

Esitettäessä pyyntö työtehtävän tekemisestä työntekijän arvostaminen ja huomioiminen sekä työtehtävän tarpeellisuuden selittäminen vähentävät työn turhakkeiden kokemista. Tietämyksenhallinnan johtamisen käytännöistä mikään ei suoraan ota kantaa viestinnän

piirteisiin, mutta käytäntö ”esihenkilöt jakavat tietoa avoimesti ja tasa-arvoisesti” kohdistuu osittain myös viestintään. Työtehtävän tarpeellisuuden selittäminen voi edellyttää avointa tiedon jakamista, mitä kautta tämä tietämyksenhallinnan käytäntö liittyy viestinnän piirteistä tarpeellisuuden selittämiseen.

Lisäksi tietämyksenhallinnan käytännössä ”esihenkilöt arvostavat työntekijöiden ideoita ja näkemyksiä ja ottavat ne huomioon” mainitaan arvostaminen ja huomioiminen. Nämä piirteet vähentävät myös työn turhakkeiden kokemista työtehtävistä viestittäessä. Tämä tietämyksenhallinnan käytäntö kohdistuu kuitenkin työntekijän ideoihin ja näkemyksiin eikä työtehtävistä viestimiseen. Arvostaminen ja huomioiminen ovat silti mielenkiintoinen yhteneväisyys viestinnän piirteisiin kuuluvien aiheuttajien ja kyseisen tietämyksenhallinnan käytännön välillä.

Työn piirteet

Työn piirteiden kategoriaan kuuluu suuri määrä työn turhakkeiden aiheuttajia. Suuri osa aiheuttajista on sellaisia, joihin yksittäisen työntekijän voi olla vaikeaa vaikuttaa. Esimerkiksi epäselvä päätöksentekorakenne, epäselvät tai ristiriitaiset vaatimukset ja tarpeettomat menettelyt ovat aiheuttajia, joita työntekijän on vaikeaa poistaa yksin omasta työstään. Johtamisen käytännöistä niiden ratkaisemisessa olennaisin voisi olla käytäntö esihenkilöiden kannustamisesta työntekijöitä jakamaan tietoa työpaikalla. Tietoa jakamalla tällaiset laajemmat ongelmat voisivat nousta paremmin esiin, ja tietoa jakamaan kannustava ilmapiiri tukisi tätä.

Myös käytäntö esihenkilöiden oman tietämyksen jatkuvasta päivittämisestä voisi vähentää työn piirteisiin kuuluvia työn turhakkeiden aiheuttajia. Tämä käytäntö voisi ratkaista ongelman esimerkiksi epäkäytännöllisistä ja vanhentuneista työtavoista esihenkilöiden päivittäessä tietämystä uusien ja järkevien työtapojen osalta. Vastaavasti käytäntö ”esihenkilöt kannustavat työntekijöitä kyseenalaistamaan olemassa olevaa tietoa” voisi osaltaan vähentää ainakin tarpeettomia työtehtäviä ja menettelyjä niitä kyseenalaistettaessa.

Työntekijöiden piirteet

Tietämyksenhallinnan käytännöistä työntekijöiden piirteisiin liittyy selkeimmin käytäntö ”esihenkilöt sallivat työntekijöiden virheet ja pitävät niitä oppimismahdollisuuksina”, sillä pelko virheiden tekemisestä aiheuttaa tyytymättömyyttä ja stressiä (Antoniou *et al.*, 2003; Sutherland & Cooper, 1993; Zinurova & DeHart, 2018). Virheiden salliminen ja niiden pitäminen oppimismahdollisuuksina voisikin vähentävää tyytymättömyyttä ja tätä kautta myös työn turhakkeiden kokemista. Muista tietämyksenhallinnan johtamisen käytännöistä ei juurikaan löydy yhteneväisyyksiä työntekijän piirteisiin liittyviin työn turhakkeiden aiheuttajiin.

Tasa-arvo

Tietämyksenhallinnan käytännöt esihenkilön avoimesta ja tasa-arvoisesta tiedon jakamisesta sekä esihenkilön tasa-arvoisen keskustelun edistämisestä liittyvät luonnollisesti tasa-arvoon. Inkisen *et al.* (2015) mainitsemisissa tietämyksenhallinnan käytännöissä ei kuitenkaan määritellä, mitä tasa-arvolla tässä yhteydessä tarkoitetaan. Tasa-arvoisella keskustelulla saatetaan tarkoittaa esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välistä tasavertaista keskustelua. Toisaalta sillä voidaan viitata yksilöiden väliseen samanarvoiseen kohteluun. Työn turhakkeiden aiheuttajista tasa-arvoon liittyvät aiheuttajat liittyvät sen sijaan selkeästi sukupuolten väliseen tasa-arvoon.

Joka tapauksessa tietämyksenhallinnan käytännöistä on löydettävissä tasa-arvoa edistäviä käytäntöjä, joiden voisi nähdä vähentävän ainakin sukupuolesta aiheutuvia työn turhakkeita. Avoin ja tasa-arvoinen tiedon jakaminen ja keskustelun edistäminen voisivat tasoittaa sukupuolten välisiä eroja työn turhakkeiden kokemisessa. Sen sijaan Mensahin *et al.* (2022) tutkimuksessa työn turhakkeiden ajateltiin aiheutuvan peittelystä sukupuoleen perustuvasta häirinnästä. Myös seksistinen organisaatioilmapiiri aiheuttaa työn turhakkeita (García Johnson & Otto, 2020). Näiden aiheuttajien poistamiseen tietämyksenhallinnan johtamisen käytännöt eivät suoranaisesti liity, mutta tasa-arvon edistäminen on silti kyseisiin aiheuttajiin liittyvä yhteneväisyys.

6.2 Työn organisoinnin käytännöt ja turhakkeiden aiheuttajat

Johtamistyyli

Voimaannuttavaan johtamiseen sisältyy päätösvallan jakaminen alaisille (Amundsen & Martinsen, 2014), johon pyritään myös tietämyksenhallinnan työn organisoinnin käytännöissä ”työntekijällä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon yrityksessä” ja ”työtehtävät on määritelty tavalla, joka mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon”. Päätöksenteon suhteen voimaannuttavan johtamisen ja näiden tietämyksenhallinnan käytäntöjen väliä on siis löydettävissä yhtäläisyyksiä.

Hyvä johtaja-alainen-suhde vähentää työn turhakkeiden kokemista ja on siten myös johtamistyyliin kuuluva työn turhakkeiden aiheuttaja. Tähän liittyvä tietämyksenhallinnan käytäntö voisi olla ”epävirallinen vuorovaikutus mahdollistetaan organisaation jäsenten välillä”. Tämä pätee olettaen, että epävirallinen vuorovaikutus tapahtuu johtajan ja alaisen välillä ja edistää hyvän suhteen luomista.

Viestinnän piirteet

Viestintään liittyviä työn organisoinnin käytäntöjä ovat ”kasvokkain tapahtuvia kokouksia järjestetään tarvittaessa” ja ”epävirallinen vuorovaikutus mahdollistetaan organisaation

jäsenten välillä”. Näistä käytännöistä kumpikaan ei suoraan liity työn turhakkeiden aiheuttajiin, eli työntekijän arvostamiseen ja huomioimiseen tai työtehtävän tarpeellisuuden selittämiseen. Kasvokkain ja epävirallisesti tapahtuva vuorovaikutus voisivat kuitenkin vahvistaa viestinnän piirteiden toteutumisen nonverbaalisen viestinnän kautta. Nonverbaalinen viestintä tarkoittaa viestin välittämistä sanattomilla keinoilla, kuten ilmeillä, eleillä ja äänensävyllä. Sanattoman viestinnän avulla myös työn turhakkeita vähentävien viestinnän piirteiden ilmaiseminen saattaisi olla tehokkaampaa. Näin ollen työn organisoinnin käytäntöjen ja viestinnän piirteiden väliltä voidaan löytää yhteneväisyyksiä.

Työn piirteet

Rooliristiriidat ovat työn piirteisiin kuuluvia työn turhakkeiden aiheuttajia. Rooliin kuulumattomien työtehtävien tekemiselle voisi olla ratkaisuna tietämyksenhallinnan käytännöt ”työryhmiä, joissa on eri alojen ja eri asiantuntemuksen omaavia jäseniä, järjestetään tarvittaessa” ja ”tarvittaessa yritys hyödyntää erilaisia asiantuntijayhteisöjä”. Työntekijän kokiessa jonkin työtehtävän kuuluvan hänen ammatillisen roolinsa ulkopuolelle voisi ulkopuolisen avun hyödyntämistä harkita vaihtoehtona.

Myös epäselvä päätöksentekorakenne sekä ristiriitaiset ja epäselvät vaatimukset aiheuttavat työn turhakkeiden kokemista. Tietämyksenhallinnan käytännöissä ”työntekijällä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon yrityksessä” ja ”työtehtävät on määritelty tavalla, joka mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon” otetaan kantaa juuri päätöksentekoon ja työtehtävien määrittelyyn. Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon voisivatkin osaltaan vähentää näistä aiheuttajista syntyviä työn turhakkeita.

Työntekijöiden piirteet

Työntekijän piirteisiin kuuluvia työn turhakkeiden aiheuttajia ovat työtytymättömyys, sisäinen motivaatio, ylipätevyys ja psykologiset tekijät. Näistä aiheuttajista työtyytyväisyys ja motivaatio lisääntyvät työntekijän päätöksentekoon osallistamisen myötä (Scott-Ladd *et al.*, 2006). Päätöksenteon lisäämiseen työntekijöille tähtäävät myös tietämyksenhallinnan käytännöt ”työntekijällä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon yrityksessä” ja ”työtehtävät on määritelty tavalla, joka mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon”. Lisäksi näillä käytännöillä saattaisi olla yhteneväisyyksiä myös ylipätevyyden kokemiseen, jos työntekijällä olisi päätöksenteon lisääntymisen myötä mahdollisuus esimerkiksi haastavampiin työtehtäviin tai lisääntyneeseen vastuuseen.

Tasa-arvo

Työn organisoinnin käytännöistä ei ole löydettävissä suoria yhteyksiä tasa-arvoon.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan vielä yhteen tutkimuksen merkittävimmät tulokset ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Tätä kautta saadaan vastattua myös tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tuloksia arvioidaan myös erityisesti niiden rajoitteiden kautta. Lopuksi pohditaan tarpeita jatkotutkimuksille.

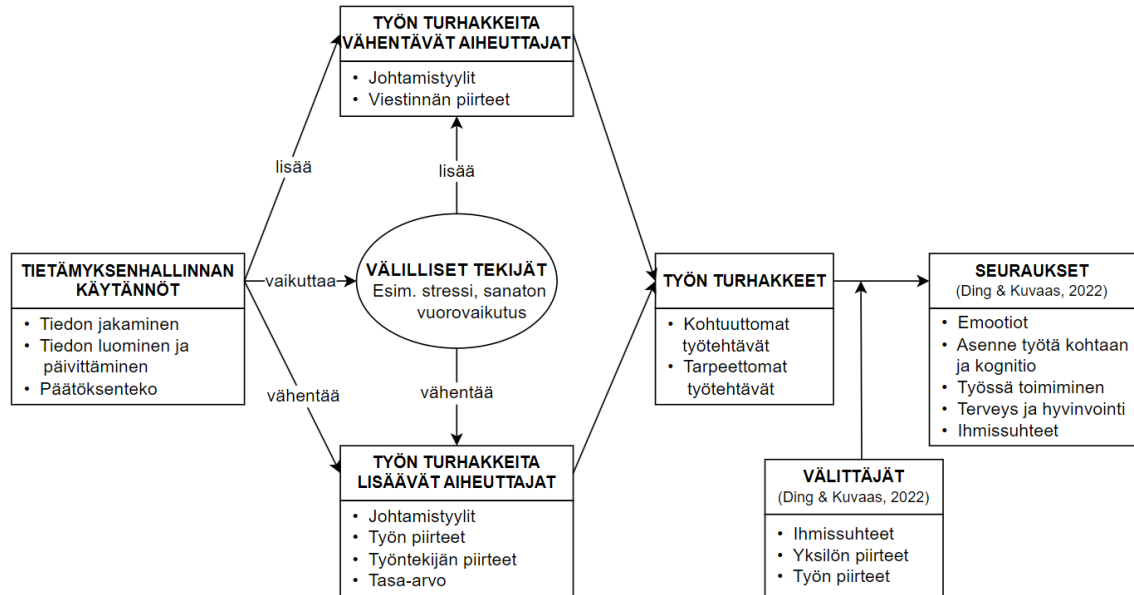
7.1 Tutkimuksen tulokset

Useisiin työn turhakkeiden aiheuttajiin on löydettävissä siihen liittyvä tietämyksenhallinnan käytäntö. Toisaalta jokaisella tarkastellulla tietämyksenhallinnan käytännöllä on joi-tain yhteneväisyyksiä jonkin työn turhakkeen aiheuttajan kanssa.

Tietämyksenhallinnan johtamisen käytännöt ovat eniten yhteydessä johtamistyylihin. Johtamisen käytännöistä löytyi yhteneväisyyksiä myös muiden työn turhakkeiden kate-gorioihin, joista työn piirteet korostuivat eniten. Lisäksi tasa-arvosta ja viestinnän piir-teistä löytyi yhdenmukaisuuksia käytäntöihin. Tietämyksenhallinnan työn organisoinnin käytännöt puolestaan yhdistettiin pitkälti työn ja työntekijän piirteisiin kuuluviin työn turhakkeiden aiheuttajiin. Yhteydet johtamistyylihin olivat kuitenkin vähäisiä, viestinnän piirteisiin oli löydettävissä vain välillisiä yhteyksiä ja tasa-arvoon käytäntöjä ei yhdistetty lainkaan.

Tutkimuksessa löydetyt yhdenmukaisuudet ovat joko käsitteellisiä, jolloin sekä tietämyk-senhallinnan käytäntö ja työn turhakkeen aiheuttaja käsittelevät suoraan samaa aihetta, tai välillisiä, jolloin käytäntöä hyödyntämällä työn turhakkeiden kokemisen väheneminen on perusteltavissa jollain muulla tavalla. Suoria käsitteellisiä yhteneväisyyksiä löytyi esi-merkiksi tasa-arvoon ja päätöksentekoon liittyvistä käytännöistä ja aiheuttajista. Välilli-sissä yhteneväisyksissä tietämyksenhallinnan käytäntö ei sen sijaan kohdistu suoraan turhakkeen aiheuttajaan, vaan esimerkiksi viestinnän piirteiden vahvistaminen tapahtuisi kasvokkaisen vuorovaikutuksen kautta.

Kuvassa 7 on esitetty tietämyksenhallinnan käytäntöjen odotetut vaikutukset työn turhakkeiden aiheuttajiin. Kolmeen luokkaan jaoteltujen käytäntöjen – tiedon jakaminen, luominen ja päivittäminen, sekä päätöksenteko – esitetään kuvassa vaikuttavan työn turhakkeiden aiheuttajiin joko suoraan, tai välillisesti esimerkiksi stressin tai sanattoman



Kuva 7. Tietämyksenhallinnan käytännöt työn turhakkeiden mallissa.

vuorovaikutuksen kautta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa löydettiin sekä työn turhakkeita vähentäviä että lisääviä aiheuttajia. Tietämyksenhallinnan käytännöillä voitaisiinkin pyrkiä joko lisäämään työn turhakkeita vähentäviä aiheuttajia, tai vaihtoehtoisesti vähentämään työn turhakkeita lisääviä aiheuttajia.

Tämän työn tutkimuskysymyksenä oli, voiko tietämyksenhallinnan käytännöillä olla mahdollista vähentää työn turhakkeiden kokemista. Tulosten perusteella tämä on mahdollista, sillä useita yhteneväisyyksiä oli löydettävissä käytäntöjen tavoitteiden ja turhakkeiden aiheuttajien välillä. Johtamisen käytännöt kohdistuisivat pääosin johtamistyyliin kuuluviin aiheuttajiin. Vastaavasti työn organisoinnin käytännöt kohdistuisivat parhaiten työn piirteisiin kuuluviin aiheuttajiin. Muut tietämyksenhallinnan käytännöt voisivat samoin kohdistua paremmin muihin työn turhakkeiden aiheuttajien kategorioihin.

7.2 Tulosten arviointi

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen saatiin vastattua, joten tältä kannalta tutkimus on onnistunut tavoitteessaan. Kirjallisuuskatsauksessa koottiin työn turhakkeiden aiheuttajia, mikä voi jo itsessään olla arvokasta työn turhakkeiden syiden ymmärryksen lisääntymisen kautta. Lisäksi työssä yhdistettiin tietämyksenhallinnan käytäntöjä työn turhakkeiden aiheuttajien kanssa, mitä ei tiettävästi ole aiemmin tehty. Tämän ansiosta saatiin viitteitä tietämyksenhallinnan hyödyistä työn turhakkeiden vähentämisessä. Tutkimuksen tulosten tarkastelussa tulee kuitenkin huomioida joitakin rajoitteita.

Ensinnäkin työn turhakkeiden kokeminen ja niiden aiheuttajat ovat todennäköisesti hyvin erilaisia eri aloilla. Esimerkiksi terveydenhuoltoalalla potilastyötä tekevät työntekijät saattavat kokea hallinnolliset työtehtävät kohtuuttomina ja oman ammatillisen roolin ulkopuolelle kuuluvina. Jossain toisessa ammatissa tällaiset työtehtävät kuuluisivat ydintehtäviin ja siten niitä ei todennäköisesti koettaisi työn turhakkeiksi. Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei rajattu tutkimusta työnkuvan mukaan, vaan tutkimusaineisto sisältää tutkimuksia hyvin laajasti eri aloilta. Tähän ratkaisuun päädyttiin työn turhakkeiden aiheuttajien vähäisen tutkimusmäärän takia. Tulosten tarkastelussa pyrittiin kuitenkin huomioimaan turhakkeiden aiheuttajat niin, ettei esimerkiksi sairaanhoitajan tai opettajan alakohtaisia työn turhakkeita suoraan yleistetty kaikkia aloja koskeviksi löydöksiksi. Tämä tutkimus antaa siten laajan yleiskuvan keskeisimmistä työn turhakkeiden aiheuttajista.

Toisekseen tässä tutkimuksessa ei myöskään huomioitu kulttuurillisia eroja. Tutkimusaineiston tutkimuksista suurin osa on tehty Pohjoismaissa, Saksassa tai Yhdysvalloissa. Lisäksi yksittäisiä tutkimuksia tehtiin Kiinassa, Malesiassa ja Etelä-Afrikassa. Erot työ- ja kulttuureissa voivat vaikuttaa työn turhakkeiden kokemiseen esimerkiksi erilaisten arvojen kautta, joten yhdessä maassa tehdyn tutkimuksen tuloksissa on ongelma niiden yleistettävyydessä. Toisaalta eri kulttuurien yhdistäminen voi olla myös tutkimuksen vahvuus, sillä tätä kautta saadaan laajemmin ja yli kulttuurillisten rajojen ymmärrystä työn turhakkeiden aiheuttajista.

Kolmanneksi tässä työssä tarkasteltiin tietämyksenhallinnan käytäntöjä vain johtamisen ja työn organisoinnin käytäntöjen osalta. Tällöin muut tietämyksenhallinnan käytännöt, kuten strateginen tietämyksenhallinta ja IT-käytännöt, jäävät huomioimatta. Lisäksi tietämyksenhallintaan kuuluu prosesseja, kuten uuden tiedon luominen ja tiedon jakaminen. Tietämyksenhallintaa tarkasteltiin siis hyvin rajatusta näkökulmasta, joten sen mahdollisuuksista työn turhakkeiden vähentämisessä ei voida tämän työn perusteella tehdä merkittäviä johtopäätöksiä. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä tämän suuntaisesta mahdollisuudesta.

Neljänneksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa löydettiin vain 18 työn turhakkeiden aiheuttajiin liittyvää tutkimusta. Lähes jokaisessa tutkimuksessa oli tutkittu eri työn turhakkeiden aiheuttajia, joten tietämyksenhallinnan käytäntöjen yhdistäminen näihin aiheuttajiin perustui pääosin yksittäisten tutkimusten tuloksiin. Siten myös johtopäätökset ovat vain suuntaa antavia ja tarkempien johtopäätösten saamiseksi työn turhakkeiden aiheuttajista tarvittaisiin lisää tutkimusta.

7.3 Tarve jatkotutkimuksille

Työn turhakkeiden aiheuttajista tarvitaan lisää tutkimusta. Erityisesti kohtuuttomien ja tarpeettomien työtehtävien erottaminen on tärkeää, jotta niiden aiheuttajiin voidaan kohdistaa niihin parhaiten soveltuvia käytäntöjä. Työn turhakkeiden aiheuttajien löytäminen on erityisen tärkeää, sillä niiden vähentäminen ylipäätään mahdollistuu vain tätä kautta.

Työn turhakkeiden aiheuttajien tutkimusten lisääntyessä olisi mahdollista tehdä tarkempia johtopäätöksiä tiettyä ammattia, alaa tai kulttuuria koskevista kohtuuttomista ja tarpeettomista työtehtävistä. Tällöin tarkempien toimenpiteiden kohdistaminen turhakkeiden vähentämiseksi voisi olla mahdollista. Toisaalta tutkimuksen lisääntyessä myös kulttuurien välisten erojen vertailu työn turhakkeiden kokemisessa onnistuisi, mikä voisi mahdollistaa näiden erojen paremman huomioonottamisen.

Myös tietämyksenhallinnan käytännöistä työn turhakkeiden vähentämisessä tarvitaan lisää tutkimusta. Muiden tietämyksenhallinnan käytäntöjen vertailu työn turhakkeiden aiheuttajiin voisi lisätä tietoa aiheesta. Ennen kaikkea käytäntöjen vaikutusten tutkiminen työn turhakkeisiin käytännössä olisi hyödyllistä tietämyksenhallinnan käytäntöjen mahdollisuuksien ymmärtämisen kannalta.

LÄHTEET

Alavi, M., Kayworth, T.R., & Leidner, D.E., (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *J. Manag. Inf. Syst.* 22, s. 191–224. Saatavissa: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Q.* 25, s. 107–136.

Alicke, M.D. & Sedikides, C. (2009). Self-enhancement and self-protection: What they are and what they do. *Eur. Rev. Soc. Psychol.* 20, s. 1–48. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/10463280802613866>

Amundsen, S. & Martinsen, Ø.L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadersh. Q.* 25, s. 487–511. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

Andreeva, T. & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *J. Knowl. Manag.* 16, s. 617–636. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>

Anskär, E., Lindberg, M., Falk, M. & Andersson, A. (2019). Legitimacy of work tasks, psychosocial work environment, and time utilization among primary care staff in Sweden. *Scand. J. Prim. Health Care* 37, s. 476–483. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/02813432.2019.1684014>

Antoniou, A.G., Davidson, M.J. & Cooper, C.L. (2003). Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *J. Manag. Psychol.* 18, s. 592–621. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/02683940310494403>

Apostel, E., Syrek, C.J. & Antoni, C.H. (2018). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *Int. J. Stress Manag.* 25, s. 234–249. Saatavissa: <https://doi.org/10.1037/str0000061>

Biddle, B.J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annu. Rev. Sociol.* 12, s. 67. Saatavissa: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>

Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work Stress* 27, s. 262–277. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.818291>

- Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 97, s. 117–134. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Camelo-Ordaz, C., García-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. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 22, s. 1442–1463. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>
- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G. & Navas-López, J.E. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability. *J. Intellect. Cap.* 12, s. 5–19. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/14691931111097890>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *J. Appl. Psychol.* 86, s. 499–512. Saatavissa: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Ding, H. & Kuvaas, B. (2022). Illegitimate tasks: A systematic literature review and agenda for future research. *Work Stress* s. 1–24. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2148308>
- Donate, M.J. & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *J. Knowl. Manag.* 15, s. 890–914. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/13673271111179271>
- Donate, M.J., & Sánchez de Pablo, J.D., (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *J. Bus. Res.* 68, s. 360–370. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- European Agency for Safety and Health at Work (2014). Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks: literature review. Publications Office of the European Union, LU.
- Fink, A. (2014). Conducting research literature reviews: from the internet to paper, Fourth edition. ed. SAGE, Thousand Oaks, California.
- García Johnson, C.P. & Otto, K. (2021). Illegitimate tasks: obstacles to trans equality at work. *Gend. Manag. Int. J.* 37, s. 763–781. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/GM-04-2020-0118>
- García Johnson, C.P. & Otto, K. (2020). “Please, bring me some coffee”: Illegitimate tasks as the explanation for the relationship between organisational sexism and occupational well-being. *Gend. Z. Für Geschlecht Kult. Ges.* 12, s. 124–140. Saatavissa: <https://doi.org/10.3224/gender.v12i3.09>

- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strateg. Manag. J.* John Wiley Sons Inc - 1980 2009 17, s. 109–122. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *J. Knowl. Manag.* 13, s. 4–31. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Helland, E., Christensen, M. & Innstrand, S.T. (2020). The Relationship between Empowering Leadership, Work Characteristics, and Work Engagement among Academics: A SEM Mediation Analysis. *Scand. J. Work Organ. Psychol.* 5, s. 11. Saatavissa: <https://doi.org/10.16993/sjwop.84>
- Helsingin Sanomat (2023). Tutkija: ”Nuorten työuupumus on uskomattoman suuri ongelma kansantaloudelle” Helsingin Sanomat. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009367761.html> (viitattu 8.7.23).
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *J. Knowl. Manag.* 21, s. 1596–1621. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0394>
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *J. Knowl. Manag.* 20, s. 230–257. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Inkinen, H.T., Kianto, A. & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Balt. J. Manag.* 10, s. 432–455. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178>
- Julmi, C., Pereira, J.M., Bramlage, J.K. & Jackenkroll, B. (2022). Explaining the relationship between ethical leadership and burnout facets in the academic context: the mediating role of illegitimate tasks. *Int. J. Organ. Theory Behav.* 25, s. 39–55. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-11-2020-0204>
- Juvani, A., Oksanen, T., Virtanen, M., Elovainio, M., Salo, P., Pentti, J., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2016). Organizational justice and disability pension from all-causes, depression and musculoskeletal diseases: A Finnish cohort study of public sector employees. *Scand. J. Work. Environ. Health* 42, s. 395–404. Saatavissa: <https://doi.org/10.5271/sjweh.3582>
- Kilponen, K., Huhtala, M., Kinnunen, U., Mauno, S. & Feldt, T. (2021). Illegitimate tasks in health care: Illegitimate task types and associations with occupational well-being. *J. Clin. Nurs.* 30, s. 2093–2106. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/jocn.15767>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T.

(2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto - Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. s. 51-56.

Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *J. Manag. Inf. Syst.* 20, s. 179–228. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>

Ma, J. & Peng, Y. (2019). The performance costs of illegitimate tasks: The role of job identity and flexible role orientation. *J. Vocat. Behav.* 110PA, s. 144. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.012>

Madsen, I.E.H., Nyberg, S.T., Magnusson Hanson, L.L., Ferrie, J.E., Ahola, K., Alfredsson, L., Batty, G.D., Bjorner, J.B., Borritz, M., Burr, H., Chastang, J.-F., de Graaf, R., Dragano, N., Hamer, M., Jokela, M., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Leineweber, C., Niedhammer, I., Nielsen, M.L., Nordin, M., Oksanen, T., Pejtersen, J.H., Pentti, J., Plaisier, I., Salo, P., Singh-Manoux, A., Suominen, S., Ten Have, M., Theorell, T., Toppinen-Tanner, S., Vahtera, J., Väänänen, A., Westerholm, P.J.M., Westerlund, H., Fransson, E.I., Heikkilä, K., Virtanen, M., Rugulies, R. & Kivimäki, M. (2017). Job strain as a risk factor for clinical depression: systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychol. Med.* 47, s. 1342–1356. Saatavissa: <https://doi.org/10.1017/S003329171600355X>

Mäkikangas, A., Minkkinen, J., Muotka, J. & Mauno, S. (2023). Illegitimate tasks, job crafting and their longitudinal relationships with meaning of work. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 34, s. 1330–1358. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1987956>

Mensah, A., Toivanen, S., Diewald, M., Ul Hassan, M. & Nyberg, A. (2022). Workplace gender harassment, illegitimate tasks, and poor mental health: Hypothesized associations in a Swedish cohort. *Soc. Sci. Med.* 315, s. 115520. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115520>

Minei, E.M., Eatough, E.M. & Cohen-Charash, Y. (2018). Managing Illegitimate Task Requests Through Explanation and Acknowledgment: A Discursive Leadership Approach. *Manag. Commun. Q.* 32, s. 374–397. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/0893318918755506>

Muntz, J. & Dormann, C. (2020). Moderating effects of appreciation on relationships between illegitimate tasks and intrinsic motivation: a two-wave shortitudinal study. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 29, s. 391–404. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706489>

Muntz, J., Dormann, C. & Kronenwett, M. (2019). Supervisors' relational transparency moderates effects among employees' illegitimate tasks and job dissatisfaction: a four-wave panel study. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 28, s. 485–497. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1625888>

Pindek, S., Demircioğlu, E., Howard, D.J., Eatough, E.M. & Spector, P.E. (2019). Illegitimate tasks are not created equal: Examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks. *Work Stress* 33, s. 231–246. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1496160>

Rissanen, M. & Kaseva, E. (2014). Menetetyn työpanoksen kustannus. Sos.- Ja Terveysministeriö.

Saengchai, S., Duangkaew, S. & Jermstittiparsert, K. (2020). Perception versus Qualification: The Misfit Job Phenomenon.

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin, Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja. Vaasan yliopisto, Vaasa.

Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V., (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 27, s. 399–414. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/01437730610677990>

Semmer, N., Jacobshagen, N., Meier, L. & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The Stress-As-Offense-To-Self Perspective, in: McIntyre, S., & Houdmont, J. (Eds.), Semmer, Norbert; Jacobshagen, Nicola; Meier, Laurenz; Elfering, Achim (2007). Occupational Stress Research: The Stress-As-Offense-To-Self Perspective. In: McIntyre, S.; Houdmont, J. (Eds.) Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice (Vol. 2) (Pp. 41-58). Nottingham: Nottingham University Press. Nottingham University Press, Nottingham, s.p. 41–58.

Semmer, N.K., Jacobshagen, N., Meier, L.L., Elfering, A., Beehr, T.A., Kälin, W. & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work Stress* 29, s. 32–56. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996>

Semmer, N.K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Beehr, T.A., Elfering, A., Kälin, W. & Meier, L.L. (2019). Stress as Offense to Self: a Promising Approach Comes of Age. *Occup. Health Sci.* 3, s. 205–238. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00041-5>

Semmer, N.K., Tschan, F., Meier, L.L., Facchin, S. & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior. *Appl. Psychol.* 59, s. 70–96. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>

Sias, P.M. & Duncan, K.L. (2019). “I know it’s not your job but...”: Extra-role tasks, communication, and leader-member exchange relationships. *Commun. Q.* 67, s. 355–382. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/01463373.2019.1596142>

Sitra (2023). Megatrendit 2023. Sitra. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/> (viitattu 8.7.23).

- Stein, M., Vincent-Höper, S., Schümann, M. & Gregersen, S. (2020). Beyond Mistreatment at the Relationship Level: Abusive Supervision and Illegitimate Tasks. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 17, s. 2722. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/ijerph17082722>
- Sutherland, V.J. & Cooper, C.L. (1993). Identifying distress among general practitioners: Predictors of psychological ill-health and job dissatisfaction. *Soc. Sci. Med.* 37, s. 575–581. Saatavissa: [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(93\)90096-M](https://doi.org/10.1016/0277-9536(93)90096-M)
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *J. Occup. Health Psychol.* 7, s. 242–264. Saatavissa: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- TEK (2021). Teknostressi on aikamme vitsaus. TEK. Saatavissa: <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/teknostressi-aikamme-vitsaus> (viitattu 8.7.2023).
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Acad. Manage. J.* 43, s. 178–190.
- Theriou, N., Maditinos, D. & Theriou, G. (2011). Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms. *Eur. Res. Stud. J.* XIV, s. 97–134. Saatavissa: <https://doi.org/10.35808/ersj/321>
- Thun, S., Halsteinli, V. & Løvseth, L. (2018). A study of unreasonable illegitimate tasks, administrative tasks, and sickness presenteeism amongst Norwegian physicians: an everyday struggle? *BMC Health Serv. Res.* 18. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3229-0>
- Työterveyslaitos (n.d.). Stressi ja työuupumus. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus> (viitattu 6.8.2023.)
- van Niekerk, Z., Goosen, S. & Adams, S.P. (2021). Illegitimate tasks of primary school teachers at selected schools in the Western Cape: A reality for a developing country? *SA J. Ind. Psychol.* 47. Saatavissa: <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1824>
- Von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (1998). Knowing in firms: understanding, managing, and measuring knowledge. Sage. s. 173-175
- Wan, W., Wang, A. & Li, L. (2021). Temporal leadership and employee workplace deviance: The role of perceived illegitimate tasks. *Soc. Behav. Personal. Int. J.* 49, s. 1–11. Saatavissa: <https://doi.org/10.2224/sbp.10386>
- Yang, B., Wang, Y., Cui, F., Huang, T., Sheng, P., Shi, T., Huang, C., Lan, Y. & Yi-Na, H. (2018). Association between insomnia and job stress: a meta-analysis. *Sleep Breath.* 22, s. 1221–1231. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s11325-018-1682-y>

Yle Uutiset (2023). Työpäivän pirstaleisuus haastaa työntekijän – aivorauhaa lisäämällä voi parantaa hyvinvointia. Saatavilla: <https://yle.fi/a/74-20031166> (viitattu 8.7.2023).

Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *J. Knowl. Manag.* 13, s. 392–409. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/13673270910997088>

Zinurova, E. & DeHart, R. (2018). Perceived Stress, Stressors, and Coping Mechanisms Among PGY1 Pharmacy Residents. *Am. J. Pharm. Educ.* 82, s. 766–772.