

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**ALAISTAITOJEN MERKITYS  
HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISELLE**

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2018  
Ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Hanna Nurmi

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

NURMI, HANNA: Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiseksi

Pro gradu -tutkielma, 80 sivua, 4 liitettä (5 liitesivua)

Tutkielman ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Toukokuu 2018

---

Avainsanat: alaitaidot, henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöresurssit

Tutkimuksen tavoite on kartoittaa henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä organisaation jäsenten alaitaitojen merkityksestä henkilöstön kehittämistyölle. Tarkastelun kohteena on sekä alaitaitojen merkitys kehittämistyön onnistumiselle että kehittämistoimenpiteiden mahdollinen vaikutus organisaation jäsenten alaitaitojen käyttämiseen. Tässä tutkielmassa käytetään alaitaitojen rinnalla käsitettä alaitaitokäyttäytyminen, joka on johdettu englanninkielisestä *organizational citizenship behaviorista*, millä nimellä ilmiötä kansainvälisessä tutkimuksessa usein kutsutaan.

Alaitaidoilla tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, joka edistää organisaation tehokasta ja sopuisaa toimintaa. Alaitaidoille on ominaista, että käyttäytyminen on työntekijälle harkinnanvaraista eli sitä ei edellytetä virallisesti tehtäväkuvauksessa. Henkilöstön kehittäminen on osa laajempaa henkilöstöjohtamisen kenttää. Henkilöstön kehittämisen tehtävä on parantaa organisaation suoriutumista henkilöstön osaamisessa tapahtuvan muutoksen kautta.

Kyseessä on haastattelututkimus, jossa on haastateltu yhdeksää henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen ammattilaista. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, ja haastatteluaineisto on analysoitu teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä.

Alaitaitokäyttäytymiseksi aineistossa mielletään etenkin työntekijän aloitteellisuus, vastuun kantaminen ja itseohjautuvuus sekä taito olla toimivassa vuorovaikutuksessa, antaa ja vastaanottaa palautetta ja huolehtia hyvästä työilmapiiristä. Näillä työntekijän ominaisuuksilla on aineistossa myönteinen vaikutus henkilöstön kehittämisen onnistumiseen. Haastateltavat tunnistavat henkilöstökäytänteillä voivan olla vaikutusta organisaation jäsenten alaitaitokäyttäytymiseen. Näitä henkilöstökäytänteitä ovat rekrytointi, osallisuuden lisääminen, palaute, johtamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen. Yhteenvetona voidaan todeta, että alaitaidoilla on merkitystä henkilöstön kehittämiseksi. Erityisesti alaitaitokäyttäytymistä ja onnistunutta henkilöstön kehittämistä yhdistää työntekijän kokemus työnsä merkityksellisyydestä.

Tutkimus on luonut uutta tietoa alueelle, jota on Suomessa tutkittu vain vähän. Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena nostetaan esiin alaitaitokäyttäytymisen seurauksien tutkiminen.

## SISÄLLYS

|  |    |
|--|----|
| 1 JOHDANTO .....   | 5  |
| 2 ALAISTAIDOT .....  | 8  |
| 2.1 Alaistaitodimensiot: esimerkkejä alaistaidoista käytännön toimintana.....                | 10 |
| 2.2 Alaistaitokäyttäjymisen aiheuttajia .....  | 12 |
| 2.3 Alaistaitokäyttäjymisen seurauksia .....   | 17 |
| 2.4 Kriittisiä näkemyksiä.....   | 19 |
| 3 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN .....   | 21 |
| 3.1 Henkilöstön kehittämisen tarkoitus ja tavoitteet .....                                   | 21 |
| 3.2 Henkilöstön kehittämisen muutos: operatiivisesta strategiseen .....                      | 23 |
| 3.3 Henkilöstön kehittäminen tutkimusalana .....   | 24 |
| 3.4 Henkilöstön kehittäminen käytännössä .....   | 26 |
| 4 TUTKIMUSAIHEEN PERUSTELU JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....                                       | 27 |
| 4.1 Alaistaito- ja HRD-tutkimuksen yhdistäminen .....  | 27 |
| 4.2 Tutkimuskysymykset.....  | 29 |
| 5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....   | 30 |
| 5.1 Aineiston hankkiminen.....   | 31 |
| 5.2 Aineiston analysoiminen .....  | 33 |
| 6 HENKILÖSTÖAMMATTILAISTEN NÄKEMYKSET ALAISTAITOKÄYTTÄYTYMISEN<br>MERKITYKSESTÄ .....        | 34 |
| 6.1 Henkilöstön kehittäminen ja alaistaitojen vaikutus.....                                  | 35 |
| 6.1.1 Henkilöstön kehittämisen määritelmä .....  | 35 |
| 6.1.2 Henkilöstön kehittäjien ihannetyöntekijä .....   | 38 |
| 6.1.3 Alaistaitojen määritelmä .....   | 39 |
| 6.1.4 Alaistaidot käytännössä .....  | 42 |
| 6.1.5 Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämistyön onnistumiselle .....                 | 45 |
| 6.2 Henkilöstökäytännöt ja alaistaitokäyttäjymisen aiheuttajat .....                         | 47 |
| 6.2.1 Alaistaitokäyttäjymisen aiheuttajat.....   | 48 |
| 6.2.2 Henkilöstön kehittämisen käytännön toimintatavat.....                                  | 52 |
| 6.2.3 Henkilöstön kehittämistyön vaikutus organisaation jäsenten alaistaitokäyttäjymiseen .. | 54 |
| 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....   | 59 |
| 7.1 Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiselle .....                                  | 59 |
| 7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....  | 66 |
| LÄHTEET .....  | 70 |
| LIITTEET .....   | 81 |

## **TAULUKOT, KUVIOT JA LIITTEET**

### Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen roolin muutos | 24 |
|--|----|

### Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Henkilöstön kehittäminen professiona ja tutkimusalana | 25 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 2. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja | 27 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 3. Aineiston käsittelyn eteneminen luvussa 6.1 | 35 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 4. Alaistaitodimensiot aineistossa | 45 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 5. Aineiston käsittelyn eteneminen luvussa 6.2 | 48 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 6. Alaistaitokäyttäytyminen ja HR | 59 |
|---|----|

### Liitteet

|  |    |
|--|----|
| LIITE 1: Alaistaitojen lähikäsitteistä | 81 |
|--|----|

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| LIITE 2: Käytännön kehittämistoimia | 82 |
|-------------------------------------|----|

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| LIITE 3: Haastattelujen kysymysrunko | 84 |
|--------------------------------------|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| LIITE 4: Suostumuslomake | 85 |
|--------------------------|----|

## 1 JOHDANTO

Tässä tutkielmassa käsitellään alaistaitojen ilmiötä. Erilaisia ekstraroolikäyttäytymisen muotoja organisaatioissa on tutkittu runsaasti, ja alaistaitokäyttäytyminen on yksi niistä. Ekstraroolikäyttäytyminen on vapaaehtoista ja pyyteetöntä käyttäytymistä, joka hyödyttää tai on tarkoitettu hyödyttämään organisaatiota ja joka ylittää olemassa olevat rooliodotukset. (Van Dyne, Cummings & McLean Parks 1995.) *In-rolen* mukainen käyttäytyminen (suomeksi joskus minimiroolikäyttäytyminen) taas on rooliodotusten mukaista käyttäytymistä; työkontekstissa siis sitä, että työntekijä tekee hänelle määrätyt tehtävät (Yoon 2009, 422). Alaistaitoja ovat silkan virallisen tehtävänkuvauksen ulkopuolelle kurottuvat toimet ja käyttäytyminen, jotka edistävät organisaation tehokasta ja sopeutuvaa toimintaa, esimerkiksi resurssien järkevää käyttöä (Keskinen 2005, 22), kollegoiden tai esimiehen auttamista ja kehittävien ehdotusten tekemistä (Hopkins 2008, 2). Alaistaitokäyttäytymisen tarkasteluun olen valinnut henkilöstön kehittämisen näkökulman sen ajatuksen ohjaamana, että alaistaidot voisivat edistää kehittämistavoitteiden saavuttamista. Samalla henkilöstötyössä voitaisiin kiinnostua siitä, mikä alaistaitokäyttäytymistä saa aikaan.

Globalisaatio ja teknologian kehitys ovat muuttaneet työelämää. Organisaatioista tavoitellaan matalahierarkkisempia, kustannustehokkaampia ja joustavampia. Niissä tehtävä työ on yhä monimutkaisempaa, mutta työntekijöitä on aiempaa vähemmän ja heidän toimenkuvansa laajoja. On vähemmän kapeasti määriteltyjä ja pitkään ennallaan pysyviä toimenkuvia tai yksin, toisista ihmisistä riippumattomasti, tehtäviä töitä. Työntekijöiden täytyy hahmottaa koko organisaation tekemän työn kokonaisuus, ja heillä on myös yhä enemmän valtaa ja vastuuta työstään jo suorittavalla tasolla. (Swanson & Holton 2009, 55–56). Swanson ja Holton (2009, 55) sanovat hyvin: ”koko järjestelmän seuraaminen ja ylläpitäminen ovat nykytyöpaikalla sitä, mitä yksittäisen koneen käyttäminen oli massatuotannossa. – – Ne ajat ovat menneet, jolloin ongelmia ratkaistiin soittamalla työnjohtajalle tai huoltoon”. Työntekijöiden käskemistä ja valvomista on vähemmän (Viitala 2005, 295), ja johtamisen tehtävä on ennemminkin tukea henkilöstöä ja sen osallisuutta ja autonomiaa (Kirkman, Lowe & Young 1998). Työntekijät ovat organisaation tärkein kilpailuedun lähde, ja heidän halutaan olevan oma-aloitteisia, yhteistyökykyisiä ja avuliaita sekä ottavan vastuuta kehittymisestään ja jakavan kokemuksiaan ja tietojaan (Ruona & Gibson 2004, 49; Bakker & Schaufeli 2008, 147; Juuti 2011a, 15). Alaistaitokäyttäytyminen on juuri tuollaista auttamista, osallistumista ja aloitteellisuutta ja siten mitä ajankohtaisin ilmiö, jonka olettaisi kiinnostavan organisaatioita. Jos edelleen rajataan tarkastelua henkilöstön kehittämiseen ja oppimiseen, ovat aloitteellisuuden ja itsensä kehittämisen kaltaiset alaistaidot arvokkaita.

Alaistaidot ovat myös kytkettävissä ajankohtaisiin keskusteluihin toisaalta työn tuottavuudesta ja toisaalta työn kuormittavuudesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Työpaikoilla pitäisi saavuttaa enemmän vähemmällä resursseilla, jolloin kaikkien työntekijöiden tulisi antaa työlle maksimaalinen panoksensa. Heidän pitää toimia tehokkaasti ja itse organisoida ja kehittää toimintaa, jotta organisaatiokin toimisi yhä tehokkaammin (Viitala 2013, 130). Osa tätä täyttä panosta ovat alaistaidot. Nykytyö on yhä useammin sellaista, jossa kehittäväällä otteella, aloitteellisuudella ja avuliaisuudella voidaan saavuttaa suuria hyötyjä. ”Olen vain töissä täällä” -asenne on myrkyä monen organisaation toiminnalle ja taas päinvastainen asenne, jossa työntekijä toimii kuin tekisi työtä niin sanotusti itselleen, haluttu. Onkin todistettu, että alaistaitokäyttäytyminen tosiaan edistää organisaatioiden suoriutumista, myös taloudellisilla mittareilla (esim. Organ, Podsakoff, & MacKenzie 2006, 210; Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume 2009, 130). Lyhytnäköinen tapa parantaa tuottavuutta ovat irtisanomiset (Viitala 2005, 102; 2013, 130). Voisiko alaistaitokäyttäytymisen edistäminen olla kaukonäköisempi tapa?

Alaistaitokäyttäytymistä ei synny käskemällä, vaan se on osoitus jostakin muusta, kuten työtyytyväisyydestä tai sitoutumisesta. Alaistaitokäyttäytyminen vaatii organisaation panosta esimerkiksi johtajuuden, viestinnän ja tehtävien luonteen kehittämisessä. Tässä ajatuskulkuni johtaa työntekijöiden hyvinvointiin: päästäkseen nauttimaan alaistaitokäyttäytymisen hyödyistä organisaatiot joutuvat ensin huolehtimaan monista työntekijöiden tarpeista kuten hyvästä johtajuudesta, oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen ilmapiiristä, rakentavasta palautteesta ja mielekkästä työstä. Näin henkilöstökin hyötyy. Lisäksi työntekijöiden keskinäinen alaistaitokäyttäytyminen voi helpottaa kuormittavia työtilanteita. Työntekijän on helpompi saada apua työyhteisössä, jossa tiimit ovat kiinteitä, vastuu koetaan yhteisenä ja toisten auttaminen on yleistä. Alaistaitoa on myös vastuu työtöveistä (Keskinen 2005, 21). Sitä on myös työn kehittäminen, jolloin henkilöstön keskuudessa voidaan keksiä jopa tapoja välttää liika kuormittuminen. Siten alaistaitokäyttäytymisellä on myönteisiä vaikutuksia sekä työnantajille että työntekijöille.

Alaistaitotutkimusta on tehty paljon: sitä käsitteleviä artikkeleita on ilmestynyt yli 4000. Erityisesti aiheesta on julkaistu johtamisen, soveltavan psykologian ja liiketalouden aloilla. (Web of Science 2017.) Suomessa alaistaitoja ei Soili Keskinen julkaisujen lisäksi kuitenkaan juuri ole tutkittu. Aihe esiintyy kyllä niin sanotussa konsulttikirjallisuudessa, mutta häilyvin määritelmien ja usein ilman tutkimusviittauksia. Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta alaistaitoja on Suomessa tutkittu vielä vähemmän. Jo aiheen kartoittamattomuus on siis hyvä perustelu sen valinnalle tutkielman aiheeksi. Kansainvälisestäkin alaistaidot ja henkilöstön kehittämisen yhdistävää tutkimusta on tehty vain niukasti (Rose 2016, 296), vaikka niillä on kiinnostavia yhtymäkohtia. Rosen (2016, 297–298) mukaan

henkilöstön kehittämistyön tärkeimmät painopisteet ovat suoriutuminen sekä oppiminen ja kehittäminen. Voi hyvin olettaa, että niihin vaikuttaa myös se, millaiset alaistaidot organisaation jäsenillä on. Lisäksi organisaatioiden on mahdollista vaikuttaa alaistaitojen käyttämiseen. Esimiehet toiminnallaan vaikuttavat alttiuteen käyttää alaistaitoja, mutta myös henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen ammattilaisilla on tällaista vaikutusvaltaa. He kun esimerkiksi kanavoivat esimiehille (ja muullekin henkilöstölle) organisaation edellyttämiä toimintatapoja, viestivät niistä, järjestävät koulutuksia ja ovat mukana kartoittamassa organisaation osaamistarpeita. Tutkielmassani haluan henkilöstöammattilaisten haastatteluihin pohjautuen tutkia sekä sitä, vaikuttaako alaistaitokäyttäytyminen henkilöstön kehittämisen onnistumiseen, että sitä, miten henkilöstökäytännöillä voisi vaikuttaa alaistaitoihin.

Oma tavoitteeni on syventää tietämystäni organisaatiokäyttäytymisestä ja erityisesti alaistaidoista sekä henkilöstön kehittämisestä. Minua kiinnostaa, mitkä seikat vaikuttavat alaistaitojen käyttämiseen työpaikoilla ja miten niitä kehitetään ja johdetaan. Henkilöstöala on innostava ja olen kiinnostunut kehittämisestä, suorituksen johtamisesta ja kaikista niistä ilmiöistä, jotka vaikuttavat inhimilliseen toimintaan organisaatioissa: kuten tässäkin tutkielmassa myöhemmin totean, alaistaitokäyttäytymiseenkin liittyy suuri kirjo asioita johtajuudesta ja sitoutumisesta tehtävänkuviin, jotka alaistaitojen lisäksi vaikuttavat myös organisaation suoriutumiseen ylipäätään. Kiinnostavaa on, miksi yksi organisaatio on mieluisampi työpaikka kuin toinen tai mikä tekee asiakaskokemuksesta yhdessä paikassa miellyttävämmän kuin toisaalla. Näen että alaistaitokäyttäytyminen on osa tätä kuviota, ja että organisaatio, jossa se on yleistä, on saavuttanut tilan, jossa henkilöstö kokee niin sanotusti omistajuutta ja sisäistä yrittäjyyttä työtään kohtaan. Vaikka vastakkaisiakin kantoja on esitetty (esim. Vigoda-Gadot 2006, 2007), uskon alaistaitokäyttäytymisen voivan olla sekä työnantajalle että työntekijälle myönteinen ilmiö, jota tulisi edistää.

Tarkoituksena ei ole selittää, vaan kuvailla alaistaitojen ja henkilöstön kehittämisen rajapintaa HR-ammattilaisten näkemysten pohjalta. Suomessa alaistaitotutkimusta, saati tutkimusta alaistaitojen HR-kytköksistä, on tehty niin vähän, että aiheeseen johdettava kuvaileva tutkimus lienee paikallaan. Pyrin osaltani kohentamaan alaistaitotietämystä erityisesti Suomessa, ja pienimuotoisesti myös kartoittamaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuskysymykseni on, mikä on alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiselle. Sen selvittämiseksi pyrin löytämään vastaukset seuraavin osatutkimuskysymyksiin:

- Miten henkilöstöammattilaiset määrittelevät alaistaidot ja henkilöstön kehittämisen?

- Millainen on organisaation jäsenten alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämistyön onnistumiselle?
- Vaikuttaako henkilöstön kehittämistyö organisaation jäsenten alaistaitokäyttäytymiseen?

Menetelmäni ovat puolistrukturoitu haastattelu ja teoriasidonnainen sisällönanalyysi.

Johdannon jälkeisessä luvussa tutustutaan alaistaitoihin. Kolmannessa luvussa käsitellään henkilöstön kehittämistä. Neljännessä luvussa esitetään synteesinomaisesti perusteluita kahden tutkitun ilmiön yhdistämiselle ja kerrataan tutkimuskysymykset. Viidennessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät. Tutkielman päättävät empiirisen aineiston analyysin tulokset, johtopäätökset ja pohdinta.

## 2 ALAISTAIDOT

Tässä luvussa käsitellään alaistaitojen (*organizational citizenship behavior*, OCB) määritelmää, alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajia ja seurauksia sekä joitain kriittisiä näkemyksiä.

Monet alaistaidoista kirjoittavat viittaavat Daniel Katzin (1964, 132) 1960-lukulaiseen julkaisuun, jossa hän nimesi kolme organisaation toiminnalle välttämätöntä käyttäytymisen tyyppiä. Ensinnä ihmisten pitää haluta liittyä ja kuulua organisaatioon, toiseksi heidän tulee täyttää tiettyjä vaatimuksia suoriutuakseen työtehtävistään ja kolmanneksi tarvitaan vielä innovatiivista, spontaania ja yhteistyöhaluista, rooliodotukset ylittävää, toimintaa. Jokainen organisaatio on riippuvainen tästä kolmannelle käyttäytymistyyppistä, joka käsittää esimerkiksi yhteistyöhön tarjoutumisen ja työntekijöiden avuliaisuuden toisiaan kohtaan. Katzin (1964) kolmas käyttäytymistyyppi kuulostaa kovin alaistaidoilta ja on innoittanut tutkijoita alaistaitotutkimuksen ottaessa ensiaskeliaan. (Ks. Smith, Organ & Near 1983, 653; Werner 2000, 4.) Tämä poikkesi perinteisestä ajattelusta, jonka mukaan ihmiset toimivat organisaation tavoitteiden mukaisesti, kunhan heitä vain johdetaan ja valvotaan tehokkaasti ja organisaation rakenne tukee tätä tehokkuutta (mukaihen Organ 1990, 44).

Alaistaitotutkimus alkoi 1980-luvun alussa kahdella tutkimuksella, joita molempia oli kirjoittamassa yhdysvaltalainen Dennis Organ. Häntä voisi kutsua alaistaitotutkimuksen edelläkävijäksi. Organia kiinnosti, miten työtyytyväisyyden voisi selittää syyksi organisaation hyvälle suoriutumiselle (Bateman & Organ 1983, 587) ja esitti niiden väliseksi linkiksi työtyytyväisyydestä seuraavan sosiaalisen käyttäytymisen (eli käytännössä alaistaidot) (Organ 1997, 92). Bateman ja Organ (1983, 588) määrittelivät alaistaidot ”usein itsestäänselvyytenä pidetyksi käyttäytymiseksi, joka pitää organisaation sosiaalisen koneiston rasvattuna, mutta joka ei suoraan liity työtehtävän suorittamiseen”.



Esimerkkeinä he mainitsevat työkaverin auttamisen, ympäristön pitämisen siistinä, organisaation resurssien kestävästä käytöstä sekä hyvän työilmapiirin ylläpidon. Smith ym. (1983) jatkoivat alaistaitokäyttämisen syiden ja dimensioiden tutkimista.

Myöhemmin Organ (1988, 4; Organ ym. 2006, 3) määritteli alaistaidot ”yksilön harkinnanvaraiseksi käyttäytymiseksi, josta ei seuraa suoraa muodollista palkitsemista ja joka kokonaisuutena tarkasteltuna edistää organisaation tehokasta toimintaa”. Harkinnanvaraisella tarkoitetaan, että alaistaitojen käyttäminen ei ole valvottavissa oleva osa työtehtäviä. Niitä ei ole kirjattu työsopimukseen tai tehtävänkuvaukseen, vaan käyttäytyminen on yksilön oma valinta, jonka laiminlyömisestä ei myöskään lähtökohtaisesti voida rangaista. Muodollisen palkitsemisen puuttumisella tarkoitetaan, että vaikka hyvistä alaistaidoista voi joskus seurata yksilölle muodollisiakin palkintoja, seuraus on odottamaton ja epäsuora eli sen saamista ei ole etukäteen taattu millään sopimuksella. (Organ 1988, 4–5.) Soili Keskinen (2005, 22–24) määrittelee alaistaitoja hieman väljemmin: Ammatillinen substanssiosaaminen ei vielä ole alaistaito, vaikka se onkin välttämätön työstä suoriutumiseksi ja edellytys työpaikan saamiselle. Alaistaitoja ovat substanssiosaamisen ”yli ja ohi” menevät, virallisen tehtävänkuvauksen ulkopuolelle kurottuvat toimet, jotka edistävät organisaation tehokasta ja sopuisaa toimintaa.

Keskinen (2005) ei puutu harkinnanvaraisuuteen tai pyyteettömyyteen, joissa onkin pulmansa. Kun työelämä on muuttunut epävarmemmaksi ja joustavammaksi, ei organisaatioissa välttämättä enää ole tiukkoja roolimäärittäjäksiä eli ei ole helppo sanoa, mikä on työntekijälle harkinnanvaraista ja mikä ei. Palkitsemiskriteerikin on häilyvä, kun muodollista palkitsemista ei voi enää muutoinkaan pitää taattuna, mutta toisaalta alaistaidot määritelmän vastaisesti voivat joskus kuitenkin vaikuttaa palkitsemiseen. (Organ 1997, 88–89, 91.) Voidaan esimerkiksi palkita arvokkaan kehitysidean keksijä. Kuitenkin alaistaidot ovat yksittäisinä tekoina usein niin pieniä asioita ja eleitä, että niiden kirjaaminen ja niistä palkitsemisen organisoiminen olisi jopa järjetöntä (Organ ym. 2006, 6).

Suomen alaistaidot poikkeaa miellelyhtymiltään englannin *organizational citizenship behaviorista* (OCB). Suomeksi on puhuttu organisaatiokansalaisuudesta ja työyhteisötaitoista, mutta alaistaidot lienee kuitenkin vakiintunein, joskaan ei ehkä onnistunein, käänös. Alaistaidoista kun voi syntyä kielteinen konnotaatio alamaisuuteen tai alisteisuuteen. Alaisen ja esimiehen arvottaminen ei kuitenkaan alaistaitoihin liity, ja sana pitäisikin koettaa ymmärtää neutraalisti. Tutkielmassani alai-  
 taidot ovat kaikkia työyhteisöön kuuluvia koskevia taitoja, joita tarvitsevat sekä esimies että hänen alaisensa. Alaistaidot eivät ole nöyristelyä työnantajan edessä, vaan aktiivisen otteen ottamista työhön (Jabe 2012, 72). Toisekseen suomen alaistaidoista ei selvästi ilmene, että niitä käytetään paitsi suhteessa esimieheen, myös työtovereihin ja asiakkaisiin, ylipäätään kaikkiin niihin ihmisiin,

joita työntekijä työssään kohtaa. Tämä on tärkeä huomio, kun ajatellaan, että valtaosa työpaikkojen vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteista on alaisten eli keskenään vertaisten työntekijöiden välisiä. (Ks. Keskinen 2005, 19, 45; Keva 2008.) ”Alaistaitokäyttäytyminen” taas ei suomessa usein taida esiintyä, mutta se on osuva ilmaisu ja siksi käytössä tässä tutkielmassa.

Alaistaidoilla on lähikäsitteitä kuten prososiaalinen käyttäytyminen ja kontekstuaalinen suoritus (joista lyhyesti liitteessä 1). Keskenään läheisistä käsitteistä käytän alaistaitoja, joka lienee yleisin termi (ks. Yoon 2009, 422). Jokin lähteistäni voi ensisijaisesti käsitellä vaikkapa kontekstuaalista suoritusta, mutta asiayhteyden salliessa olen käyttänyt sellaistaakin suoraan alaistaitoihin viitaten. Koska aineistossanikin esiintyvät juuri haastateltavien omat käsitykset alaistaidoista, ei termien liian tarkka erottelu ole tarkoituksenmukaista. (Ks. myös Motowidlo 2000.)

On hyvä vielä huomata, että iso osa alaistaitotutkimuksesta on pohjoisamerikkalaista, mutta sikäläinen (työ-)kulttuuri on vain yksi monista. Esimerkiksi tunnetun kulttuuridimensiomallin (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010) individualismi, kollektivismi ja valtaetäisyys voivat vaikuttaa käsityksiin alaistaidoista: vaikkapa työntekijän aloitteellisuus esimiehen suuntaan voi olla yhdessä kulttuurissa hyve, mutta toisessa kulttuurissa sitä paheksuttaisiin (Organ ym. 2006, 132, 134–135).

## **2.1 Alaistaitodimensiot: esimerkkejä alaistaidoista käytännön toimintana**

Mitä hyvä alaistaitokäyttäytyminen on käytännössä, eli miten työntekijä voi ”harkinnanvaraisella käyttäytymisellään edistää organisaation tehokasta toimintaa” (Organ 1988, 4; Organ ym. 2006, 3)? Organ (1988, 8–13) tunnisti viisi erilaista alaistaitojen ilmenemistapaa tai dimensiota: altruismi (*altruism*), tunnollisuus (*conscientiousness*), reiluus (*sportsmanship*), huomaavaisuus (*courtesy*) ja kansalaishyveellisyys (*civic virtue*). Tämä tyypittely ei suinkaan ole ainoa, vaan alaistaitojen teoreettisia jaotteluita on tehty lukuisia. Vuonna 2000 Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach julkaisivat katsauksen siihenastiseen alaistaitotutkimukseen. He olivat löytäneet kirjallisuudesta lähes 30 eri alaistaitokäyttäytymisen tyyppiä. Podsakoff ym. (2000, 516) yhdistelivät ja tiivistivät ne lopulta seitsemäksi dimensioksi:

1) Auttaminen (*helping behaviors*): Auttaminen on tunnistettu alaistaitokäyttäytymisen tyyppiä käytännössä kaikissa tutkimuksissa. Se pitää sisällään toisten (organisaation jäsenten, mutta myös esimerkiksi asiakkaiden) vapaaehtoisen auttamisen työhön liittyvissä ongelmissa sekä huomaavaisuuden, jolla pyritään ylipäättään välttämään ongelmien ja vaivan aiheuttaminen työtovereille. Esimerkkejä voisivat olla toisen tarvitsemien tarvikkeiden noutaminen ja toisten kannan varmistaminen, ennen kuin ryhtyy heitä koskettaviin toimiin. (Podsakoff ym. 2000, 516–519.)

- 2) Reiluus, reippaus (*sportsmanship*): Työntekijä ei valita ja nurise epämieluisista tai ärsyttävistä asioista, joita työssä väistämättä joskus on. Hän pysyy myönteisellä mielellä, vaikka asiat eivät aina etenisikään hänen tahtomallaan tavalla, eikä loukkaannu, jos hänen ehdotustaan ei kannateta. Reipas työntekijä panee ryhmän edun oman etunsa edelle. (Podsakoff ym. 2000, 517.) Hän säästää muiden aikaa olennaisemmille töille, kun sitä ei kulu erimielisyyksiin ja valituksiin (Organ ym. 2006, 23).
- 3) Uskollisuus organisaatiolle (*organizational loyalty*): Työntekijä pyrkii toiminnallaan edistämään ulkopuolisten hyvää mielikuvaa organisaatiosta, suojelemaan organisaatiota ja edistämään sen tavoitteita (Podsakoff ym. 2000, 517). Hän esimerkiksi korostaa organisaationsa hyviä puolia keskustellessaan potentiaalisten asiakkaiden tai työnhakijoiden kanssa (Organ ym. 2006, 25).
- 4) Organisaation sääntöjen noudattaminen (*organizational compliance*): Sääntöjen noudattamista voisi kutsua myös kuuliaisuudeksi ja säntillisyydeksi. Työntekijä kunnioittaa organisaation sääntöjä ja toimintatapoja ja noudattaa niitä myös silloin, kun kukaan ei ole paikalla sitä toteamassa. Hän on täsmällinen eikä haaskaa organisaation resursseja. Voi tuntua erikoiselta sanoa tätä alaistaidoksi, eikä mihin hyvänsä työhön automaattisesti kuuluvaksi piirteeksi, mutta kuten Podsakoff ym. (2000) toteavat, monet työntekijät laistavat säännöistä ainakin silloin, kun kukaan ei ole näkemässä – ja niillä, jotka näin eivät tee, voi katsoa olevan hyvät alaistaidot. (Podsakoff ym. 2000, 517, 520, 524.)
- 5) Aloitteellisuus (*individual initiative*): Aloitteellisuus on tehtävänkuvauksen mukaista toimintaa, mutta siten, että työntekijä selvästi ylittää vaaditun minimitason. Tämä alaistaitokäyttäytymisen muoto onkin vaikea erottaa silkasta tehtäväsuorituksesta, sillä erottuminen ei tapahdu toiminnan luonteen kautta, vaan sen ”määrän”. Aloitteellinen työntekijä kehittelee aktiivisesti tapoja parantaa omaa ja organisaationsa työskentelyä, esittää rakentavia aloitteita, ottaa vapaaehtoisesti hoitaakseen ylimääräisiä vastuita ja rohkaisee muita toimimaan samoin. (Podsakoff ym. 2000, 522–524.)
- 6) Kansalaishyveellisyys (*civic virtue*): Työntekijä mieltää paikkansa organisaatiossa kuten kansalainen voisi mieltää paikkansa valtiossa: organisaatio on kokonaisuus, jonka jäsenillä on paitsi oikeuksia, myös velvollisuuksia, ja jossa toivotaan mahdollisimman monen osallistuvan rakentavasti yhteisen edun edistämiseen. Työntekijä osallistuu aktiivisesti organisaation hallintoon, seuraa organisaation ympäristöä ja huolehtii organisaation edusta ja turvallisuudesta. Hän esimerkiksi käy kokouksissa, osallistuu vapaaehtoiisiinkin hankkeisiin, on perillä ja tiedottaa vaikkapa alalle koituvista muutoksista, joihin organisaation olisi hyvä varautua, ja vielä huolehtii, että ovet tulevat lukkoon ja työskentelyolot ovat turvalliset. (Podsakoff ym. 2000, 522–523, 525.)

7) Itsensä kehittäminen (*self development*): Työntekijä pyrkii vapaaehtoisesti parantamaan tietojaan ja taitojaan esimerkiksi osallistumalla kursseille, seuraamalla alansa viimeisintä kehitystä ja uutisia tai opettelemalla uuden, työssä hyödyllisen taidon (Podsakoff ym. 2000, 525).

Lisäksi kirjallisuudessa tunnetaan dimensio *voice behavior*, suomeksi vaikkapa kehittämisideoiden ilmaisu. Se on rakentavaa ja muutoshakuista viestintää, jonka tarkoitus on nykytilanteen haastaminen ja parantaminen (LePine & Van Dyne 1998, 853; 2001, 326) ja kohteita kollegat tai esimies (Liu, Zhu & Yang 2010, 198). Ominaista on, että työntekijä on tyytymätön nykytilanteeseen ja mahdollisiin väärinkäytöksiin ja hänellä on esittää rakentavia ja innovatiivisia parannusehdotuksia. Hän ei vain kritisoi ja valita, vaan haluaa edistää työn sujuvuutta ja organisaation etua sekä pystyy osoittamaan, miten asiat voisivat olla paremmin. (Van Dyne ym. 1995, 253, 266; Van Dyne & LePine 1998, 109.) Esimerkkejä ovat työtä koskevien ehdotusten tekeminen, muidenkin rohkaiseminen mielipiteensä kertomiseen ja työhön liittyvän tiedon seuraaminen (Van Dyne & LePine 1998, Tämä dimensio muistuttaa aloitteellisuutta ja kansalaishyveellisyyttä, mutta sille ovat tyypillisempiä rohkeampi haastaminen ja epäkohtien osoittaminen. Pyrkimys muuttaa totuttuja tapoja ei välttämättä miellytä muita ja voi lyödä työntekijään kaikkitietävän leiman tai aiheuttaa kitkaa työpaikan ihmissuhteissa, mikä taas ei oikein ole ominaista alaistaitokäyttäytymiselle. Alaistaitoa se kuitenkin on silloin, kun se on rakentavaa ja koituu viimeistään pidemmän päälle tiimin tai organisaation eduksi. (Van Dyne ym. 1995, 265; LePine & Van Dyne 2001, 328.) Erityisen tärkeää kehittämisideoiden ilmaiseminen ja yksimielisyydestä poikkeaminen ovat muutosten leimaamassa ympäristössä ja ajassa, sillä näkemysten rikkaus ja poikkeavien mielipiteiden hyödyntäminen auttavat organisaatioita selviämään muutoksista (Nemeth & Staw 1989, 201–202).

Tällainen käyttäytymistyyppien listaus ei välttämättä ole kaikenkattava; ehkä voitaisiin vielä nimetä uusiakin dimensioita tai yhdistää joitain saman otsikon alle (LePine, Erez & Johnson 2002, 61; Organ ym. 2006, 236). Dimensiolistaukset antavat silti hyviä esimerkkejä alaistaidoista käytännössä.

## 2.2 Alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajia

Alaistaitomääritelmät eivät yleensä sisällä käyttäytymisen aiheuttajaa (*antecedent*<sup>1</sup>). Mahdollisia syitä alaistaitokäyttäytymiselle on useita, onhan kyse ihmisten harkinnanvaraisesta toiminnasta. (Organ ym. 2006, 7.) Empiirisissä tutkimuksissa ei olekaan löydetty yksiselitteisiä aiheuttajia, vaan yhteydet ovat voineet vaihdella tutkimuksesta toiseen (Dalal 2007, 104–105).

---

<sup>1</sup> *Antecedent* ei käänny kovin hyvin suomeksi: sanakirjan ”edellä käyvä” tai ”aikaisempi” (Hurme, Pesonen & Syväoja 2003, 60) eivät tähän yhteyteen istu. Aiheuttajalla tai syyllä en siis kuitenkaan tarkoita automaattista syy-seuraussuhdetta, josta aina seuraisi alaistaitokäyttäytymistä.

Alaistaitojen käyttämiseen, kuten muuhunkin käyttäytymiseen, vaikuttavat työntekijän kyky, motivaatio ja tilaisuus toimia tietyllä tavalla. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka kovasti työntekijä pyrkii toimimaan hyvien alaistaitojen mukaisesti. Kyvyn ja tilaisuuden yhdistelmä määrittää sen, kuinka hyvin työntekijä onnistuu motivoituneessa pyrkimyksessään. (Organ ym. 2006, 93–94.) Motivaatio toimia hyvien alaistaitojen mukaisesti voi perustua takaisinmaksun logiikkaan tai sosiaaliseen samaistumiseen. Ensin mainittu viittaa sosiaaliseen vaihdantaan, jossa työntekijä ”palkitsee” organisaatiota hyväksi kokemastaan kohtelusta käyttäytymällä itse hyvin. Samaistumisella tarkoitetaan tunnetta arvostuksesta, omasta asemasta organisaatiossa ja yhteisistä tavoitteista. Mitä paremmin työntekijä samaistuu organisaatioonsa tai työyhteisöönsä, sitä enemmän hän haluaa ponnistella sen menestyksen eteen, koska se tuntuu myös itsensä eteen ponnistelulta. (Mukaiillen Moorman & Byrne 2005, 375.) Nämä logiikat liittyvät miltei kaikkiin pian esiteltäviin alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajiin: organisaatiolta saatu ”hyvä” paitsi synnyttää tunteen takaisinmaksuvelvollisuudesta, myös voimistaa samaistumista organisaatioon. Käytännön tasolla tärkeitä vaikuttimia ovat erityisesti johtamiseen liittyvät asiat. Puhutaan myös asennesyistä kuten työtyytyväisyydestä. Seuraavassa käydään läpi alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajia.

**Työtyytyväisyys**, kuvaaja sille, kuinka paljon työntekijä pitää työstään (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 59), ennakoi alaistaitojen käyttöä (Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton 2012, 310). Jo Bateman ja Organ (1983) ajattelivat, että alaistaitokäyttäytyminen on seurausta työtyytyväisyydestä. Ensinnä siksi, että sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan ihmiset ovat taipuvaisia vastamaan samalla tavalla niille, jotka hyödyttävät heitä. Yksilö ei ehkä pysty ”palkitsemaan” organisaatiota hyvästä kohtelustaan suuremmalla työpanoksella tai uudella työtavalla, mutta käyttäytymisestä päätetään itse ja siten se on todennäköinen vastavuoroisen palkitsemisen keino. Toisekseen myönteisessä mielentilassa ihminen todennäköisesti käyttäytyy myönteisesti muita kohtaan tavalla, jota voi kutsua alaistaidoiksi. Myönteiset tunteet lähentävät ihmisiä toisiinsa ja herättävät luottamusta ja myönteisiä vastareaktioita, myös muita kuin tunteen aiheuttajaa kohtaan (Bateman & Organ 1983, 588; Juuti & Virtanen 2009, 128). Useammassa seuraavista alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajista on mukana työtyytyväisyys, ja pitääkin aina pohtia myös sitä, mikä työtyytyväisyyden saa aikaan.

**Johtaminen ja johtajuus** ovat huomattava alaistaitokäyttäytymisen synnyttäjä. On tutkittu eri johtamistyylien vaikutusta alaistaitokäyttäytymiseen, ja lisäksi moni muukin alaistaitokäyttäytymisen aiheuttaja kytkeytyy johtajuuteen: esimerkkeinä johtajan puhe- ja viestintätavat muodostavat mielikuvaa työn merkityksestä (Piccolo & Colquitt 2006, 337), ja esimies vaikuttaa sitoutumiseen ja haluun ponnistella työn vuoksi (Bass 1990, 31). Johtajuuden synnyttämä motivaatio hyvien alaistaitojen käyttöön voi kummuta myönteisestä suhtautumisesta johtajaan (arkisesti sanottuna siitä, että

johtajasta tykätään) tai vastavuoroisuuden periaatteen synnyttämästä velvollisuudentunteesta (koetaan, että oma hyvä kohtelu pitää maksaa takaisinkin). (Ks. esim. Organ ym. 2006, 95–96.) Loukkaavan ja epäoikeudenmukaisen esimiehen alaisuudessa alaistaitokäyttäytyminen vähenee (Zellers, Tepper & Duffy 2002, 1073). Alaistaitoja käyttävät työntekijät keventävät johtajan työtaakkaa ikään kuin johtamalla itse itseään ja ottamalla ylimääräisiä vastuita aloitteellisuuden ja auttamisen keinoin.

Johtamiseen liittyy myös **organisatorisen tuen kokeminen** (*perceived organizational support*, POS) eli se, missä määrin työntekijät kokevat organisaation arvostavan heidän työpanostaan ja välittävän heidän hyvinvoinnistaan. Tämä tarkoittaa reilua kohtelua, hyväksynnän ilmaisuja ja siinä määrin myös materiaalista palkitsemista ja päätäntävällän saamista, kuin työntekijä pitää niitä vilpittöminä arvostuksenosoituksina. Käytännössä organisatorinen tuki ilmenee organisaation edustajien eli usein esimiesten kautta. (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986; Rhoades & Eisenberger 2002.) Sekä organisatorisen tuen (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski & Aselage 2009, 123; Dalal ym. 2012, 310) että tiimin tuen kokeminen lisää alaistaitokäyttäytymistä: jälkimmäinen tarkoittaa työntekijän tunnetta, että muut tiimiläiset arvostavat työntekijän työpanosta ja välittävät hänen hyvinvoinnistaan (Bishop, Scott & Burroughs 2000, 1114, 1122). Vaikutus perustuu sosiaaliseen vaihdantaan (Pierce & Maurer 2009, 140).

**Työn imu** (*work/employee engagement*) on Dalalin ym. (2012, 313–314) mukaan tärkein alaistaitojen ”asenneaiheuttaja”. Se on myönteinen ja antoisa työhön liittyvää mielentila, jolle ovat ominaisia tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se on jatkuvaa ja kokonaisvaltaista, ei vain hetkellinen tunne. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002, 74.) Työn imua kokevalle työntekijälle työ on mielekästä ja merkityksellistä (Työterveyslaitos), organisaatio taas hyötyy siitä pienempänä vaihtuvuutena ja nousseena tuottavuutena (Wollard & Shuck 2011, 432; Kim, Kolb & Kim 2012). Työn imua synnyttävät työhön liittyvät voimavarat, esimerkiksi johtajuuteen ja työn ominaisuuksiin liittyvät asiat (Työterveyslaitos).

**Kokemus oikeudenmukaisesta ja reilusta kohtelusta** lisää alaistaitokäyttäytymistä (Sommer & Kulkarni 2012, 182), minkä taustalla on jälleen sosiaalisen vaihdannan teoria (Moorman & Byrne 2005). Puhutaan distributiivisesta ja prosessuaalisesta (menettelyllisestä) oikeudenmukaisuudesta. Ensin mainitussa työntekijä kokee asioiden saaman lopputuloksen oikeudenmukaiseksi. Jälkimmäinen tarkoittaa, että menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi, työntekijän kohtelu on ollut kunnioittavaa ja kokemukset organisaation kanssa toimimisesta ylipäättäänkin ovat myönteisiä. Prosessuaaliseen oikeudenmukaisuuteen sisältyy vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus eli se, millaiseksi

organisaation edustaja, esimerkiksi esimies, ja hänen viestintänsä koetaan: onko se kunnioittavaa ja kohteliasta ja vaivaudutaanko esimerkiksi perustelemaan asioita. (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007; Sommer & Kulkarni 2012, 180.) Prosessuaalinen oikeudenmukaisuus lisää työtyytyväisyyttä, luottamusta esimieheen ja POS:ia. Ne taas edelleen lisäävät alaistaitokäyttäytymistä. (Konovsky & Pugh 1994, 666; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick 2002, 596; Sommer & Kulkarni 2012, 178.)

**Luottamus** muutoinkin on edellytys alaistaitokäyttäytymiselle (Dirks & Ferrin 2001, 452, 455). Luottamus ylläpitää työtyytyväisyyttä, lisää itseohjautuvuutta, helpottaa kommunikaatiota, vuorovaikutusta ja muutosprosesseja ja on lähtökohta sille, että työntekijät auttavat toisiaan ja jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan (Keskinen 2005, 81–83; Harisalo, Karma & Wägar 2006, 4612). Luottamuksella tarkoitetaan optimistista asennetta, jonka vaikutuspiirissä luottamuksen kohde on hyväntahtoinen luottamusta osoittavaa kohtaan ja osoittautuu myös saamansa luottamuksen arvoiseksi (Jokivuori 2004, 291). Vaikutusta on etenkin esimiestä ja organisaatiota kohtaan tunnetulla luottamuksella, mutta myös luottamus kollegoihin lisää alaistaitokäyttäytymistä (Singh & Srivastava 2009, 71–72; 2016, 605). Luottaessaan työntekijä ei koe, että hänen alaistaitokäyttäytymistään käytettäisiin hyväksi (Dirks & Ferrin 2001, 459), ja uskaltaa esittää rohkeitakin kehittämisideoita (Detert & Burris 2007). Lisäksi alaistaitokäyttäytymistä lisää työntekijän kokemus, että esimies luottaa häneen; työntekijä siis pyrkii osoittautumaan havaitsemansa luottamuksen arvoiseksi (Lester & Brower 2003, 24–25).

Luottamus on myös edellytys **sitoutumiselle** (Jokivuori 2004, 292). Tunnetun mallin mukaan on kolmenlaista organisaatiositoutumista: affektiivista, jatkuvuuteen perustuvaa ja normatiivista. Affektiivisesti sitoutunut haluaa työskennellä organisaatiossa, samaistuu ja on kiintynyt siihen. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen tarkoittaa työntekijän jäämistä organisaatioon, koska hän arvioi lähdön kustannukset tai tarjolla olevat vaihtoehdot epäsuotuisiksi. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa joko sisäistämiensä normien tai kiittollisuudenvelan vuoksi. (Meyer & Allen 1991, 67, 82–83.) Cetinin, Gürbüzin & Sertin (2015, 291–292) meta-analyyssissä affektiivisellä sitoutumisella oli vahvin yhteys alaistaitokäyttäytymiseen, normatiivisella seuraavaksi vahvin ja jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ei vaikuttanut lainkaan.

Viitala (2013, 85) rinnastaa sitoutumisen **psykologiseen sopimukseen**. Sillä tarkoitetaan subjektiivista, usein julkilausumatonta, ”uskoa molemminpuolisiin velvollisuuksiin työntekijän ja työnantajan välillä” (Keskinen 2005, 71, 76): esimerkiksi työntekijän uskollisuuden, joustavuuden ja ahkeruuden vastineena työnantajan voi odottaa tarjoavan hyvän toimeentulon ja pysyvyyttä (Rousseau 1990, 390). Jos työntekijä kokee ristiriitaa sen välillä, mitä on antanut, odottanut ja mitä organisaatio

tio sitten tarjoaa, hän voi katsoa sopimuksen tulleen rikotuksi ja suhteen työnantajaan joutuneen epätasapainoon. Alaistaitojen käyttäminen on tapa säädellä panostuksia organisaatiota kohtaan. (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood 2003.) Rikotuksi koettu sopimus johtaa alaitaitokäyttämisen vähentämiseen, täytetty sen lisäämiseen (Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Turnley ym. 2003).

**Rakentava ja reilulla tavalla annettu palaute** lisää työtyytyväisyyttä ja alaitaitokäyttämistä (Sommer & Kulkarni 2012, 194) ja liittyy sekä johtajuuteen että oikeudenmukaisuuteen. Palautteen ei täydy aina olla kehuva, mutta kriittinenkin palaute tulisi antaa oikein: sen pitää olla aiheellista ja kertoa, miten suoritusta voisi parantaa. Haitallisella tavalla annettu, esimerkiksi epäjohdonmukainen tai henkilöön käyvä, palaute vähentää oikeudenmukaisuuden kokemusta, lisää välinpitämättömyyttä ja nostattaa kielteisiä tunteita esimiestä kohtaan. Kritiikkikin voidaan kokea reiluna, jos se esitetään rakentavasti ja perustellen. (Sommer & Kulkarni 2012, 178–179.)

**Työoloilla ja työn ominaisuuksilla** on oma osansa alaitaitokäyttämisenä. Alaistaitokäyttämisenä on yleisempää töissä, joissa työntekijät ovat riippuvaisia toisistaan. Se tarkoittaa, että työntekijä on riippuvainen muiden tiedoista, materiaaleista ja tuesta. Tällainen keskinäisriippuvainen (*interdependent*) työskentely voimistaa yhteisen vastuun kokemista ja ryhmän kiinteyttä. (Organ ym. 2006, 109–111.) Alaistaitokäyttämisenä on yleisempää silloinkin, kun tiimiläisillä on yhteinen tavoite, ei kullakin omaa tai jopa kilpailevaa tavoitetta (Tjosvold & Yu 2004, 105). Monet työn ominaisuudet parantavat työtyytyväisyyttä ja lisäävät sitä kautta alaitaitokäyttämistä: esimerkiksi tehtävien monipuolisuus (eli ei-rutiininomaisuus), työnsä tulosten näkeminen, onnistumisen ja palkitsevuuden kokemukset ja työn kokeminen mielekkäänä (Organ ym. 2006, 109–111).

**Luonteenpiirteet ja persoona**, kuten viiden persoonallisuuspiirteen mallin avoimuus, tunnollisuus, ekstroverttiys, miellyttävyys ja neuroottisuus (McCrae & Costa 1987), ennustavat alaitaitokäyttämistä, joskaan tulokset eivät ole yhteneviä. Toisissa empiirisissä tutkimuksissa vaikutusta on ollut lähinnä tunnollisuudella, jonka ansiosta ihminen on täsmällinen, noudattaa sääntöjä ja osallistuu (Organ & Ryan 1995; Konovsky & Organ 1996; Organ ym. 2006, 83), ja tunnollisuus ja ekstroverttiys ovat lisänneet kehittämisideoiden ilmaisua ja neuroottisuus ja miellyttävyys vähentäneet sitä (LePine & Van Dyne 2001, 333). Toisaalta taas Chiaburun, Oh'n, Berryn, Lin ja Gardnerin (2011, 1149–1152) meta-analyysissä kaikki viisi persoonallisuuspiirrettä ennustavat alaitaitokäyttämistä. Syyksi vaihteleviin aiempiin tuloksiin kirjoittajat arvelevat tutkimusasetelmia, jotka eivät esimerkiksi ole sisältäneet kaikkia eri alaitaitokäyttämisen tyyppisiä.

Alaitaitokäyttämisen aiheuttajat ovat aikamoinen kudelma ilmiöitä, joista monilla on yhteisiä aiheuttajia ja seurauksia. Aiheuttajat eivät ole automaatti, jolla aina ja kaikkialla saataisiin aikaan



samanlaista alaistaitokäyttäytymistä. Alaistaitokäyttäytymisen esiintymisen voi ajatella olevan kuin kuumemittari, jonka avulla voi tarkastella esimerkiksi johtajuuden ja työtyytyväisyyden tilaa organisaatiossa: Jos organisaation jäsenet ovat huomaavaisia, tunnollisia, aloitteellisia ja osallistuvia, voitaneen olettaa, että he ovat myös tyytyväisiä esimiehiinsä ja työhönsä ja organisaatiossa vallitsee luottamuksen, sitoutumisen ja kunnioituksen ilmapiiri. Jos taas alaistaitokäyttäytyminen on harvinaista, luetelluissa asioissa voi olla parantamista. Jälkimmäisessäkin tilanteessa parannustoimien tavoitteena ei tarvitse olla juuri kohentuneet alaistaidot, vaan ennemminkin alaistaitokäyttäytymisen voisi ajatella tärkeiden asioiden, kuten hyvän johtajuuden ja arvostavan suhtautumisen, mieluisaksi sivutuotteeksi. Organ (1988, 99) onkin kirjoittanut, että alaistaidot ovat terveen organisaation vastaus yhteisöllisyyden tunteeseen.

### 2.3 Alaistaitokäyttäytymisen seurauksia

Alaistaitojen on sanottu parantavan organisaatioiden suoriutumista<sup>2</sup> siten, että ne pitävät organisaation sosiaalisen koneiston voideltuna, vähentävät kitkaa ja parantavat tehokkuutta (Organ ym. 2006, 199). Tämä on vielä melko epätarkasti ilmaistu. Podsakoff ja MacKenzie (1997) tunnistivat tapoja, joilla alaistaidot voivat parantaa organisaation suoriutumista. Ensinnä työntekijöiden ja esimiesten työn tuottavuus parantuu ja resursseja vapautuu tuottavampaan käyttöön: Hyvät alaistaidot omaaville työntekijöille on mahdollista delegoida erilaisia tehtäviä, heitä ei tarvitse valvoa niin tarkkaan ja he ottavat vastuuta uusien tulokkaiden perehdyttämisestä ja kollegoidensa auttamisesta. He kertovat avoimesti ja aktiivisesti ideoitaan sekä antavat esimiehelle palautetta, jonka avulla tämä voi kehittyä. (Podsakoff & MacKenzie 1997, 135–136; Organ ym. 2006, 200.) Lisäksi työntekijät osallistuvat vapaaehtoisesti työn suunnitteluun ja ovat kiinnostuneita ja keskustelevat tehokkaasta työnjaosta. Alaistaidot auttavat pitämään työsuoritukset vakaina ja ennustettavina, koska työntekijät ovat valmiita ylimääräisiin ponnistuksiin ja työaikajoustoihin. (Podsakoff & MacKenzie 1997, 138.)

Toiseksi työilmapiirin ja toimivan ryhmätyöskentelyn ylläpitäminen ei alaistaitojen ansiosta vie niin paljoa resursseja, koska työntekijöistä kehittyy luonnostaan tiivis ja yhteen hiileen puhaltava ryhmä,

---

<sup>2</sup> Suoriutumisella, *to perform*, tarkoitetaan ”jonkin toimen, tehtävän tai funktion toimittamista, aikaansaamista tai täyttämistä; jonkin tekemistä tai toimimista hyvin tai tietyn standardin mukaisesti” (Oxford Living Dictionaries English). Viitala (2013, 130) sanoo sen olevan tavoitteiden saavuttamista ja niiden ylittämistä sekä menestymistä, organisaation tasolla esimerkiksi markkinoilla ja yksilön tasolla menestymistä työssä. Tavoitteet voivat olla taloudellisia tai esimerkiksi laatua tai asiakastytyväisyyttä koskevia (Viitala 2013, 132). Kun suoriutumista ja sen kehittymistä mitataan empiirisesti, voidaan katsoa esimerkiksi laatua, hävikkiä, avainhenkilöiden arviota suoriutumisesta, tiimin osuutta kokonaisytytyväisyyttä, asiakastytyväisyyttä tai palveluaikaa (Organ ym. 2006, 207–209). Rose (2016, 299) tulkitsee review-artikkelissaan *performancen*, *effectivenessin* ja *productiivisuuden* samaa tarkoittaviksi ja niin on paikoin tehty tässä tutkielmassakin.

joka ei ajaudu aikaa tuhlaaviin kärhämiin. Myönteinen ilmapiiri, toisten auttaminen ja ryhmän edun paneminen oman edun edelle myös voimistavat sitoutuneisuutta organisaatioon ja halua pysyä siellä. Organisaatio houkuttelee hyviä työntekijöitä, koska henkilöstö puhuu siitä hyvää ulkopuolisille, myös potentiaalisille työnhakijoille. (Podsakoff & MacKenzie 1997, 137–138.) Kolmanneksi alais-  
taitokäyttäytyminen voi parantaa organisaation kykyä mukautua ympäristönsä muutoksiin. Työntekijät ovat kiinnostuneita alastaan ja viestivät rohkeasti havaitsemistaan muutoksista ja ehdotuksistaan niihin reagoimiseksi. He ottavat vastaan uusia tehtäviä ja vastuualueita parantaen organisaation kykyä sopeutua muutoksiin ja luoda nahkaansa uudelleen. (Podsakoff & MacKenzie 1997, 138.)

Edistävätkö alaisaidot sitten käytännössä organisaatioiden suoriutumista? Alaisaitokäyttäytymisen taloudellisten seurausten toteennäyttäminen ei ole helppoa (Motowidlo 2000, 124–125), mutta Rose (2016, 301–302) summaa review-artikkelissaan, että useimmissa tutkimuksissa alaisaitokäyttäytyminen todella on vaikuttanut myönteisesti yksilöiden, ryhmien ja lopulta organisaation suoriutumiseen. Etenkin ryhmiä on luonteva tarkastella, koska alaisaitoja käytetään pitkälti vuorovaikutuksessa ja tiimi tai työryhmä on siihen työntekijälle lähin ympäristö. Organ ym.:kin (2006, 210) vetävät yhteen eri tutkimuksia, joissa erityisesti toisten auttaminen useimmiten paransi organisaatioiden ja tiimien suoriutumista mitattuna esimerkiksi tuotantomäärinä, tuotteen laatuna, myyntiosuutena tai asiakastytyväisyytenä. Suoriutumisen ja alaisaitojen välisen suhteen olisi mahdollista olla myös toisen suuntainen, jolloin alaisaidot seuraisivatkin hyvästä suoriutumisesta (Podsakoff & MacKenzie 1997, 268). Empiirisesti kuitenkin ainakin Koys (2001, 108) on kumonnut tämän.

Hyvien alaisaitojen työntekijät pysyvät todennäköisemmin organisaation palveluksessa ja heillä on muutoinkin vähemmän poissaoloja töistä. Myös asiakastytyväisyys on korkeampi ja kulut pienemmät organisaatioissa (tai niiden osissa), joissa on hyvät alaisaidot. (Podsakoff ym. 2009, 128–130.) Esimerkiksi palvelualalla alaisaidot voivat näkyä täsmällisenä ja ystävällisenä asiakaspalveluna, siisteytenä ja työntekijöiden omina ehdotuksina esimerkiksi perehdyttämisestä ja ruuhkahuip-  
pujen selvittämisestä (MacKenzie, Podsakoff & Podsakoff 2011, 583). Osallistuminen, kantojen julkittaminen ja aloitteiden teko kehittävät organisaation sosiaalista pääomaa, ja esimerkiksi toisten auttaminen vahvistaa ihmisten välisiä suhteita ja luottamusta, mikä taas parantaa tiedonkulkua ja organisatorista oppimista (Organ ym. 2006, 204–205). Työntekijöiden alaisaidot kohentavat myös johtamisen laatua. Ne vaikuttavat myönteisesti esimiehen työn mielekkyyteen, tämän itselleen asettamiin tavoitteisiin ja rohkaisevat esimiestä kehittämään esimiestaitojaan. (Keskinen 2005, 42, 84.)

Yllä on pitkälti organisatorisia seurauksia. Millaista vaikutusta alaisaitokäyttäytymisellä on yksilöihin? Esimiehet arvioivat suotuisammin heidän suoriutumistaan (Podsakoff ym. 2009, 127). Ti-

lanteesta riippuen työntekijälle voi seurata ylennys- tai palkitsemismahdollisuuksia (Organ ym. 2006, 197), joskin on esitetty, että yksilöorientoituneessa työssä alaistaitokäyttäytyminen voi haitatakin ansioiden ja uran kehittymistä (Bergeron, Shipp, Rosen & Furst 2013). Ja kuten Keskinen (2005, 42, 84) kertoo, alaistaitokäyttäytyminen parantaa myös johtamista, mistä alaisetkin hyötyvät. Kun tiedetään alaistaitokäyttäytymistä seuraavan esimerkiksi työtyytyväisyydestä, voi senkin katsoa työntekijän nauttimaksi ”kylkiäiseksi”. Oletettavasti organisaatio, jossa käytetään paljon alaistaitoja, on miellyttävä paikka työskennellä. Toisenlaisiakin ajatuksia on esitetty ja niistä seuraavassa.

## 2.4 Kriittisiä näkemyksiä

Edellä on esitetty alaistaitokäyttäytyminen myönteisenä ja vapaaehtoisuuteen perustuvana toimintana, jota edeltävät ja seuraavat pääasiassa myönteiset ilmiöt. Vigoda-Gadot (2006, 2007) puhuu pakollisesta alaistaitokäyttäytymisestä (*compulsory citizenship behavior*), jonka työntekijät eivät koe kuuluvan tehtäviinsä, mutta johon he silti painostuksen tai pakottamisen alla joutuvat suostumaan. He siis kokevat johdon painostusta tai työtovereiden sosiaalista painetta tehdä työtehtäviä, jotka eivät heille muodollisesti kuulu, joista he eivät saa palkkiota tai tunnustusta ja joita he muutoin eivät vapaaehtoisesti tekisi, mutta joista on käytännössä mahdoton kieltäytyä (Vigoda-Gadot 2006, 85, 87; 2007, 399). Pakollinen alaistaitokäyttäytyminen on yleistä ja yleistynyt, koska organisaatioilla on yhä kovemmat paineet toimia tehokkaasti ja saada henkilöstöstään kaikki irti. Pitkällä aikavälillä organisaatiokaan ei kuitenkaan hyödy painostamisesta alaistaitokäyttäytymiseen: se on yhteydessä stressiin, työuupumukseen, kokemukseen epäreiluista valtapelieistä, oikeisiin lähteä organisaatiosta sekä välinpitämättömyyteen, huolimattomuuteen, apatiaan ja töiden myöhästymiseen sovitusta. Lisäksi se heikentää innovatiivisuutta, yrittäjämäistä asennetta, työtyytyväisyyttä ja myös varsinaista tehtäväsuoritusta. (Vigoda-Gadot 2007, 383–385, 394.) Pakollista alaistaitokäyttäytymistä ei välttämättä aiheuteta tieteen: työntekijällä ja työnantajalla voi olla eriävä kuva siitä, mitkä ovat tehtävämäärityksen mukaisia tehtäviä ja mikä harkinnanvaraista. Työpaikoilla pitäisi kirjoittajan mukaan pyrkiä selkeämpiin tehtävämäärittelyihin, parempaan viestintään ja asiasta keskustelemiseen, jotta kokemuksesta pakottamisesta alaistaitokäyttäytymiseen ei syntyisi. (Vigoda-Gadot 2006, 88–89.) On eri asia, kuinka helppo työntekijöiden on tehdä keskustelualoitetta tilanteessa, jossa kenties jo pitkäänkin on koettu painostusta ylimääräiseen työhön. Paitsi organisaatiot, myös työntekijät ja työnhakijat kilpailevat ankarasti keskenään, ja puuttumisella voi saada hankalan maineen.

Turnipseed ja Wilsonkin (2009) käsittelevät alaistaitoja, jotka eivät välttämättä ole työntekijän oma valinta. Työn käsite ja työntekijän asema ovat muuttuneet: organisaatioita on supistettu, kustannuksia on leikattu, kilpailu on kireämpää, rakenteet ovat litteämpiä ja työ järjestetään yhä useammin tiimeissä, joilla on paljon delegoitua valtaa. Kaikki tämä on johtanut muodollisten tarkkojen tehtä-

väkuvausten harvinaistumiseen ja yleisluontoisuuteen. (Turnipseed & Wilson 2009, 212.) Kaikkia työtehtäviä ei voida eikä haluta määritellä tarkkaan ennalta, vaan työntekijöiden odotetaan tekevän sitä, mikä kulloinkin on välttämätöntä. Johtaminen on hierarkiatonta ja keskittyy parantamaan työntekijöiden joustavuutta, taitoja ja motivaatiota (Turnipseed & Wilson 2009, 203). Työntekijät puolestaan tiedostavat työtilanteen epävarmuuden ja ovat myöntäväisiä työnantajiansa pyrkimyksille laajentaa edellytettyjen työtehtävien kirjoa, sillä laajempia tehtäviä hoitava työntekijä voi olla arvokkaampi ja vaikeammin uhrattavissa (Turnipseed & Wilson 2009, 210). Organisaatiot ovat taipuvaisia muuntamaan etenkin suoriutumista parantavat alaistaitokäyttäytymisen muodot työssä edellytetyksi (tai ainakin sellaiseksi koetuksi) käyttäytymiseksi. Alaistaitomääritelmästä on siis riisuttu vapaaehtoisuus, palkitsemattomuus sekä työnkuvaan kuulumattomuus, kun kerran tarkkoja tehtäväkuvauksia ei välttämättä edes laadita. Kirjoittajat arvelevatkin, että varsinkin suoriutumista parantaviksi havaitut alaistaidot eivät pysy kauaa määritelmän mukaisena omaehtoisena ja palkitsemattomana toimintana, vaan organisaatiot pyrkivät tuomaan ne osaksi työnkuvia voidakseen paremmin velvoittaa niihin. (Mukaiillen Turnipseed & Wilson 2009, 213.) Alaistaitokäyttäytymisen käsite siis muuttuu ajan saatossa. Osana samaa kehitystä Viitala (2005, 257) kirjoittaa, että nykyorganisaatiossa kehittämistarpeiden havaitsemisen, itsensä kehittämisen ja oppimisen on välttämätöntä olla voittava osa työtä.

Vigoda-Gadot'n (2006, 2007) sekä Turnipseedin ja Wilsonin (2009) artikkelit kuvaavat pitkälti samaa ilmiötä. Työelämä on muuttunut, kilpailu kiristynyt ja vain harvan työntekijän asema on turvattu. Jos ja kun alaistaitokäyttäytymisestä on organisaatioille hyötyä, ne luonnollisesti haluavat lisätä sitä, ja työntekijät venyvät säilyttääkseen työpaikkansa. Vigoda-Gadot (2007, 399) tuo selvästi esiin, että aina tämä ei tapahdu reilussa hengessä, Turnipseed ja Wilson (2009) taas eivät tunnu ottavan kantaa, onko alaistaitokäyttäytymisen muuttuminen velvoitteeksi (ei välttämättä paperille kirjatusti, mutta kokemuksen tasolla) hyvä vai huono asia. Alaistaitokäyttäytyminen on lähtökohtaisesti myönteinen ilmiö ja esimerkiksi auttamisella on varmasti työntekijöidenkin hyvinvointia kohentava vaikutus. Organisaatiossa, jossa aiheuttajat (kuten hyvä johtajuus, oikeudenmukainen kohtelu) ovat muutoinkin kunnossa, ei voine pitää kohtuuttomana työnantajan pyrkimystä jopa edellyttää alaistaitokäyttäytymistä. Mutta yhä laajempien vastuiden kasaaminen työntekijöiden harteille päinvastoin toimivalla työpaikalla ansaitseekin tulla kutsutuksi pakottamiseksi. Työntekijöiden voi altavastaajina olla vaikea puuttua tilanteeseen, mutta kuten Vigoda-Gadot (2007, 385, 394) toteaa, pitkällä aikavälillä organisaatiokaan ei hyödy painostamisesta alaistaitojen käyttämiseen. Voi toivoa toimivan eräänlaisena korjaavana mekanismina, että alaistaitokäyttäytymisen parhaat hyödyt korjataan vain, kun käyttäytyminen on aidosti myönteisten syiden aiheuttamaa.

Kritiikistä huolimattakin alaistaitokäyttäytyminen on varmasti enemmän myönteinen kuin kielteinen ilmiö sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Monesti myös työnantajat hyötyisivät, jos loisivat olosuhteita, joissa työntekijät saataisivat useammin käyttää alaistaitojaan (Rose 2016, 304).

### 3 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön kehittäminen (*human resource development*, HRD) on osa laajempaa henkilöstöjohtamisen (HR) kenttää. HR on kattokäsite, joka voidaan jakaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM) ja kehittämiseen (HRD), vaikka monesti ”HR:ksi” mielletäänkin vain niin sanotut *management*-asiat kuten palkkaus. (Swanson & Holton 2009, 12.) HR tukee organisaation strategian toteutumista huolehtimalla, että organisaatiossa on kulloinkin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö ja riittävää ja kehittyvää osaamista (Viitala 2013, 10). Käytännön työ tehdään seuraavissa prosesseissa: henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinta ja rekrytointi, perehdyttäminen, työsuhdeasioiden hoito, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstövähennysten hoitaminen, johdon tuki (Viitala 2005, 233) ja viestintä (Ulrich 1997, 17).

Seuraavaksi tässä luvussa yleisesti esitellään henkilöstön kehittäminen, kerrataan hieman historiaa ja kerrotaan lyhyesti HRD:stä tieteenä ja käytännön toimintana.

#### 3.1 Henkilöstön kehittämisen tarkoitus ja tavoitteet

Henkilöstön kehittäminen on työntekijöiden osaamisen lisääntymisen kautta tapahtuvaa muutosta organisaation toiminnassa (Luoma 2011, 29). Se huolehtii, että organisaatiolla on ajanmukaisen asiantuntemuksen ja taidot omaava henkilöstö (Torraco & Swanson 2009, 358), joka toimii ”tuottavasti ja jopa intohimoisesti organisaationsa eteen” (Shuck & Wollard 2010, 107). Keskiössä on siis inhimillisten voimavarojen vaikutus organisaatioiden menestykseen (Swanson & Holton 2009, 4).

Termille henkilöstön kehittäminen on vaihtoehtoja. Esimerkiksi Viitala (2013, 189) ei välittäisi puhua henkilöstön, vaan osaamisen kehittämisestä<sup>3</sup>, jotta henkilöstö ei esiintyisi passiivisena kehittämiskohteena, vaan toimivana ja vastuullisena subjektina. Rothwell, Stavros ja Sullivan (2010, 35) taas käyttävät työpaikalla oppimista ja suoriutumista (*workplace learning and performance*). Vaikka joissain aineistonkin organisaatioissa puhutaan osaamisen johtamisesta tai kehittämisestä, pitäydyn vakiintuneessa termissä henkilöstön kehittäminen. Sitä käyttävät Kormanik ja Shindellkin

---

<sup>3</sup> Olen kuitenkin soveltuvien osin käyttänyt HRD-merkityksessä lähteenä Viitalaa (2005, 2013) silloinkin, kun hän itse puhuu osaamisen johtamisesta tai osaamisen kehittämisestä.

(2014) luodattaessaan nimenomaan tulevaisuuden ilmiöitä, kuten robottien osaamisen kehittämistä, jotka ovat kaukana perinteisestä henkilöstön kehittämisestä, mutta nimitys on yhtä kaikki sama.

Swanson ja Holton (2009, 4) määrittelevät henkilöstön kehittämisen ”prosessiksi, jossa kehitetään ja vapautetaan asiantuntemusta ja jonka tarkoituksena on parantaa yksilön, ryhmän, työprosessin ja organisaation suoriutumista”. Asiantuntemuksen kehittäminen tapahtuu koulutuksen ja kehittämisen (*training and development, T&D*) keinoin, ja sen vapauttaminen organisaation kehittämisen (*organization development, OD*) keinoin.

Kouluttaminen ja kehittäminen on prosessi, jossa työhön liittyvää tietämystä ja asiantuntijuutta kehitetään järjestelmällisesti ja organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kouluttamis- ja kehittämistoiminta ei viittaa vain muodollisiin koulutusilaisuuksiin, vaan myös esimerkiksi työssä oppiminen on osa sitä. Haasteena on, että kouluttamis- ja kehittämistoimien tulisi paitsi ylläpitää organisaation nykytoimintoja, myös luoda uutta osaamista ja asiantuntemusta. (Swanson & Holton 2009, 226–232, 250.)

Organisaation kehittäminen ei ole yhtä näkyvää kuin koulutus ja kehittäminen, mutta sillä on laajat systeemiset vaikutukset. Sen tarkoitus on mahdollistaa organisaation ihanteellinen toiminta ja vapauttaa henkilöstön koko asiantuntemuspotentiaali organisaation käyttöön. Keskiössä on muutosprosessi, joka voi kohdistua suoriutumiseen, rakenteeseen, prosesseihin (kuten viestintään, päätöksentekoon tai johtajuuteen), tiimeihin tai yksilöihin. (Swanson & Holton 2009, 288, 295.) Organisaation kehittämiseen on eri menetelmiä (kuten *action research*), joita yhdistävät esimerkiksi diagnoosiksi kutsuttu perusteellinen perehtyminen organisaatioon ja sen ongelmaan prosessin alussa, jatkuva palautteen hyödyntäminen sekä kaikkien asianomaisten osallisuus. Menetelmästä riippumatta kyseessä on aina pitkä prosessi. (Swanson & Holton 2009, 297–300; Luoma 2011, 34–35).

Swanson ja Holton (2009, 341) toteavat lähes jokaisessa koulutus- ja kehittämisinterventiossa olevan mukana organisaation kehittämistä ja organisaation kehittämisen interventioissa lähes aina olevan mukana kouluttamista ja kehittämistä. Näin ne on luonteva paketoita yhdeksi HRD-paketiksi.

Jos henkilöstön kehittämistä määritellään organisaation toiminnoista lähtien, se käsittää kouluttamisen, urakehityksen, organisaation kehittämisen (Slotte, Tynjälä & Hytönen 2004, 485), suorituksen johtamisen, strategiset muutosprosessit (Wollard & Shuck 2011, 439), johtajuuden kehittämisen ja coachingin sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen, henkilöstösuunnittelun ja laadunparantamisen (Swanson & Holton 2009, 12). Viitala (2005, 254) vielä lisää listaan osaamisstrategioiden määrittelyn, tarvittavan osaamisen erittelyn ja arvioinnin, kehittämistarpeiden määrittelyn sekä kehityskes-

kustelut. Henkilöstön kehittämistä tehdään siis kaikissa HR-toiminnoissa, joiden tavoitteena on parempi oppiminen ja suoriutuminen (Slotte ym. 2004, 485). Edelleen kehittämisen tavoitteita ovat strategian edellyttämän osaamisen turvaaminen, työtehtävien suorittamisen tehostuminen, muutosten mahdollistaminen ja tukeminen sekä laadun varmistaminen ja parantaminen. Muita tehtäviä ovat luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen sekä yksilöiden suoriutumisen, motivaation ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala 2013, 189.)

Kehittäminen voi tuottaa lyhyellä tähtämellä asenteiden ja suoriutumisen parantumista, pitkällä tähtämellä työidentiteetin ja työn merkityksellisyyden kasvamista ja parantunutta soveltamiskykyä, jolloin työntekijä on entistä kykenevämpi suoriutumaan myös tulevaisuuden haasteista (Hall 1984, 161). Henkilöstöjohtamisesta, sisältäen HRD:n, tulisi seurata hyvää niin työntekijöille, asiakkaille kuin (voittoa tavoittelevassa organisaatiossa) sijoittajille: henkilöstölle työtyytyväisyyttä, sitoutumista, osaamista ja pysyvyyttä, asiakkaille tyytyväisyyttä, sitoutumista ja pysyvyyttä sekä sijoittajille kannattavuutta, kasvua, kassavirtaa ja tuottoa (Ulrich 1997, 247).

### **3.2 Henkilöstön kehittämisen muutos: operatiivisesta strategiseen**

Henkilöstön kehittämistä on käytännössä tehty kauan, vaikka oppimista ja kehittymistä ei sillä nimellä olisi kutsuttukaan. Menneiden vuosisatojen mestari-oppipoikajärjestelmistä ja tehtaiden kouluista tullaan 1900-luvulle, jolloin erityinen henkilöstöfunktio alkoi yleistyä organisaatioissa. Tärkeimmät syyt olivat teollistuminen, organisaatioiden koon kasvaminen sekä työntekijöiden oikeudet; paitsi työntekijöiden omat vaatimukset oikeuksistaan, myös niistä säättäminen yhä useammin laissa, jonka noudattamisesta piti huolehtia. Samalla koulutustakin tarvittiin aiempaa enemmän, mikä alkoi johtaa henkilöstön kehittämisen syntyyn. (Ruona & Gibson 2004, 52; Swanson & Holton 2009, 31–50.) Alkuaikojen henkilöstön kehittäminen oli lähinnä reaktiivista lyhyen tähtäimen toimintaa, jolla varmistettiin päivittäisen työn sujuvuus (Ruona & Gibson 2004, 53).

1900-luvun loppupuolella kansainvälinen kilpailu alkoi kiristyä, kehittämiselle asetettiin tehokkuusvaateita ja nähtiin toisaalta entistä selvemmin, että organisaatio menestyy juuri henkilöstönsä turvin. Vaikutusta oli varmasti palvelujen ja tietotyön kasvulla, joissa molemmissa ihmiset ovat avainasemassa. (Ulrich 1997; Brockbank 1999, 338; Ruona & Gibson 2004, 55.) Henkilöstöjohtamisenkin piirissä omaksuttiin enenevässä määrin systeeminen näkemys koko organisaatiosta ja omasta toiminnasta. Perustaitojen kouluttaminen usein ulkoistettiin, ja henkilöstöammattilaisten työ muuttui ”henkilöstöhallinnosta” enemmän strategiseksi kilpailukeinoksi ja ikään kuin organisaation sisäisten konsulttipalveluiden tarjoamiseksi. (Ruona & Gibson 2004, 56–57; Viitala 2013, 33.) Nyt henkilöstön kehittämisen tulee tuottaa konkreettista arvoa ja edistää oppimista kaikilla organisaat-

tiotasoilla. Henkilöstön kehittäjät eivät saisi vain reagoida ympäristön tapahtumiin, vaan heidän pitäisi olla etunenässä havainnoimassa niitä ja luomassa muutosta tukevia ketteriä kulttuureita, rakenteita, prosesseja ja työvoimaa. (Ruona & Gibson 2004, 57–60.) Tavoitteena on organisaation kasvattaminen asiakaslähtöisyyteen (Brockbank 1999, 349), kenties voitaisiin puhua yrittäjähenkisyyden ja omistajuuden ruokkimisestakin. Ulrich (1997, 23) on tiivistänyt henkilöstöjohtamisen luonteen ja aseman sekä HR-ammattilaisten roolin muutoksen muun muassa näin (taulukko 1):

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen roolin muutos (mukaillen Ulrich 1997, 23)

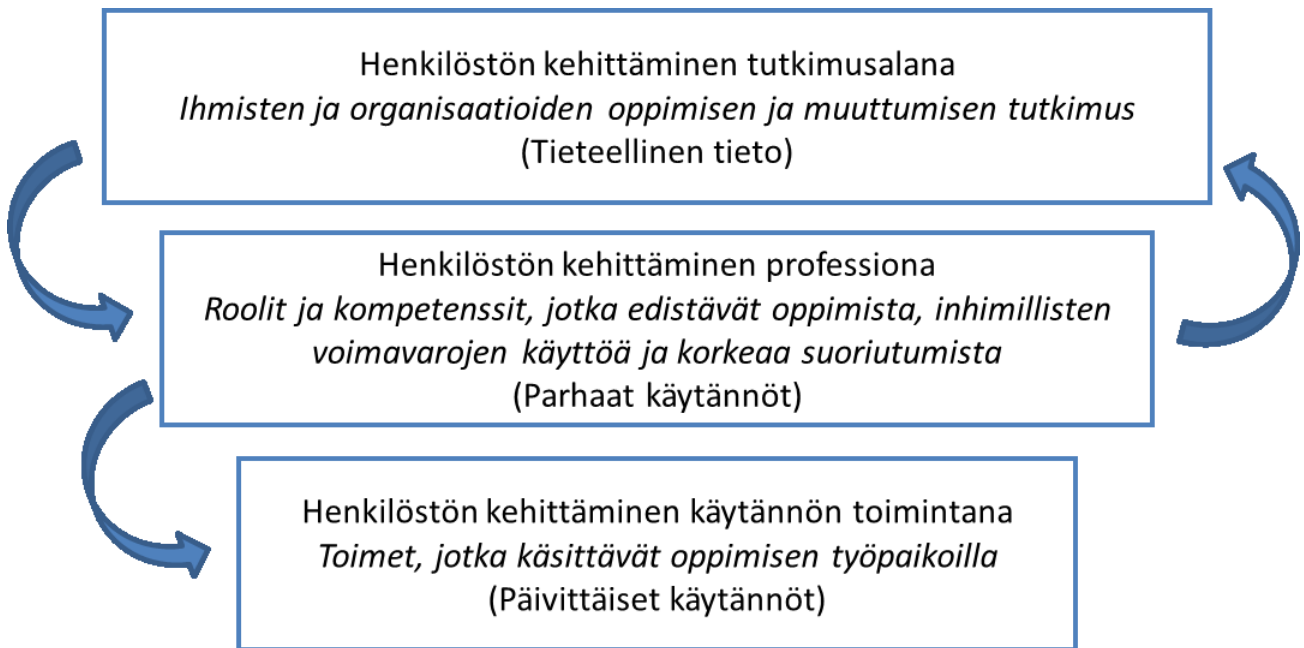
| Vanha henkilöstöjohtaminen | Uusi henkilöstöjohtaminen |
|----------------------------|---------------------------|
| operationaalista           | strategista               |
| reaktiivista               | proaktiivista             |
| hallinnollista             | konsultoivaa              |
| lyhyt aikajänne            | pitkä aikajänne           |
| toimintoihin keskittyvää   | ratkaisukeskeistä         |

Entistä roolia ei tosin tyystin hylätä ja siirtyä täysin uuteen, vaan HR:n täytyy omaksua kaikki mainitut roolit. Esimerkiksi taulukossa 1 strategisuus ei tarkoita, etteikö henkilöstötyöhön enää kuuluisi mitään operationaalista. (Ulrich 1997, 24.) Lisäksi on kyse asemoitumismahdollisuuksista ja HR:n tuottamasta kilpailuedusta: reaktiivinen HR tuottaa organisaatiolle vähemmän kilpailuetua kuin strategisesti proaktiivinen (Brockbank 1999, 340).

### 3.3 Henkilöstön kehittäminen tutkimusalana

Henkilöstön kehittäminen oli professio ennen kuin siitä tuli myös tutkimusala. Tieteellistä tutkimusta on 1960-luvulta lähtien. (Hamlin & Stewart 2011, 62.) Toki jo ennen tätä oli tehty paljon tutkimusta liittyen kouluttamiseen, muutosjohtamiseen, organisaatiokäyttäytymiseen ja vaikkapa motivaatioon (Swanson & Holton 2009, 64–65). Henkilöstön kehittäminen sekä professiona että tutkimuskohteena on muodostunut organisaatioiden käytännön toiminnasta ja tarpeista. Chalofsky (2014) esittää profession ja tutkimusalan suhteen seuraavasti (kuvio 1):





Kuvio 1. Henkilöstön kehittäminen professiona ja tutkimusalana (Chalofsky 2014, xxxix)

HRD-ammattilaisten arkityössä suodattuu parhaita käytäntöjä, joita esitellään ammattijulkaisuissa ja konferensseissa tai ne pääsevät konsulttien työkalupakkeihin<sup>4</sup>. Soveltavan toiminnan lisäksi tutkijat ja jatko-opiskelijat tekevät empiiristä tutkimusta, ja heidän tutkimustensa tulokset päätyvät HRD-ammattilaisten käsiin julkaisujen ja konferenssien kautta ja voivat muodostua edelleen parhaiksi, päivittäisiksi käytännöiksi. Profession tunnistamista parhaista käytännöistä voi myös nousta ideoita empiiriseen tutkimukseen. (Chalofsky 2014, xxxviii–xxxix.) Tutkimuksissa on voitu pyrkiä löytämään universaalisti tuloksellisia käytäntöjä, joita voisi sitten monistaa eri organisaatioihin. Sellaisia ei nykynäkemyksen mukaan kuitenkaan voi olla, sillä ne tulisi aina sovittaa organisaation strategiaan, tilanteeseen ja ympäristöön. Tällöin tutkitaan henkilöstökäytäntöjen yhdistelmiä ja yhteensopiavuutta, kuten miten erilaiset palkitsemisjärjestelmät sekä niihin liittyvät suoriutumisen mittarit ja kehittämistoiminta kulloinkin parhaiten palvelevat organisaatiota. (Viitala 2013, 42.)

Henkilöstön kehittämiselle ovat ominaisia erilaiset mallit. Mallit eivät kuitenkaan ole sama kuin teoria. (Swanson & Holton 2009, 94.) Onkin vaikea osoittaa täsmällisesti, mihin teoriaan henkilöstön kehittäminen pohjautuu. Kun henkilöstön kehittämistä katsotaan tieteen näkökulmasta, se on soveltava, monitieteinen ja nuori tutkimusala (Swanson & Holton 2009, 4, 72; Chalofsky 2014, xlix). Se on muotoutunut ja yhäkin ammentaa monista eri tieteenaloista, muun muassa sosiaali- ja

<sup>4</sup> Ihmettelen, ettei kuviossa ole alaoikealla nuolta ylöspäin, vaikka sellainen sinne sopisi – myös Chalofskyn (2014) oman tekstin mukaan, sillä hän juuri selittää, kuinka parhaat käytännöt muodostuvat päivittäisen toiminnan pohjalta.

käyttäytymistieteistä, niiden käsitteistä ja teorioista. Niitä ovat sosiologia, antropologia, psykologia, johtamistieteet, kasvatustiede, taloustiede, fysikaaliset tieteet ja filosofia. (Chalofsky 2014, xlix–l.)

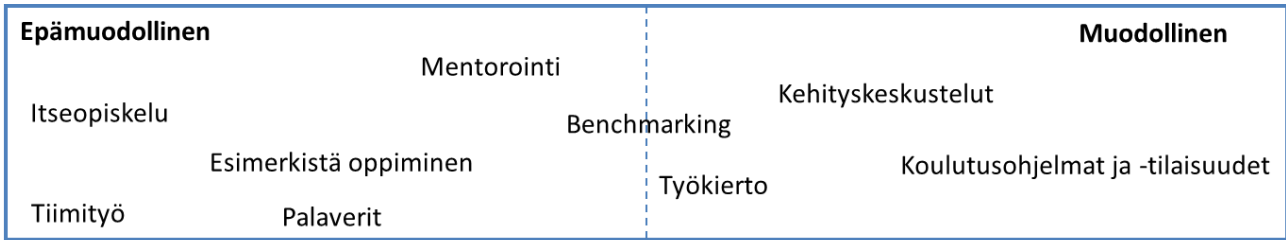
### 3.4 Henkilöstön kehittäminen käytännössä

Yleinen mielikuva henkilöstön kehittämisestä on muodollinen koulutus, vaikka todellisuudessa suuri osa oppimisesta organisaatioissa tapahtuu muilla tavoin (Swanson & Holton 2009, 213). Vastakkain on kaksi näkemystä, behavioristinen ja konstruktivistinen: Ensin mainitun mukaan henkilöstön kehittäminen on mekaanista toimintaa, jossa tarvittavaa osaamista lisätään koulutusta ja kursseja järjestämällä. Konstruktivistisessa kehittämisajattelussa mennään syvemmälle ihmisten ajattelumalleihin ja kokemuksiin, sillä nähdään, ettei toiminta voi muuttua ilman ajattelun muuttumista ja koettua reflektointia. Oppijälähtöisyyttä ja toiminnallisuutta painotettaessa toteutustapa ei välttämättä olekaan perinteinen kurssi, vaan esimerkiksi arviointipalaveri, palaute, kehityskeskustelu tai mentoimintointi. (Viitala 2013, 190.) Valtaosa työhön liittyvästä oppimisesta tapahtuu päivittäisissä työprosesseissa suunnittelematta, organisoimattomasti ja epämuodollisesti (Slotte ym. 2004, 484–485). Henkilöstön kehittämisen tehtävä on taata työntekijöiden kyky ja jaksaminen omaehtoiseen oppimiseen ja luoda sitä tukevat olosuhteet (mukailten Viitala 2005, 257). Siinä, että kaikkien organisaatiossa halutaan olevan vastuussa kehittämisestä ja kehittymisestä, on toki selvästi yhtymäkohtia aiemmin käsiteltyihin (ks. luku 3.2) henkilöstöjohtamisen aseman muuttumiseen ja strategisuuteen. Jos henkilöstön kehittämisen halutaan olevan reaktiivisen sijaan proaktiivista (Grieves 2003, 1), proaktiivisuuden pitää pohjimmiltaan lähteä jokaisesta yksilöstä.

Millainen henkilöstön kehittäjien rooli on? He ovat konsultteja ja kehittämistoiminnan koordinoijia (Swanson & Holton 2009, 435). He vastaavat osaamisen määrittelyn ja arvioinnin prosesseista ja usein työn vaatavuuden määrittelyn ja suoritusarvioinnin prosesseista. He koordinoivat johtamiskäytäntöjen, -järjestelmien ja -työkalujen kehittämistä. (Viitala 2013, 184.) Esimerkiksi rekrytointi-, perehdyttämis- ja kehityskeskustelukäytäntöjä ja oppimista tukevia toimintatapoja voidaan linjata yhteisesti. Kiteytettynä: henkilöstön kehittäjät ovat asiakaspalvelijoita asiakkainaan johtajat, esimiehet ja työntekijät (Ulrich 1997, IX) – perimmiltään myös organisaation asiakkaat.

Henkilöstön kehittämiskeinoja voi jaotella esimerkiksi sen mukaan, kuinka muodollisia tai epämuodollisia ne ovat (Viitala 2013, 192–193). Kuviossa 2 näytetään joitain käytännön kehittämistoimia muodollisuuden ja epämuodollisuuden jatkumolla. Esitetyistä kehittämisuudoista moni on nimenomaan sellainen, jossa henkilöstön kehittäjä ei itse ole mukana, vaan vastuu kehittämisestä sekä siitä, että tilanne nähdään oppimismahdollisuutena, on esimiehellä ja työntekijöillä. Lisäksi

oppiminen voi olla joko tarkoituksellista tai suunnittelematonta ja satunnaista (Marsick & Watkins 1990, 12): esimerkiksi kuvion 2 palavereissa voisi tapahtua suunnittelematonta oppimista.



Kuvio 2. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (mukaillen Viitala 2005, 261; 2013, 192)

Kontrolloimattomana tai tiedostamattomana epämuodollisesta oppimisesta voi olla haittaa: siinä missä työntekijät oppivat toisiltaan hyviä käytäntöjä ja asenteita, sama onnistuu myös huonojen asenteiden ja tapojen kanssa. HRD:llä on lopulta vähemmän valtaa siihen, mitä opitaan ja mitä työpaikoilla tapahtuu, kuin työntekijöillä ja johtajilla, mutta silti sen tulisi varmistaa, että oppiminen epämuodollisenakin vie oikeaan suuntaan (Poell 2014, 222–225). Siksi kehittämisessä tavoitellaan tilannetta, jossa työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja sisäinen motivaatio olisivat samassa linjassa koko organisaation tavoitteen ja motivaation kanssa. Silloin oppiminenkin on varmemmin oikeansuuntaista. Joka tapauksessa molempia oppimismuotoja, muodollista ja epämuodollista, tarvitaan. (Slotte ym. 2004, 485, 490.)

#### 4 TUTKIMUSAIHEEN PERUSTELU JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Henkilöstön kehittäjät ovat siis erityisen kiinnostuneita organisaation suoriutumiseen sekä sen oppimiseen liittyvistä asioista (Rose 2016, 297–298). Myös alaistaidot liittyvät näihin kahteen. Tässä luvussa pyritään tuomaan kahta edellistä lukua yhteen ja perustelevaan, miksi henkilöstön kehittämistä ja alaistaitoja kannattaa tutkia yhdessä, sekä esitellään tutkimuskysymykset.

##### 4.1 Alaistaito- ja HRD-tutkimuksen yhdistäminen

Organisaatioissa, etenkin voittoa tavoittelevissa, luonnollisestikaan ei haluta käyttää aikaa tai muita resursseja toimintaan, joka ei lainkaan edistä niiden etua. Hyvä suoriutuminen on taloudellinen välttämättömyys ja väline taloudellisen hyödyn saamiseksi: yksilöiden pitää suoriutua hyvin ansaitakseen elantonsa ja organisaatioiden voidakseen tarjota työpaikkoja (Swanson & Holton 2009, 144–145). Sama koskee kaikkea HR:ää, myös kehittämistä. Osaamisen kehittymisen pitää näkyä toiminnan tehostumisena, korkeampana laatuna ja organisaation menestymisen edellytysten ja kan-

nattavuuden paranemisena (Viitala 2005, 281). Käydään myös keskustelua HRD:n eettisyydestä (Swanson 2009), ja esimerkiksi suoriutumisen parantamista on voitu pitää yksilöä ja tämän kehittymistä ja päätösvaltaa rajoittavana tavoitteena (Swanson ja Holton 2009, 142–143). Suoriutumisenäkökulman sivuuttaminen kuitenkin todennäköisesti sysäisi henkilöstön kehittämisen marginaaliin organisaatioissa (Chalofsky 2014, xliv). Osaamisen kehittämisen ja maksimoimisen tulisi olla sekä organisaatioille että yksilöille myönteistä, reilua ja hyödyllistä (Swanson & Holton 2009, 10–11).

Useimmissa tutkimuksissa alaistaitokäyttäytyminen on vaikuttanut suoriutumiseen myönteisesti, joskin mekanismi voi organisaatiosta ja työstä riippuen vaihdella (Organ ym. 2006, 201; Rose 2016, 301–302). Vaikutus ei ole välttämättä myönteinen töissä, joissa työntekijät työskentelevät itsenäisesti toisistaan riippumattomina eikä alaistaitokäyttäytymistä, kuten toisten apua, edes haluta (Bachrach, Powell, Collins & Richey 2006, 1397; Nielsen, Bachrach, Sundstrom & Halfhill 2012, 686). Tällainen työ on toisaalta nykyisin harvinaista (Viitala 2005, 111–112). Juutin (2011a, 15) mukaan nykytyöntekijän tulisi olla oma-aloitteinen, avulias ja valmis jakamaan avoimesti kokemuksiaan, lisäksi hän kykenisi johtamaan itseään ja reflektoimaan omaa toimintaansa. Viitala (2005, 156) kirjoittaa lisäarvoa tuottavasta osaamisesta eli esimerkiksi kyvystä kehittää toimintatapoja, toimia tiimissä, kommunikoida asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, sietää kohtuullista kiirettä sekä auttaa uusia työntekijöitä. Henkilöstön kehittäjät taas toivovat sosiaalisia taitoja ja proaktiivisuutta (mukailien Viitala 2013, 179–181) ja tavoittelevat työntekijöistä innokkaita, motivoituneita, suunnitelmallisia ja itseohjautuvia oppijoita, jotka ottavat itse vastuuta oppimisestaan (Slotte ym. 2004, 492–493). Alaistaitoja taas ovat siis auttaminen, reippaus, uskollisuus, sääntöjen noudattaminen, aloitteellisuus, kansalaishyveellisyys ja itsensä kehittäminen (Podsakoff ym. 2000) sekä kehittämis-ehdotusten tekeminen (LePine & Van Dyne 1998, 2001). Listaukset osuvat jokseenkin hyvin yhteen, ja voitaneen sanoa, että alaistaitokäyttäytyminen vie organisaation suoriutumista HRD:nkin piirissä toivottuun suuntaan. Päätelmää tukevat myös Podsakoff ja MacKenzie (1997, 135, 138), joiden mukaan alaistaitoiset työntekijät muun muassa jakavat toisilleen parhaita käytäntöjä ja hyljaisistä tietoa, auttavat esimiehiäänkin kehittymään, osallistuvat työnsä koordinoimiseen sekä ovat alttiita ottamaan kontolleen uusia tehtäviä ja sopeutumaan muutoksiin. Kaikki tämä on omiaan tukemaan sekä henkilöstön kehittymistä että organisaation menestymistä ylipäätään.

Entä alaistaitokäyttäytymisen vaikutus oppimiseen? Oppimisen aikaansaaminen on henkilöstön kehittämisen tärkeimpiä tehtäviä (Swanson & Holton 2009, 140), mutta osaamista ei voi noin vain lisätä kehenkään (Viitala 2005, 135), vaan oppijassa itsessään pitää olla motivaatio oppia ja vastuu

oppimisesta<sup>5</sup>. Yksinkertaisimmillaan oppimista voi tapahtua tarkkailemalla ja kyselemällä (Sambrook 2005, 106), jotka molemmat edellyttävät juuri työntekijän omaa aloitetta oppimiseen. Gerber (1998, 171) tunnisti kaikkiaan 11 tapaa oppia työssä, joihin kuuluvat esimerkiksi omaehtoinen oppiminen työssä ja sen ulkopuolella, oppiminen vuorovaikutuksessa keskustellen, auttaen tai mallia katsoen sekä oppiminen esimerkiksi ryhtymällä työntekijöiden edustajaksi (luottamushenkilö, työsuojeluvaltuutettu tai epämuodollisempikin tehtävä) tai ottamalla proaktiivinen rooli toisten työntekijöiden auttajana ja opastajana. Alaistaitokäyttäytyminen on miltei identtistä näiden oppimistapojen kanssa: vuorovaikutteista, auttavaa ja aloitteellista. Oppiminen on voimakkaasti riippuvaista oppijan itsensä aloitteesta, halusta ja vastuuntunnosta.

Vuorovaikutus ja tiedon, kokemusten ja näkemysten jakaminen kuuluvat siis oppimisen edellytyksiin (Juuti 2011a, 2011b). Alaistaitokäyttäytyminen puolestaan edistää tiedon jakamista (*knowledge sharing*) (Jo & Joo 2011, 361): tiedosta luopuminen heikentää yksittäisen työntekijän valta-asemaa, mutta tiedosta syntyy organisaation yhteistä tietämystä vain jakamalla. Omasta välittömästä edusta tinkiminen yhteisen edun vuoksi taas on alaistaitokäyttäytymisen ydintä. Somechin ja Drach-Zahavyn tutkimuksessa (2004) oppimista edistävä organisaatiokulttuuri lisäsi alaistaitokäyttäytymistä; he tosin toteavat, ettei heidän tutkimuksensa paljasta kausaliteetin suuntaa, joten tulos olisi voinutkin olla, että alaistaitokäyttäytyminen edistää organisatorista oppimista.

Edeltävän perusteella alaistaidoilla on merkitystä HRD:n keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa (Rose 2016, 306). Alaistaitokäyttäytyminen on samansuuntainen ilmiö muun muassa hyvän johtajuuden ja sitoutumisen kanssa; näihin asioihin panostamalla alaistaitokäyttäytymisenkin ja siitä koituvien hyötyjen todennäköisyys kasvaa. HR vaikuttaa osaltaan alaistaitokäyttäytymisen todennäköisyyteen: arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat kokemukseen reiluudesta, johtajuuden kehittäminen on avainasemassa ja taiten suunnitellut tehtävät lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Paine & Organ 2000, 46). Henkilöstötoimien vaikutukseen alaistaitoihin palataan luvussa kuusi.

## 4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkielmani perustuu konstruktiiiviseen henkilöstön kehittämisajatteluun, jossa yksilöiden ajattelumallit ja kokemukset vaikuttavat kehittämistuloksiin. Työntekijät siis vaikuttavat suuresti kehittämisen tavoitteiden saavuttamiseen, jota myös alaistaitokäyttäytyminen tukee. Alaistaidot taas ymmärretään käyttäytymiseksi, joka voi muuttua ja johon on mahdollista vaikuttaa eri keinoin, ei työntekijän pysyväksi ominaisuudeksi. Tutkimuskysymykseni osatutkimuskysymyksineen on seuraava:

<sup>5</sup> Yksilötekijöiden, kuten motivaation ja vastuunoton, lisäksi oppimiseen vaikuttavat organisatoriset (ylimmän johdon tuki, kulttuuri jne.) ja HRD-funktioon liittyvät (henkilöstön määrä ja osaaminen jne.) seikat (Sambrook 2005, 113).

Mikä on alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiseksi?

- Miten henkilöstöammattilaiset määrittelevät alaistaidot ja henkilöstön kehittämisen?
- Millainen on organisaation jäsenten alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämistyön onnistumiselle?
- Vaikuttaako henkilöstön kehittämistyö organisaation jäsenten alaistaitokäyttäytymiseen?

Kolmen osatutkimuskysymyksen vastaukset siis vastaavat pääkysymykseen.

Tutkielma rajautuu henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen ammattilaisten käsityksiin alaistaidoista. On kiinnostavaa, miten organisaation jäsenten alaistaidot tai niiden puuttuminen vaikuttavat henkilöstön kehittämisen onnistumiseen vai onko niillä ylipäätään merkitystä HR-työlle. Lisäksi pyrin selvittämään, millaisia yhteyksiä on henkilöstökäytänteiden ja alaistaitojen välillä. Tämä on kiinnostavaa, koska Suomessa ei juuri ole tutkittu alaistaitoja tästä näkökulmasta.

## 5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aloitin työskentelyni tutustumalla aiempaan tutkimuskirjallisuuteen alaistaidoista sekä henkilöstön kehittämisestä. Kirjallisuuteen tutustumisen loppuvaiheilla keräsin empiirisen aineistoni. Aineistona ovat henkilöstöammattilaisten haastattelut, joita tarkastellaan teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Seuraavaksi tässä luvussa kerrotaan laadullisesta tutkimuksesta, haastattelusta aineistohankintamenetelmänä, teoriasidonnaisuudesta ja sisällönanalyysistä.

Laadullisella tutkimuksella pyritään erittelemään, kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiöitä, ei niinkään selittämään niitä tai tekemään niistä tilastollisia yleistyksiä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Laadullisen tutkimusotteen toinen tärkeä tavoite on tutkimuksen kohteiden, eli tässä tutkielmassa haastateltavieni, tulkintojen esiin nostaminen (Hakala 2010, 21). Laadullinen ote on luonteva valinta tutkielmaani, sillä sen tarkoitus on kuvailla. Kuten jo aiemmin tutkielmassa on todettu, alaistaitoja ja henkilöstön kehittämistä on tutkittu samassa kontekstissa niukalti kansainvälisestikin, saati Suomessa. Näin luotaamattoman aiheen kyseessä ollessa on tarkoituksenmukaisempaa selvittää, millaisia näkökulmia ja käsityksiä alaistaitojen ja henkilöstön kehittämisen mahdollisista linkeistä voi olla. Sekä alaistaitojen käyttäminen että henkilöstön kehittäminen vaikuttajineen ja seurauksineen ovat vaikeasti kvantifioitavia ilmiöitä ja niihin liittyvä määrällinen tutkimus olisi tästäkin syystä ollut haastavaa.

## 5.1 Aineiston hankkiminen

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä valitsin haastattelun. Haastattelu on tutkijan aloitteesta ja tiedon keräämisen tarkoitusta varten käytävä keskustelu, jolla on tutkimuksen viitekehukseen perustuva päämäärä (Eskola & Vastamäki 2010, 26). Haastattelu sopii aineistonkeruuni menetelmäksi erityisesti siksi, että aiheeni ei ole kovin tarkkaan tutkittu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 72) taas toteavat, että haastattelun idea on yksinkertainen, koska kun halutaan tietää, mitä joku ihminen ajattelee, sitä kannattaa kysyä häneltä. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, sillä saatuja vastauksia voi välittömästi syventää ja kysymysten järjestystä muuttamalla voi tukea haastattelutilanteen keskustelunomaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Käyttämäni menetelmä on yhdistelmä puolistrukturoitua ja teemahaastattelua. Teemahaastattelussa vain haastattelun teemat on määrätty ennalta, mutta kysymykset sekä niiden muoto ja järjestys voivat vaihdella. Teemahaastattelu tarjoaa enemmän tilaa tutkittavien omalle äänelle ja tulkinnoille, kun tutkijan esittämät kysymykset eivät ole ohjaamassa niitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja kuten strukturoidussa haastattelussa olisi, vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 86). Kysymysten valmistelun puolesta haastatteluni muistuttavat puolistrukturoitua haastattelua, mutta kysymysten muodon ja järjestyksen vaihtelun puolesta teemahaastattelua. Aineistonkeruuni ei ole ollut teorialähtöistä, vaan vapaampaa, vain menetelmällisten oppien ohjaamaa (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 99).

Lisäksi teemahaastatteluun kuuluisi, että haastateltavilla on tutkijan kanssa yhtenevä käsitys keskeisistä termeistä. Olisi siis pitänyt varmistaa, että kukin haastateltava ymmärtää henkilöstön kehittämisen ja etenkin alaistaidot samalla tavalla kuin tutkija. On kuitenkin yksi tutkimustehtävistäni selvittää, mitä alaistaidot ja henkilöstön kehittäminen aineiston mukaan tarkoittavat. Avoimelle haastattelulle on ominaista, että haastateltavien annetaan kertoa asioista omien käsitystensä mukaisesti, ja tältä osin haastatteluni muistuttavatkin avoimia haastatteluja. Tämä pitää ottaa huomioon analyysivaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) jatkavat, että mahdollisimman laadukkaiden haastatteluvastausten saamiseksi on tarkoituksenmukaista antaa kysymykset tai ainakin aihe haastateltaville ennalta nähtäviksi. Teemat – henkilöstön kehittäminen ja alaistaidot – olivat haastateltavieni tiedossa heti ensiyhteydenotosta lähtien, mutta yksityiskohtaisempia kysymyksiä en lähettänyt näytille. En halunnut, että haastateltavat olisivat esimerkiksi internetistä hakemalla lukeneet vaikkapa alaistaitodimensioiden listauksia, vaan tahdoin kuulla, mitä alaistaidot juuri heidän mielestään ovat. Tämä istuu myös teoriasidonnaiseen analyysitapaani. Lisäksi huomasin haastatteluissa, että jotkin kysymykset vaativat avaamista. On hyvä, että heti kysymyksen jäl-

keen saatoin tarvittaessa selventää sitä, mitä en ennalta lähetetyn kysymyslistan kanssa olisi voinut tehdä. Kysymykset laadin Eskolan ja Vastamäen (2010, 35) neuvon mukaisesti luovaa ideointia ja aiempaa kirjallisuutta yhdistellen. Kysymysrunko on tutkielman liitteenä 3.

Haastattelin yhdeksää HR- ja/tai HRD-alan ammattilaista. Haastateltavat valikoituivat harkinnanvaraisesti, eivät satunnaisesti, siten, että on pyritty löytämään henkilöitä, joilta parhaiten saa tietoa tutkimuksen aiheesta (ks. Koskinen ym. 2005, 273). Haastateltavien tehtävänimikkeitä ovat esimerkiksi kehittämispäällikkö ja henkilöstöasiantuntija. Kaikkien tittelissä ei ole mainintaa kehittämisestä, mutta se liittyy tavalla tai toisella heidän työhönsä – esimerkiksi siten, että haastateltava on HRD:hen erikoistuneen työntekijän esimies. Haastateltavat tulevat kuudesta eri organisaatiosta, joista kolme on julkisia organisaatioita ja kolme yrityksiä. Ne kaikki toimivat Suomessa. Yrityksistä on kaksi haastateltavaa kustakin ja julkisista organisaatioista yksi kustakin.

Yrityksistä yksi on kuluttajamarkkinoille tuotteitaan valmistava teollisuusyritys, toinen ei-kuluttajamarkkinoilla toimiva teollisuusyritys ja kolmas palvelualan toimija. Julkiset organisaatiot edustavat keskenään samaa toimialaa eli melko suurpiirteisesti ilmaistuna koulutusta, vaikka niillä muita eroja onkin. Organisaatioita yhdistää kokoluokka, sillä yritysten kokoluokitusta käyttäen ne ovat suurorganisaatioita, jollainen työllistää yli 250 henkeä (Suomen Yrittäjät 2017). Haastateltavieni organisaatiot ovat vielä tuota isompia: haastatteluhetkellä keskimääräinen henkilöstöluku oli hieman yli 2000 (tieto haastateltavilta). Keskityin haastateltavia valitessani suuriin organisaatioihin, koska niissä henkilöstön kehittämisen periaatteet ja käytännöt ovat todennäköisemmin jalostuneempia ja HRD:lle on nimetty omia asiantuntijoita. Laadullisessa tutkimusotteessa on tärkeää, että ne, joilta aineistoa ja tietoa kerätään, tietävät tutkimuksen aiheesta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta siitä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85), joten henkilöstöammattilaiset ovat hyvä tiedonlähde.

Suostumuksen puhelimesta saatuaani lähetin kullekin haastateltavalle sähköpostin, jossa vielä kuvailin aiheitani, kerroin ohjaajani nimen ja joitain seikkoja haastattelusta tiedonkeruun menetelmänä, annoin tietoa haastattelun äänittämisestä ja äänitteen käsittelystä, tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonyymiteetistä sekä kehotin tarvittaessa kysymään lisätietoja. Sähköpostiviestissä haastateltavat saivat tiedon tutkimuksestani kirjallisena ja heillä oli enemmän aikaa tutustua siihen. Pidin haastattelut helmi- ja maaliskuun 2017 aikana. Kaikki yhdeksän haastattelua olivat yksilöhaastatteluja ja tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla. Äänitin haastattelut ja kirjoitin haastatteluiden aikana myös lyhyitä muistiinpanoja. Haastattelun keskimääräinen kesto oli 70 minuuttia. Lyhimmät haastattelut kestivät noin 45 minuuttia ja pisin haastattelu oli kaksituntinen. Kunkin haastattelun aluksi pyysin haastateltavalta allekirjoituksen suostumuslomakkeeseen (ks. liite 4).



Litterointi tarkoittaa äänittämällä tai videoimalla kerätyn aineiston saattamista kirjalliseen muotoon. Eri litterointitapoja ei ole vakiintuneesti määritelty. (Tietoarkisto 2016.) Koskinen ym. (2005, 319–325) jakavat ne viiteen eri tarkkuuden tasoon. Oman haastatteluaineistoni litteroin tarkkuudeltaan lähinnä keskimmäistä eli kolmostapaa vastaten. Tätä tapaa Koskinen ym. (2005, 320–321) nimittävät sanatarkaksi litteroinniksi, jossa kirjoitetaan ylös jokainen haastateltavan sanoma sana, mutta esimerkiksi murteelliset ilmaukset voidaan kirjoittaa yleiskielisinä.

Pyrin litteroimaan haastattelut mahdollisimman tuoreeltaan. Äänitettä oli noin 10,5 tuntia, sen litteroimiseen käytin karkeasti arvioiden 40 tuntia ja litteroitua materiaalia kertyi yli 100 sivua. Kirjoitin haastatteluista myös lyhyet haastattelupäiväkirjat, joissa oli vaikutelmiani haastattelusta ja ajatuksiani mahdollisesti jo analyysiä varten. Kuten Hakala (2010, 18) toteaa, laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja käsitteleminen punoutuvat yhteen. En kuitenkaan sanoisi, että haastatteluiden purkaminen kesken aineistonkeruun olisi suuresti vaikuttanut minuun haastattelijana, sillä varsinaista analyysiä en aloittanut kesken haastatteluiden. Tällä tarkoitan, että olisin kehittänyt aiempien haastatteluiden pohjalta ennakoasenteita, jotka olisivat voineet haitata haastatteluita.

## **5.2 Aineiston analysoiminen**

Haastatteluaineistot analysoin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Tutkijan suhde teoriaan voi olla kolmenlainen: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen (Eskola 2010, 182). Teorialähtöinen analyysi testaa jotakin aiemmasta teoriasta tai tiedosta johdettua hypoteesia (Eskola 2010, 183) ja on tyypillinen luonnontieteille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan yleensä testata ennalta laadittuja hypoteeseja (Koskinen ym. 2005, 32). Voidaankin puhua (lähteestä riippuen) teoriasidonnaisesta tai teoriaohjaavasta analyysistä: analyysissä on kytkentöjä teoriaan, mutta se ei suoraan pohjaudu siihen, vaan teoria toimii analyysin apuna (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96; Eskola 2010, 182). Kolmannessa vaihtoehdossa, aineistolähtöisyydessä, analyysi ei pohjaudu mihinkään aiempaan teoriaan, vaan yksinomaan tutkimustehtävään sekä aineistoon ja päinvastoin aineiston perusteella pyritään luomaan uusi teoreettinen kokonaisuus; puhdas aineistolähtöisyys on kuitenkin vaikea toteuttaa. Voidaan myös puhua analyysin etenemisestä yleisestä yksittäiseen ja yksittäisestä yleiseen tai deduktiivisuudesta, abduktiivisuudesta ja induktiivisuudesta. Deduktiivisuus merkitsee päättelyn logiikkaa yleisestä yksittäiseen ja induktiivisuus yksittäisestä yleiseen viitaten siis siihen, miten teoria ja analyysin kohteena olevat yksittäiset havainnot suhtautuvat toisiinsa. Teoriasidonnaista tai teoriaohjaavaa analyysitapaa taas vastaa abduktiivisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.) Siinä ei testata aiempaa teoriaa, mutta ei myöskään pyritä täyteen erillisyyteen siitä, vaan aiemmasta teorian tiedosta omaksutaan ohjenuoria, joiden mukaan aineiston analyysissä edetään (mukaihen Tuomi & Sarajärvi 2009, 95; Alasuutari 2011, 46–

47). Analyysi siis alkaa ja etenee aineistolähtöisesti, mutta tutkijan päättämässä vaiheessa siihen otetaan mukaan teoria lopputulosta ohjaamaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100). Omaa analyysitaapaani kuvaa teoriasidonnaisuus: en testaa aineistollani mitään aiempaa teoriaa, mutta en myöskään ole edennyt puhtaasti aineistolähtöisesti. Tutkin HR- ja HRD-ammattilaisten omia näkemyksiä ja tulkintoja, mutta lisäksi minua kiinnostaa, esiintyykö haastatteluaineistossa kirjallisuudesta tuttuja asioita ja kytkentöjä.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jolla tavoitellaan tutkittavan ilmiön sanallista kuvausta tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineisto hajotetaan ensin osiin, käsitellään ja kootaan sitten uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103, 108.) Aineistosta voi esimerkiksi etsiä toistuvuutta tai laskea tapauksien määriä (Miles & Huberman 1994, 245). Pelkkä aineiston uudelleenjärjestäminen ei vielä ole tyydyttävä lopputulos, vaan tutkijan on kyettävä tekemään myös johtopäätöksiä ja tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108), luomaan aineistollaan lisäarvoa ja muodostamaan sen pohjalta uutta tietoa.

Tematisoin eli ryhmittelin haastatteluaineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Eskola 2010, 193). Ryhmittely perustui osin aiempaan pohdintaan, eli esimerkiksi ajatustyöhön jo haastattelurunkoa laatiessa, osin ryhmittelyn logiikka muotoutui aineistoon tutustuessani. Valitsin, merkitsin ja nimesin aineistosta analyysin etenemiselle merkitykselliset tekstikatkelmat (ks. Jolanki & Karhunen 2010, 399), ja rajasin aineistoa lukukerta lukukerralta. Aineistosta lähempään tarkasteluun valitsemistani osuuksista muodostuivat sittemmin tutkielmani kuudennen luvun alaluvut. Aineisto oli siitä rajaamieni osakokonaisuuksien sisällä pilkottuna hyvinkin pieniin alaluokkiin ja tekstikatkelmiin analyysin ollessa kesken, mutta siitä alkoi yhdistelemällä muodostua taas eheämpiä kokonaisuuksia, joihin liitin omaa pohdintaani ja teoriakytköksiä. Analyysin tulos on, että monin paikoin aineiston sanoma seuraa teoriaa, mutta tämä on analyysin edetessä tehty havainto, ei siis esimerkiksi seurausta vain teoriaa tukevien tekstikatkelmien valinnasta. Viime vaiheessa valikoiduista teemoista muodostui tutkimuskysymyksiin vastaava kokonaisuus, jota saattoi täydentää teoriakytkennöillä ja omalla tulkinnalla.

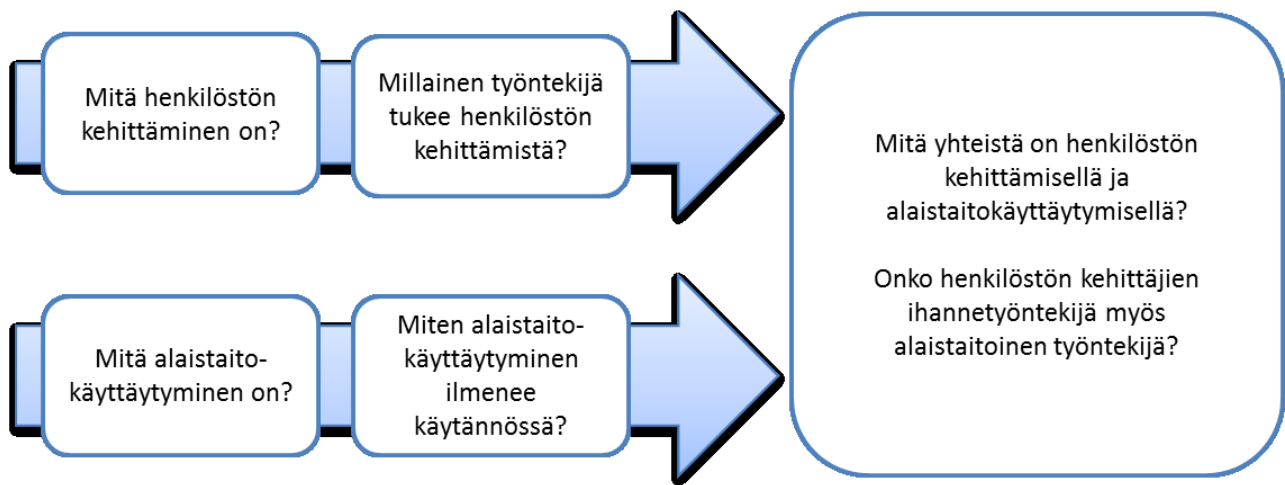
## **6 HENKILÖSTÖAMMATTILAISTEN NÄKEMYKSET ALAISTAITOKÄYTTÄYTYMISEN MERKITYKSESTÄ**

Haastatteluaineiston analyysin tulosten pohjalta on ensin arvioitavana alaistaitojen merkitys kehittämistyön onnistumiselle. Sen jälkeen pohditaan, vaikuttavatko henkilöstökäytänteet alaistaitokäyt-

täytymiseen. Tässä yhteydessä on mukana suoria ja epäsuoria viittauksia haastatteluaineistoon. Tekstin luettavuuden vuoksi olen valinnut pääsäännöksi sen, että yksilöin haastateltavat vain suorien lainauksien yhteydessä, joskin olen paikoin myös poikennut tästä säännöstä. Haastateltavat on nimetty H1–H9. Numeron olen kullekin haastateltavalle valinnut sattumanvaraisesti.

### 6.1 Henkilöstön kehittäminen ja alaistaitojen vaikutus

Tämän luvun eteneminen on esitetty kuviossa 3. Henkilöstön kehittäminen ja alaistaitokäyttäytyminen ovat määritelmällisesti eri asioita. Ne kuitenkin punoutuvat toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään.



Kuvio 3. Aineiston käsittelyn eteneminen luvussa 6.1

#### 6.1.1 Henkilöstön kehittämisen määritelmä

Halusin tietää, mitä henkilöstön kehittämistä työkseen tekevät ajattelevat sen olevan. Selväksi kävi, että henkilöstön kehittäminen on monipuolista toimintaa, joka risteää herkästi organisaation muidenkin toimintojen kanssa. Aiemmin (luvussa 3.1) mainitsin, että nimitykselle henkilöstön kehittäminen on nykyisin kilpailijoita, kuten osaamisten kehittäminen, joita voidaan suosia siksi, että ne antavat henkilöstöstä aktiivisemmän kuvan tai koska niissä korostuvat pelkkien toimintojen sijaan myös kehittämisen tulokset ja suoriutuminen (ks. Rothwell ym. 2010, 35; Viitala 2013, 189). Olen tutkielmassani kuitenkin pitäytynyt henkilöstön kehittämisessä, ja yhdyn erään haastateltavan (H5) toteamukseen, että osaamisen kehittäminen on osa henkilöstön kehittämistä.

Mitään vanhanaikaista kuvaa henkilöstön kehittämisestä haastateltavillani ei ole, vaan he ymmärtävät työkenttensä muuttumisen ja todellisen laajuuden. Vastauksista käy toistuvasti ilmi, että henkilöstön kehittäminen on kokonaisvaltaista, laaja-alaista, monipuolista, hankalasti rajattavaa ja että siinä nivoutuu moni asia. Osuvaa ilmaisua käytti yksi haastateltava (H3), jonka mukaan henkilöstön

kehittäminen on ”aika iso kenttä, joka vähän ameebamaisesti menee – – tänä päivänä joka puolelle. Sillä ei ole tiukat rajat. – – [A]meeban jokin osa voi luiskahtaa ihan toisellekin alueelle”. Eli jos henkilöstön kehittämisen on mieltänyt lähinnä tehtäväsuorituksessa vaadittavien, niin sanottujen teknisten, taitojen ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi organisaatiossa, on se aineistonkin perusteella myös paljon muuta: työyhteisötaitojen (joita alaistaidoiksikin voi kutsua) kehittämistä, henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtimista, työntekijän omatoimisen kehittymisen tukemista, toimintakulttuuriin ja esimiestyöhön liittyviä asioita, rekrytointia ja perehdyttämistä, palkitsemisasiointa, työprosessien kehittämistä, työsuojelullisia ja turvallisuuteen liittyviä asioita, teknologian hyödyntämisen kehittämistä ja pohjimmiltaan pyrkimystä aikaansaada sitoutumista ja kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Aineistossa esiintyy myös teoreettinen ajatus kehittämisen vaiheista: Pelkistäen erilaisten henkilöstön kehittämisprosessien voidaan sanoa etenevän analyysistä suunnitelman ja implementoinnin kautta arviointiin (Swanson & Holton 2009, 25). Yksi haastateltava (H2) kutsuu sitä ”laatukehäksi” (”seurataan, arvioidaan, suunnitellaan, toteutetaan toimenpiteitä”), toinen (H5) kuvaa, kuinka määriteltäisiin osaamistarpeeseen verrataan mitattua tai muutoin tunnistettua olemassa olevaa osaamista ja saatu erotus johtaa toimenpiteisiin. Kiinnostavaa on, että tarkastelun kohteena oleva osaaminen voi olla muutakin kuin substanssiosaamista. Henkilöstön kehittämisen on tarkoitus parantaa osaamista ”eri työelämäosaamisen alueilla” (H2), joista kulloisenkin ammatin toteuttamisessa tarvittavat osaaminen ja taidot ovat vain yksi esimerkki. On hajontaa siinä, mitä henkilöstöammattilaiset katsovat siksi osaamiseksi, jonka kehittäminen on heidän työtään: Mitä asiantuntijapainotteisempaa organisaatiossa tehtävä työ on, sitä vähemmän henkilöstön kehittäjät näkevät varsinaisen substanssiosaamisen olevan heidän työkenttäänsä. Tällaisessa kompleksisessä työssä HR:stä käsin ei voida määritellä, mitä tarvittava osaaminen on, eikä välttämättä edes työntekijän esimies pysty sitä sanomaan. Vastuu osaamisesta on työntekijällä. Sen sijaan organisaatiossa, jossa suorittava työ (ja esimerkiksi tarkoin määritellyt turvallisuusvaatimukset) painottuu tai johon töihin tullessa ei välttämättä tarvitse olla aiempaa kokemusta tai koulutusta, substanssin ja teknisten taitojen kehittäminen on olennainen osa kehittämistä sekä henkilöstöpalveluiden että esimiestyön osalta.

Henkilöstön kehittäminen on organisaation tukifunktio ja sellaiseksi tunnustettu. Sen suuntaa eivät määrää yksilön vaan organisaation tavoitteet, eli kehittämisen linjausten pitää nousta organisaation strategiasta. Tällöin toki edellytetään organisaation johdon olevan kiinnostunut kehittämisestä ja arvostavan sitä, sillä heillä on kehittämistoiminnasta ensisijainen vastuu (Viitala 2013, 185). Kehittämislle peräänkuulutettu strateginen asema (ks. luku 3.2) ei aineiston perusteella vielä kaikkialla toteudu. Henkilöstön kehittämisen tavoitteita voi summata olevan henkilöstön kaikkinaisen osaami-

sen parantaminen (esim. H2 & H8) ja henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen (esim. H3 & H9). Lisäksi pyritään siihen, että jokainen työntekijä kokisi työnsä merkitykselliseksi ja hahmottaisi, miten oma työ linkittyy organisaation työn kokonaisuuteen ja strategiaan (esim. H1 & H4). Kaikki tämä vie kohti tärkeintä tavoitetta: kehittämisen tulee tuottaa lisäarvoa palkanmaksajalle (H1) ja viime kädessä asiakkaalle (esim. H3 & H5)<sup>6</sup>.

Samaan aikaan tiedostetaan, että henkilöstön kehittämisen onnistumisen mittaaminen ja vaikuttavuuden arviointi on haaste. Muutokset ovat hitaita ja osaamisen arviointi subjektiivisuudessaan voi olla hankalaa, etenkin mitä abstraktimmasta osaamisesta on kyse. Aineisto todentaa tässä kirjallisuudessa kerrottua: järjestelmällinen ja pitkäjänteinen kehittäminen tarkoittaa myös hitaasti kypsyviä tuloksia, joita on vaikea mitata täsmällisesti, koska kehittämistoimen vaikutus pitäisi kyetä arvioimaan erillään muista mahdollisista vaikutuksista ja koska epämuodollista oppimista on vaikea seurata ja arvioida (Slotte ym. 2004, 494–495; Luoma 2011, 30; Viitala 2013, 204). Osuvasti sanoo eräs haastateltava (H3) todetessaan henkilöstön kehittämisen voivan olla ”yrittämistä ja erehtymistä”. Suuri onnistuminen kun voi olla sellainenkin tilanne, jossa työntekijä oppii jotakin sellaista ja käyttää oppimaansa hyödyksi sellaisella tavalla, jota ei ole osattu lainkaan ennalta ajatella.

Osuva on myös yhden haastateltavan (H6) tapa määritellä henkilöstön kehittäminen: Perinteisesti henkilöstön kehittäminen on nähty kontrolloituna suunnittelemisena, toteuttamisena, seuraamisena ja mittaamisena. Tällä tavoin varmistetaan, että ”sertifikaatit pysyvät seinällä” eli että työntekijät osaavat tehdä oikein ne työt, joissa tarkoin määritetty työprosessi on tarpeen esimerkiksi laadun ja turvallisuuden vuoksi. Näin ”saavutetaan – – perustaso, mutta emme – – luo lisäarvoa, jos pysähymme siihen”. Lisäarvo syntyy siitä, kun työntekijä itse innostuu oppimaan ja käyttämään oppimaansa uusilla tavoilla. Tässä HRD on mukana mahdollistajana ja ”bensan liekkeihin lyöjänä”, mutta pohjimmiltaan tällainen oppiminen on henkilöstön kehittäjien kontrollin ulottumattomissa. H6:n näkemys henkilöstön kehittämisestä kiteyttää hyvin myös muut vastaukset, joissa tapaillaan samaa kokonaisvaltaisuutta. Kun vielä vastauksissa esiintyvät myös esimerkiksi johtajuuden ja esimiestyön kehittäminen, prosessien ja työvaiheiden kehittäminen sekä toimintakulttuurin kehittäminen ja muuttaminen, voi sanoa, että jos ei aivan jokaisen yksittäisen vastauksen tasolla, niin ainakin kokonaisuutena aineisto tavoittaa Swansonin ja Holtonin (2009, 4) määritelmän, jonka mukaan henkilöstön kehittäminen on yhdistelmä kouluttamista ja kehittämistä sekä organisaation kehittämistä. Samoin tässä aineistossa voi henkilöstön kehittämisen painopisteiden sanoa olevan suoriutuminen sekä oppiminen ja kehittäminen, kuten Rose (2016, 297–298) määrittelee: työnantajalle ja

<sup>6</sup> Joskin ”asiakas” ja lisäarvokin eri organisaatioiden kohdalla määritellään eri tavoin – hyödykkeitä myyvälle yritykselle sanojen merkitys on toinen kuin julkiselle koulutusorganisaatiolle.

asiakkaalle tuotettava lisäarvohan (esim. H1, H3 & H5) käytännössä tarkoittaa hyvää suoriutumista ja osaamisen kokonaisvaltainen parantaminen (esim. H2 & H8) edellyttää oppimista.

### 6.1.2 Henkilöstön kehittäjien ihannetyöntekijä

Mitä muuta henkilöstön kehittämisessä onnistuminen vaatii kuin jo mainitun organisaation johdon panostuksen asiaan? Kysyin henkilöstöammattilaisilta, millainen on työntekijän itsensä vaikutus kehittämistyön onnistumiseen ja millainen olisi parhaalla mahdollisella tavalla heidän kehittämis-työtään tukeva organisaation ihannejäsen.

Henkilöstön itsensä merkitys kehittämisen onnistumisessa liittyy etenkin haluun oppia sekä ymmärrykseen jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen tärkeydestä. Tässä aineisto selvästi noudattaa konstruktivistista näkemystä, jonka mukaan kehittyminen edellyttää osallisilta reflektointia ja ajattelun muutosta (Viitala 2013, 190). Onnistunut kehittäminen vaatii muutakin kuin työntekijän näennäisen osallistumisen: kehittämistoimenpiteissä tarjotaan oikeastaan vain työkaluja, joiden avulla työntekijä sitten itse vie prosessia eteenpäin. Prosessin eteneminen taas vaatii oivalluksen kehittämisen todellisesta tarpeellisuudesta ja sisäsyntyisen motivaation. Tätä tukee henkilöstö, joka on kiinnostunut ja ylpeätä työstään ja joka kokee olevansa merkityksenkäs lenkki koko organisaation työn ketjussa. Edelläkin jo esitettiin henkilöstön kehittämisellä tavoiteltavan sitoutumista ja kokemusta työn merkityksellisyydestä, ja se toistuu tässä yhteydessä. Tulisi nähdä laajasti, että jatkuva parantaminen ja oman osaamisen kehittäminen koituu paitsi työnantajan, myös työntekijän omaksi hyväksi. Sillä työntekijä turvaa oman työnsä jatkuvuutta, kun työnantajalla on menestyksensä ansiosta varaa työllistää jatkossakin, ja huolehtii mahdollisuuksistaan työllistyä myös työmarkkinoilla. Muutos ja haastetuksi tuleminen voidaan näin ymmärtää myös työntekijän omaksi eduksi. Ihannetapauksessa työntekijällä vielä olisi yrittäjämäinen ote työhön siten, että hän tuntisi työnsä kustannusvaikutukset ja haluaisi senkin puolesta tehdä työnsä hyvin ja taloudellisesti. Työsuhteen jatkuvuuden mahdollistumisen perusteella tämäkin olisi sekä työnantajan että työntekijän hyödyksi.

Varaukseton työnantajan tahdon noudattaminen ei kuitenkaan ole toivottua, vaan työntekijän halutaan olevan ”terveen kriittinen” (H3). Tämä nähdäkseni liittyy jälleen työn merkitykselliseksi kokemiseen, sillä silkka myötäily voi olla myös välinpitämättömyyttä ja työtä kohtaan tunnetun arvostuksen puutetta. Työntekijän halutaan ”uskaltavan ajatella omilla aivoillaan” (H6): keskustelevan ja kyselevän sekä puntaroivan tilanteita niin oman työnsä kuin kollegoiden ja koko organisaation kannalta. Erämetsäkin (2004, 98) mukailen: kyseenalaistava työntekijä on ajatteleva työntekijä, ja terve kyseenalaistaminen todennäköisesti jalostaa ehdotuksia ja hankkeita menestyksekkäämmiksi. Mahdollisen kritiikkinsä henkilöstön kehittäjän ihannetyöntekijä esittää rakentavalla tavalla. Kun

tydyttävä lopputulos sitten on saavutettu ja sisäistetty, hän on innolla mukana uudessa. Lähtökoh-  
taisesti toivotaan muutosvalmiutta ja yhteistyöhenkeä työnantajaa kohtaan, mutta sisäistäminen ja  
ajatteluprosessiin sitoutuminen ovat vielä tärkeämpiä asioita.

Organisaation pitää luonnollisesti olla mahdollistajana: työssä pitää saada kokea arvostusta ja onnis-  
tumisia, jotka ruokkivat motivaatiota, kehittämistoimenpiteet pitää kytkeä työhön siten, että ne tun-  
tuvat työntekijöistä olennaisilta ja tarpeellisilta, ja ennen kaikkea työntekijällä pitää olla mahdolli-  
suus tuntea itsensä ”subjektiksi” (H1) työssään ja sen kehittämisessä eli hänellä pitää olla mahdolli-  
suus vaikuttaa ja saada ajatuksiaan läpi. Jos kaikki tulee työntekijälle valmiiksi saneltuna, into  
omaan ajatteluun hiljalleen sammuu. Työntekijät toimivat myös toistensa osaamisen kehittymisen  
mahdollistajina esimerkiksi antamalla ja vastaanottamalla palautetta rakentavalla tavalla ja spar-  
raamalla muita sekä katsomalla kehittämistarpeita koko työprosessin näkökulmasta, ei vain omasta  
näkökulmastaan. Kehittämistyön kiinnostuksen kohteena ei ole siis vain yksittäisen organisaation  
jäsenen osaaminen, vaan koko organisaation tavat toimia, kuunnella, osallistaa ja suhtautua ihmi-  
siin. Ihanteellinen työntekijä on myös yhteistyökykyinen, edistää osaltaan hyvää ryhmähenkeä ja  
suhtautuu työpaikan ihmisiin myönteisesti, ystävällisesti ja kunnioittavasti.

Aineisto noudattelee pitkälti kirjallisuudessa henkilöstölle ja sen osaamiselle esitettyjä toiveita, joita  
luvussa 4 sivuttiin. Sekä Viitala (2005, 156), Juuti (2011a, 15) että Slotte ym. (2004, 492–493) pitä-  
vät arvossa työntekijän reflektointi-, kehittämis- ja oppimiskykyä, mikä aineistossakin on kehittä-  
mismielessä työntekijän tärkein ominaisuus. Samoin esimerkiksi tiimityöskentelytaitoja ja sosiaali-  
sia taitoja (Viitala 2005, 156; 2013, 179–181) perätään sekä kirjallisuudessa että aineistossa.

### **6.1.3 Alaistaitojen määritelmä**

Haastateltavieni ajatukset alaistaidoista ovat yksi niistä asioista, joita haluan tutkielmassani kartoit-  
taa. En määritellyt heille alaistaitoja ennen haastatteluja, vaan haastattelut tehtiin kunkin vastaajan  
oman alaistaitokäsityksen pohjalta. Kirjallisuudessa alaistaitokäyttäytyminen on työntekijän viralli-  
sen tehtävänkuvan ylittävää, siis harkinnanvaraista, käyttäytymistä, joka edistää organisaation teho-  
kasta ja sopuisaa toimintaa (Organ 1988, 4; Keskinen 2005, 22; Organ ym. 2006, 3) ja se voi ilmetä  
käytännössä monin eri tavoin. Määritelmä on siis melko laaja ja kattaa monenlaisen toiminnan.  
Näin on myös aineistossa, vaikka toki kukaan ei täysin teoriasta poimittua määritelmää antanutkaan.

Pyysin haastateltaviani määrittelemään alaistaidot. Vastauksissa alaistaitojen sanotaan sangen kat-  
tavasti olevan ”aikuisuutta” työelämässä (H2) tai ”yksinkertaisesti sitä, että tiedetään, miten ollaan  
töissä” (H3). Laajoja luonnehdintoja ovat myös, että alaistaitokäyttäytyminen on ”halua tehdä duuni  
hyvin” (H1) tai sitä, että ”hommat tehdään niin hyvin kuin pystytään” (H9). Vaikka lähes kaikki

haastateltavat käsittävät alaistaitokäyttäytymisen laaja-alaiseksi ilmiöksi, tietyt aspektit painottuvat: aineiston perusteella alaistaitokäyttäytymisen nähdään olevan erityisesti työntekijän itseohjautuvuutta, itsensä johtamista ja vastuun ottamista. Hyvien alaistaitojen työntekijä näyttäytyy itsenäisenä, aloitteellisena ja määrätietoisena toimijana. Vähemmän vastauksissa näkyy elementti, jota voisi kutsua kiltin työntekijän alaistaidoiksi, esimerkiksi uskollisuus työnantajaa kohtaan ja auttaminen. Käy myös hyvin ilmi, että vastaajat tosiaan toimivat kehittämisen parissa: alaistaitojen sanotaan olevan muun muassa toimia, joilla edesautetaan omaa oppimista (H8), toisissa vastauksissa puolestaan esiintyvät kyky kehittää omaa ja toistenkin työtä (H4 & H6).

Kovin runsaana vastauksissa ei esiinny alaistaitokäyttäytymisen määritelmällinen harkinnanvaraisuus, siis se, että se on työntekijälle vapaaehtoista toimintaa, jota hän voisi näkemyksiensä ja kokeumuksiensa mukaan säännellä. Alaistaitokäyttäytymisestä ei myöskään säännönmukaisesti kuuluisi palkita, mutta ainakin yksi haastateltava pohtii aloitteiden tekemisen liittämistä palkitsemisjärjestelmään. Se vastauksista käy ilmi, että hyvässä alaistaitokäyttäytymisessä on kyse perustyösuoritusta ansiokkaammasta toiminnasta ja että alaistaitokäyttäytymistä ei ole vain yhdenlaista, vaan organisaation kulttuuri ja työntekijän omat taipumukset vaikuttavat alaistaitojen käytännön ilmenemiseen. Esimerkiksi introvertti saattaa toteuttaa alaistaitoja eri tavalla kuin ulospäin suuntautunut kollegansa, mutta se ei ole olennaista. Työntekijälle suodaan vapaus alaistaitokäyttäytymiseen hänelle itselleen luontevalla tavalla; hyvä niin, sillä käyttäytyminen on todennäköisesti johdonmukaisempaa, kun sitä ei liikaa kontrolloida ulkoa (mukailen Erwin 2005, 94).

Mutta onko alaistaitokäyttäytyminen työntekijän virallisen tehtävänkuvauksen ulkopuolista ja hänelle vapaaehtoista toimintaa? Vaikuttaa siltä, että etenkin organisaation suoriutumista parantavat alaistaitokäyttäytymisen muodot oletetaan oikeastaan työhön kuuluviksi, kuten Turnipseediä ja Wilsonia (2009) mukailen aiemmin kirjoitin. Vielä ei olla niin pitkällä, että kaikki työntekijät toimisivat tämän mukaan, mutta ihanneltilanteessa työntekijän selvästi toivottaisiin ottavan kontolleen yhä enemmän vastuuta ja se katsotaan osaksi normaalia työntekoa. Alaistaidot tunnutaan mielletävän osaksi sellaista uudenlaista osaamista, jota nykytyöntekijällä tulisi olla: muun muassa kansainvälisyyttä, asiakaslähtöisyyttä, joustavuutta, oppimisorientaatiota (Ulrich 1997, 128) ja siis myös alaistaitoja. Jonkinlaista harkinnanvaraisuutta ilmaisee se, kun alaistaitojen sanotaan olevan ”halua tehdä duuni hyvin” (H1) – halu viittaa siihen, että työntekijällä on mahdollisuus arvioida tilannetta ja päättää, haluaako antaa täyden panoksensa vai ei. Toisaalta palvelualaa edustavat vastaajat totesivat, että heidän alallaan työnantaja voi edellyttää alaistaitokäyttäytymistä. Tämä käy järkeenkin, vähintään silloin, kun puhutaan asiakkaista alaistaitokäyttäytymisen kohteina: asiakaspalvelussa esimerkiksi auttamista ja aloitteellista työtettä ei oikeastaan voi edes erottaa tehtäväsuorituksesta,



vaan ne ovat osa työtä. Toki asiakaspalvelun kaltaisessakin työssä työntekijä sääntelee käyttäytymisensä tasoa ja määrää. Esimerkiksi asiakaskohtaamisissa välittyviin tunteisiin kun ei voi työnantajan puolelta suoraan puuttua, siis siihen, onko asiakaspalvelija esimerkiksi ystävällinen ja sydämellinen asiakasta kohtaan vain jossain määrin vai poikkeuksellisen paljon.

Tässä yhteydessä on hyvä kartoittaa myös suhtautumista alaistaito-sanaan. Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin jossakin vaiheessa sitä, mitä nimitystä haastateltava (ja hänen edustamansa organisaatio) alaistaidoista mieluiten käyttää ja miksi. Johdannossakin jo mainittiin, että alaistaitoja voi pitää jossain määrin epäonnistuneena *organizational citizenship behaviorin* suomennoksena. Ensinnäkin alaistaidot viittaavat vain alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen unohtaen muun työyhteisön ja asiakkaat. Toiseksi alaistaito voi sanana jopa ärsyttää jotakuta, jos siihen liittyy ajatuksen alamaisuudesta tai alisteisuudesta. Kuitenkin on niin, että oikeastaan ainoana – opinnäytetutkielmia lukuun ottamatta – suomalaista *organizational citizenship behavior* -tutkimusta julkaissut Soili Keskinen (mm. 2005) on käyttänyt alaistaito-nimitystä, eikä muista mahdollisista suomenkielisistä termeistä löydy samantasoista määritelmää ja julkaisuja, vaan toisistaan poikkeavatkin määritelmät ovat hajallaan esimerkiksi ei-akateemisessa kirjallisuudessa tai internetissä eri toimijoiden sivustoilla. Tästä syystä tutkielmassa on kaikesta huolimatta pitäydytty alaistaidoissa.

Haastateltavieni organisaatioissa taas työyhteisötaidot on selvästi suosituin nimitys. Myös työelämätaidot, yhteistoimintataidot ja itsensä johtamisen taidot saavat maininnan. Täsmällisesti ilmaistuna vertaan siis haastateltavien kuvaamia työyhteisötaitoja kirjallisuuden alaistaitoihin. En pidä tätä ongelmana, sillä olenhan soveltanut lähikäsitteiden tutkimuskirjallisuuttakin (ks. lähikäsitteistä luku 2 & liite 1). On yksi tutkimuksen tulos, ettei alaistaito-sanaa käytetä, vaan ilmiötä kuvataan muilla nimityksillä. Alaistaito-sanaa kaihdetaan, koska siitä ei todella ilmene käyttäytymisen kohdistuvan laajempaan ihmisjoukkoon työntekijän ympärillä, jolloin esimerkiksi työyhteisötaidot koetaan kattavammaksi nimitykseksi. Aineistossa alaistaitojen kun ymmärretään kohdistuvan nimenomaan myös vertaisiin ja asiakkaisiin; vain yhdessä haastattelussa käsitellään voittopuolisesti alaisen ja esimiehen välistä suhdetta. Samoin on huomattu, että joidenkin korvissa sana alainen kuulostaa negatiiviselta. Toisaalta useampikin vastaaja korostaa, ettei alainen suinkaan ole ruma sana ja ettei pitäisi olla mitään kummallista tai dramaattista siinä, että työelämässä on alaisia ja esimiehiä. Ovathan esimiehetkin järjestään jonkun alaisia. Viitalakin (2005, 297) kirjoittaa, että vaikka työpaikat ovatkin yhä tasa-arvoisempia, esimiehillä edelleen on asemaansa perustuvaa valtaa ja useimmissa organisaatioissa jonkinlaiset vallankäyttöä määrittävät rakenteet ovat välttämättömiä. Tällainen asetelma ei suinkaan tee alaistaidoista mitään nöyristelyä: esimerkiksi ikävien asioiden puheeksi ottaminen esimiehen kanssa ei ole osoitus nöyristelystä, vaan ennemminkin rohkeudesta.

On hieman onnetonta, että sellainen *organizational citizenship behaviorin* suomennos kuin alaistaidot on ehtinyt koskaan saada jalansijaa saavuttamatta sitten kuitenkaan täysin vakiintunutta asemaa. Se saattaa jopa vaikuttaa tärkeän ja kiinnostavan ilmiön Suomessa saamaan huomioon. Muiden vaihtoehtojen, kuten työyhteisötaitojen, puute taas on siinä, että ne liikaakin hukkaavat ajatuksen esimiestyön vastapainosta ja ovat merkityksiltään kovin häilyviä; määritelmiä on melkein yhtä monia kuin määrittelijöitäkin, mikä vaikeuttaisi tutkimuksen tekemistä. Lisäksi suomeksi tunnutaan järjestään puhuttavan taidoista, kun alun perin kyse on ollut käyttäytymisestä. Jos *organizational citizenship behavior* olisi alusta asti niin sanotusti brändätty Suomessa ja suomeksi kaikin puolin paremmin vastaamaan alkuperäistä käsitettä, voisi alaistaitotutkimuskin olla maassamme runsaampaa ja ilmiön käsittely selkeämpää. Mikä sitten olisi kaikista osuvin ja sopivin suomennos, siihen en osaa vastata. Tässä tutkielmassa se on alaistaitokäyttäytyminen.

#### **6.1.4 Alaistaidot käytännössä**

Entä millaisia käytännön esimerkkejä alaistaitokäyttäytymisestä haastatteluissa annetaan? Selvästi eniten, liki kaikissa vastauksissa, viitataan aloitteellisuuteen, itseohjautuvuuteen ja aktiivisuuteen. Tähän linkittyen alaistaitokäyttäytymistä on valmius kommunikoida rakentavasti esimiehelle tai kollegoille muuttamista tai kehittämistä kaipaavista asioista sekä pystyä tuottamaan niihin konkreettisia ratkaisuehdotuksia. Työntekijä luottaa asemaansa ja osaamiseensa siten, että uskaltaa reippaasti osallistua niistä keskustelemiseen eikä säästä sanomisiensa käytäväkeskusteluihin ja jälkipuheisiin. Alaistaitoinen työntekijä ei selvästikään ole passiivinen hahmo: hän on innovatiivinen, idearikas, ahkera ja rohkea, ei odota muiden ratkovan ongelmia, vaan tarttuu niihin itse, tuntee niistä ”omistajuutta” (esim. H6). Hän haluaa aina ”korjata ja parantaa” asioita (H2), eikä hänelle tarvitse aina erikseen osoittaa työtehtäviä, vaan hän löytää ja huomaa ne itse. Eli kuten edellä jo totesin, aineiston perusteella alaistaitokäyttäytyminen näyttäytyy erityisesti itseohjautuvuutena ja aloitteellisuutena. Jos aineiston esimerkkejä peilaa kirjallisuudessa esitettyihin alaistaitodimensioihin, selvästi eniten esimerkkikäyttäytymistä osuu aloitteellisuuden ja kehittämisideoiden ilmaisun dimensioihin, joita tämän kappaleen esimerkit edustavat. Aloitteellisuuttahan on myös toisten rohkaisu yhtä hyvään suoriutumiseen: alaistaitoinen työntekijä onkin erään haastateltavan mukaan ”tsemppari”, joka ”potkii porukkaa eteenpäin” (H9).

Samaa suuntausta jatkavat esimerkit, joissa alaistaitokäyttäytymistä on ”ylläpitää omaa ammattitaitoa” (H4), ”pitää huolta onnistumisen mahdollisuuksista” (H3) tai käyttää mahdolliset hiljaiset hetket työpaikalla oma-aloitteiseen osaamisen kehittämiseen (H9). Jos työntekijä huomaa kaipaavansa osaamiseensa tukea tai täydennystä, hän ottaa asian puheeksi tai käy toimeen omatoimisesti. Hän ei odottele passiivisena, josko tulisi joskus lähetetyksi valmennukseen, eikä jää toimeettomaksi näen-

näisen hiljaisina hetkinä, vaan käyttää tuonkin ajan omaksi ja työnantajansa hyödyksi. Alaistaitodimensioista tämä on selvästi itsensä kehittämistä.

Kaikkiaan aineistossa näkyvintä alaistaitoa on erilainen itsensä johtaminen: Työntekijä organisoii omaa työtään, hän asettaa itse työlleen tavoitteita, joita kohti sitten pyrkii, ja hän toimii ”hyvinkin itsenäisesti” (H5) työssään. Hän ottaa vastuun kehittymistarpeistaan ja oppimisestaan.

Muut tutut dimensiot keräävät joitain mainintoja. Osallistuminen sekä asioista avoimesti puhuminen ja tiedottaminen ovat kansalaishyveellisyyttä. Reiluutta ja reippautta on olla valittamatta ja olematta muutosten jarruna. Sääntöjen noudattamiseen viitataan, kun puhutaan poissaolojen välttämisestä ja tunnollisesta työnteosta. Uskollisuutta organisaatiolle on olla lojaali työnantajaa kohtaan ja harkita, miten puhuu työnantajastaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Auttaminen mainitaan pari kertaa: alaistaitokäyttäytymistä on auttaa ja vaikka tarvittaessa lohduttaakin työkaveria, huomata tilaisuudet tarjota apuaan sekä ottaa toisten avuntarjoukset vastaan hyvässä hengessä.

Lisäksi alaistaitokäyttäytymisen käytännön esimerkkien yhteydessä puhutaan työntekijän tavasta ajatella työstä, mikä käytännön toiminnan sijaan näkynee noita käytännön toimia motivoivana taustatekijänä: useampi haastateltava liittyy alaistaitokäyttäytymiseen jonkinlaisen ylpeyden omasta työstä tai sen hahmottamisen, miksi ja millaisen kokonaisuuden osana työtä tehdään. Tässä on samaa kuin henkilöstön kehittämisen onnistumisen edellytyksissä, jollaiseksi mainittiin työstään ylpeä ja sen merkitykselliseksi kokeva henkilöstö.

Kaikenlainen hyvässä vuorovaikutuksessa toisten kanssa oleminen, keskusteleminen ja palautteen antaminen (ja vastaanottaminen) toistuvat haastateltavien vastauksissa. Työntekijän pitää olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa paitsi työtovereidensa myös esimiehensä kanssa: mielen päällä olevat asiat pitää ottaa esimiehen kanssa reippaasti puheeksi, jos ei ole hetkeen kuullut palautetta työstään, sitä voi itsekkin pyytää, ja myös esimiestä voi kiittää ja kehua, antaa tälle siis myönteistä palautetta. H3 kiteyttää: alaistaitoa on pitää yllä jatkuvaa rakentavaa keskustelua esimiehen kanssa.

Vuorovaikutusosaamista peräänkuulutetaan myös toiminnassa työtovereiden kanssa. On välttämätöntä tulla toimeen kaikkien kanssa työyhteisössä ja osata antaa palautetta. Vuorovaikutusosaamiseen lukisin myös sen, että työntekijä viestii avoimesti, mitä myös pidetään alaistaitojen osana. Kyky keskustella työhön liittyvistä asioista, ei vain oman työn, vaan toistenkin työnteon näkökulmasta, on olennaista paitsi kehittämisen ja työyhteisön hyvinvoinnin, myös turvallisuuden kannalta. Juuri taito antaa ja vastaanottaa palautetta tuntui korostuvan vastauksissa, puhuivat haastateltavat sitten työntekijän kanssakäymisestä esimiehen tai vertaisten kanssa. Alaistaitokäyttäytymisessä työn-

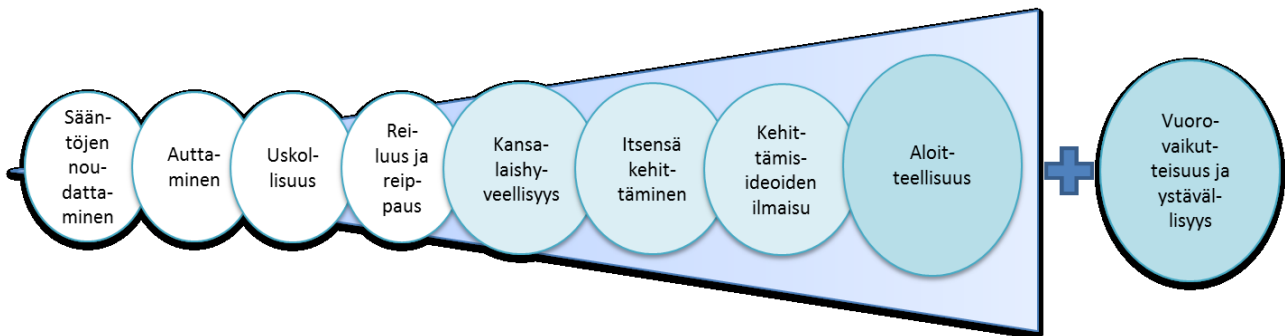
tekijä jo aiemmin sivutusti omaksuu itselleen ikään kuin johtajan vastuita. Tässä yhteydessä se on vastuuta työtovereiden osaamisesta ja kehittymisestä esimerkiksi tarjoamalla näille palautetta, muihin dimensioihin liittyen myös esimerkiksi apua ja neuvoja. Palautteen korostuminen nimenomaan henkilöstön kehittämisen ammattilaisia haastateltaessa ei ole tavatonta: esimerkiksi Grieves (2003, 8) sanoo sen olevan oppimisen välttämätön edellytys organisaatioissa. Palautteen antaminen rakentavalla ja reilulla tavalla sekä osaltaan lisää alaistaitokäyttäytymistä (Sommer & Kulkarni 2012, 194) että on siis myös yksi alaistaitojen ilmenemismuodoista.

Työtä yleisesti tehdään, ongelmia ratkotaan ja uutta opitaan tiimeissä. Jotta yhteistyössä onnistuttaisiin, työpaikan ilmapiiriin tulee olla avoin, suvaitsevainen ja kokemusten jakamiseen kannustava. (Slotte & Tynjälä 2003.) Haastateltavieni vastauksissa toistuva vuorovaikutusosaaminen ei sellaiseenaan kuitenkaan esiinny kirjallisuuden alaistaitodimensioissa. Siellä ei myöskään juuri mainita vuorovaikutustaitojen läheistä sukulaista eli sosiaalisia ja ihmisten kanssa toimimisen taitoja, vaikka aineistossa nekin selvästi luetaan alaistaidoksi. Toki jo Katz (1964, 132) on puhunut yhteistyöhaluudesta toiminnasta ja Bateman ja Organ (1983, 588) hyvän työilmapiiriin ylläpitämisestä. Prososiaalisella käyttäytymisellä yleisemminkin parannetaan toisten ihmisten psyykkistä tai fyysistä hyvinvointia (YSA 2008). Jotakin tällaista useat henkilöstöammattilaisetkin ajavat takaa kuvaillessaan, millaista toimintaa alaistaitokäyttäytyminen käytännössä voi olla: työntekijä pystyy kehittämään yhteishenkeä ja innostamaan toisiakin, ja hän kohtelee muita kunnioittavasti ja arvostavasti. Aineistossa alaistaitoa voi sanoa olevan jopa ihan yleisten käytöstapojen noudattaminen: kohteliaisuutta, tervehtimistä, asiallista käytöstä ja taitoa pyytää anteeksi peräänkuulutetaan.

Erilaisissa alaistaitoluokitteluissa tällaiset sosiaaliset taidot eivät ainakaan Podsakoffin ym. (2000) review-artikkelin mukaan kuitenkaan näy. Lähinnä auttaminen tulisi kyseeseen, ja se pitääkin sisälleen myös eleet, joilla estetään tai lievennetään ihmisten välisiä konflikteja, sekä työkavereiden kannustamisen ja kehumisen (Podsakoff ym. 2000, 518–519). Nämä voinee rinnastaa asialliseen käyttäytymiseen, arvostukseen, palautteen antamiseen oikealla tavalla ja yhteishengen kehittämiseen. Täysin eivät kirjallisuudesta tutut dimensiot kuitenkaan haastateltavien kuvaamaa käyttäytymistä kata. Paikallaan voisikin olla nimetä jopa uusi, valikoitujen suomalaisten henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella muodostettu alaistaitodimensio eli vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys: työntekijän toiminta ja viestintä edistävät paitsi työtehtävien suorittamista ja osaamisen kehittymistä, myös miellyttävää ilmapiiriä, jossa kaikkien on mukava olla töissä. Toki koko alaistaitokäyttäytymistä ympäröi tietynlainen oletus hyväntahtoisuudesta ihmisiä kohtaan. Selkeimmin näin on auttamisessa, ja olihan varhaisissa alaistaitojaotteluissa dimension nimenäkin altruismi (Smith ym. 1983, 657; Organ 1988, 8), jonka yksi suomennos on lähimmäisenrakkaus (Kielitoimiston sanakirja

2017). Uuden dimension luomisen voisi katsoa tarpeettomaksikin, jos ajattelee sen tarkoittaman käytöksen sisältyvän olemassa oleviin dimensioihin.

Selvimmän alaistaitokäyttäjämisenä aineistossa siinä pidetään työntekijän voimakkaampaan vastuottoon ja oman suorituksensa johtamiseen viittaavia alaistaitokäyttäjämisen muotoja (kuviokuva 4). Lisäksi alaistaitokäyttäjämiseksi selvästi katsotaan yhdistelmä vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja sekä kohteliasta käytöstä, jonka pohjalta nimesin tähän aineistoon perustuvan uuden dimension.



Kuvio 4. Alaistaitodimensiot aineistossa. Kirjallisuuden alaistaitodimensiot kuvattuna aineistossa esiintymisen tiheydensä mukaisessa järjestyksessä ja täydennettynä aineistosta muodostetulla uudella dimensiolla vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys.

### 6.1.5 Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämistyön onnistumiselle

Yksi tutkimuskysymykseni on, onko organisaation jäsenten alaistaidoilla merkitystä henkilöstön kehittämistyön onnistumisen kannalta. Tätä pohjustaakseni olen edellä esittänyt aineistosta henkilöstön kehittämisen tavoitteita ja edellytyksiä sekä alaistaitokäyttäjämisen määritelmää ja ilmenevistapoja. Vaikuttaako niitä verratessa siltä, että alaistaidot voisivat edistää HRD:n tavoitteita?

Henkilöstön kehittämisen perimmäinen tavoite on tuottaa lisäarvoa työnantajalle ja edelleen asiakkaalle (esim. H1, H3 & H5). Muita tavoitteita, jotka vievät kohti tuota tärkeintä tavoitetta, ovat työntekijöiden hyvinvointi, työn merkitykselliseksi kokeminen, sitoutuminen ja tietenkin henkilöstön osaamisen parantaminen (esim. H1, H2, H3, H4, H8 & H9). Selkeimmät yhtymäkohdat aineistossa on osaamisen parantamisen ja alaistaitokäyttäjämisen välillä; jopa niin selkeät, että aineistossa sanotaan alaistaitokäyttäjämisen olevan oman oppimisen edesauttamista (H8) ja kykyä kehittää omaa työtään (H6). Alaistaidot yhdistetään vahvasti myös työntekijän vastuottoon ja itsensä johtamiseen, joita oppiminenkin edellyttää vaatiessaan oppijalta todellista syventymistä ja ajatustyötä, ei vain näennäistä osallistumista. Lienee myös selvää, että itsensä kehittäminen, aineistossa usein mainittu alaistaitokäyttäjämisen muoto, johtaa osaamisen parantumiseen, samoin kuin aloitteellisuus ja kehittämissideoiden ilmaisu. Lisäksi oppiminen ja uuden tietämyksen luominen organisaati-

oissa on selkeästi sosiaalinen tapahtuma (Slotte ym. 2004, 483; Viitala 2005, 166), jolloin sitä tukee haastatteluaineiston pohjalta luomani alaistaitodimensio vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys. Haastateltava (H6) kiteyttää: kehittymisen ja työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmista on olennaista osata keskustella ja puhua. Yksittäisistä alaistaitokäyttäytymisen luonnehdinnoista osaamisen kehittymistä edistävät myös ainakin halu ”korjata ja parantaa” (H2), avoin tiedon jakaminen (H4) ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavalla tavalla (esim. H8 & H9).

Alaistaidoilla voi katsoa olevan yhteistä myös henkilöstön hyvinvoinnin ja sitoutumisen kanssa sekä osaa siinä, että oma työ koettaisiin tärkeäksi palaksi organisaation kokonaisuutta, joskaan nämä yhteydet eivät aineistossa ole samalla tavalla selviä kuin osaamisen parantamisen kanssa. Varsinkin vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys on omiaan lisäämään henkilöstön hyvinvointia (ks. yllä H6:n viittaus hyvinvointiin), samoin auttaminen, vaikka se vain harvoin aineistossa mainitaankin. Kokemusta työn merkityksellisyydestä ja työntekijän sitoutuneisuutta taas ei voi liittää alaistaitoihin siten, että alaistaitokäyttäytyminen aiheuttaisi ensin mainittuja. Toiseen suuntaan yhteys on olemassa: sitoutuminen lukeutuu alaistaitokäyttäytymisen sekä työntekijöiden innovatiivisuuden ja oman työn kehittämisen edellytyksiin (Jo & Joo 2011; Xerri & Brunetto 2013, 3172; Cetin ym. 2015). Koska työn imuun liittyy työn merkityksellisyys (Dalal ym. 2012; Työterveyslaitos), myös kokemuksen työn merkityksellisyydestä voi nähdä liittyvän alaistaitokäyttäytymiseen.

Henkilöstön kehittämisen tärkein tavoite on siis tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja hyviä asiakaskokemuksia asiakkaille (esim. H1, H3, H4, H5, H6 & H7). Yllä esitetty alaistaitojen ja osaamisen parantamisen yhteys toimii hyvänä näyttönä myös siitä, miten alaistaitokäyttäytyminen voi edistää tätä HRD:n keskeisimmänkin tavoitteen saavuttamista. Myös kattavat määritelmät, joiden mukaan alaistaitoa on esimerkiksi ”hommien tekeminen niin hyvin kuin pystytään” (H9), viestivät alaistaitokäyttäytymisen parhaimmillaan tuottavan selvää etua työnantajalle ja asiakkaalle: mitenpä työntekijän aktiivinen pyrkiminen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen niin voisi olla vaikuttamatta?

Yhteenvedona voi todeta, että alaistaitokäyttäytyminen tukee aineistossa henkilöstön kehittämisen tavoitteita, mutta siten, että joillain tavoitteilla on alaistaitojen kanssa enemmän tekemistä kuin toisilla, ja että on paljon sellaista kirjallisuudessa tunnistettua alaistaitokäyttäytymistä, joka ei juuri kerää aineistossa mainintoja, vaikka sillä voisi olla vaikkapa henkilöstön hyvinvointia edistävä vaikutus. Näin on siis esimerkiksi auttamisen kanssa. Tämänkin kysymyksen kohdalla korostuvat siis tälle aineistolle tyypillisesti suuremmin tehtäväsuoritusta tukevat alaistaitokäyttäytymisen muodot.

Entä ovatko henkilöstön kehittämistä ihanteellisesti tukeva työntekijä ja alaistaitoinen työntekijä aineistossa sama henkilö? Tärkein työntekijän ominaisuus HRD:n näkökulmasta on halu ja kyky

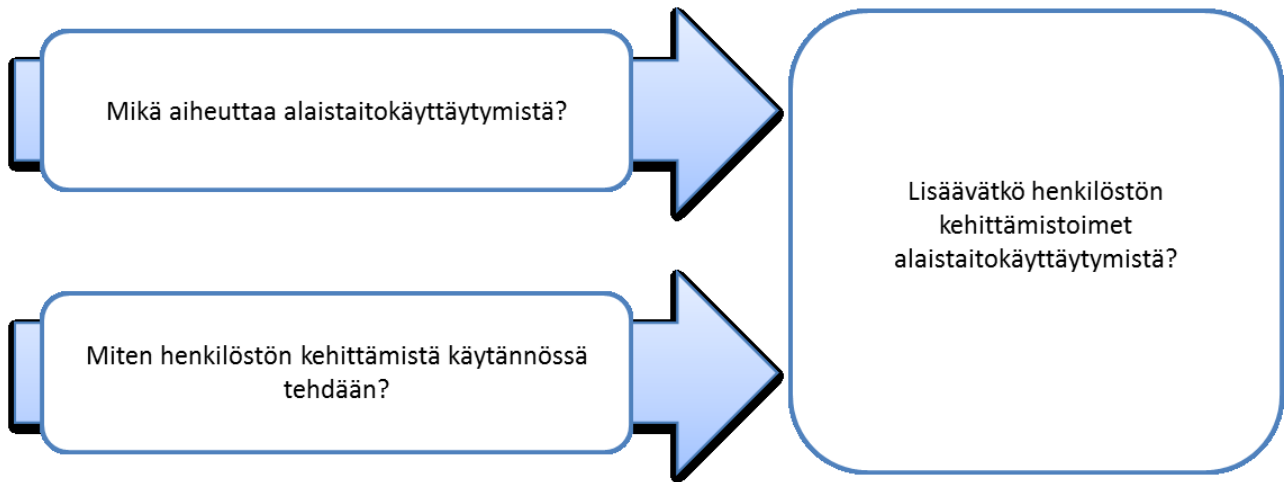
kehittää omaa työtään ja osaamistaan. Työntekijän halutaan sitoutuvan jatkuvaan parantamiseen, osallistuvan keskusteluun työpaikalla, esittävän kriittisiäkin ehdotuksiaan ja näin edistävän paitsi omaa oppimistaan myös koko organisaation oppimista. Hän tahtoo vaikuttaa ja osallistua. Selkeimmin alaistaitokäyttäjäksi taas mielletään vastuullinen asenne, aloitteellisuus, kehittämisideoiden ilmaisu ja itsensä kehittäminen, jotka hyvinkin vastaavat edellä esitettyjä ominaisuuksia. Sosiaalisten ja vuorovaikutustaitojen kanssa on samoin: Niihin viitataan aineistossa aina, kun haastateltava kuvailee, miten alaistaidot ilmenevät käytännössä (ja johdinkin annetuista esimerkeistä dimension nimeltä vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys). Yhteistyökykyisyys, arvostava suhtautuminen työpaikan ihmisiin ja yleisesti hyvänä työtoverina oleminen taas mainitaan kehittämisen tukijoina. Molempien aspektien keskeisimmät piirteet siis ovat samoja, eli henkilöstöammattilaisten eniten työntekijöissä arvostamat asiat ovat myös niitä, joita he selkeimmin pitävät alaistaitoina. Selkeän yhtymäkohdan muodostavat myös luonnehdinnat, joiden mukaan alaistaitoa on oppimisen edistäminen ja oman työn kehittäminen (H4, H6 & H8), kun taas työntekijässä eniten arvostetaan juuri kykyä ja halua oppimiseen ja kehittämiseen.

Myös tapa ajatella työstä yhdistää hyvien alaistaitojen työntekijää ja henkilöstön kehittäjien unelmatyöntekijää. Molempien yhteydessä aineistossa mainitaan sopiva ylpeys omasta työstä sekä sen hahmottaminen, miten omat tavoitteet linkittyvät koko organisaation tavoitteisiin ja että siten jokaisen työntekijän panos on merkittävä. Edelleen sekä hyvien alaistaitojen työntekijä että henkilöstöammattilaisten unelmatyöntekijä kykenevät tarkastelemaan työtä laajemmasta näkökulmasta kuin vain omastaan ja siis huomioimaan toimissaan organisaationkin edun.

Aineiston henkilöstön kehittämistä tukevalla työntekijällä ja alaistaitoisella työntekijällä on varsin selvästi samat ominaisuudet. Varsinaisia eroja tai poikkeamia ei ole. Jo todetusti on sellaisia kirjallisuudessa huomiota saavia alaistaitokäyttäjymisen muotoja (esimerkiksi auttaminen), jotka eivät aineistossa esiinny yhtä runsaina. Niiden edustamat ominaisuudet ja toiminta eivät kuitenkaan näyttyädy myöskään henkilöstön kehittämisen onnistumisen ehtoina. Onkin luonnollista, että haastateltavat pitävät mainitsemisen arvoisena ja merkittävänä alaistaitokäyttäjymisenä sellaista toimintaa, joka heidän näkemyksensä mukaan tukee kehittämistä.

## **6.2 Henkilöstökäytännöt ja alaistaitokäyttäjymisen aiheuttajat**

Tämän luvun eteneminen on esitetty kuviossa 5. Henkilöstön kehittämisellä on sekä kirjallisuudessa että haastatteluaineistossa vaikutusta niihin tekijöihin, jotka edistävät alaistaitokäyttäjymistä.



Kuvio 5. Aineiston käsittelyn eteneminen luvussa 6.2

### 6.2.1 Alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajat

Alaistaitokäyttäytymisellä ei voi sanoa olevan yksiselitteistä aiheuttajaa (englanniksi *antecedent*), vaan monien toisiinsa kietoutuvien tekijöiden on todettu johtavan alttiuteen käyttää alaistaitoja (ks. luku 2.2). Yhteistä todennäköisille aiheuttajille on, että ne liittyvät likeisesti organisaation hyvään johtamiseen sekä mielekkääseen työhön ja työelämään. Myös haastateltavillani on sangen monipuolinen kuva asioista, jotka hyvä alaistaitokäyttäytyminen voi vaatia. Haastateltavat mainitsivat vain sellaisia alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajia, joita on tutkittu kirjallisuudessakin. Olen tiivistänyt aineiston alaistaitoaiheuttajat kolmen otsakkeen alle: johtajuus, organisaatiokulttuuri ja työntekijän omat ominaisuudet. Nämä yleiset ilmiöt toki pitävät sisällään monenlaisia tekijöitä.

Vaikka haastateltavien ajatukset alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajista noudattelevat kirjallisuudessa todettua, aineistosta ei löydy kaikkia teoriassa tunnistettuja alaistaitojen aiheuttajamekanismeja. Huomionarvoista on etenkin sitoutumisen ja pitävän psykologisen sopimuksen puuttuminen. Sitoutuneisuus on yhteydessä alaistaitokäyttäytymiseen (Jo & Joo 2011, 360; Cetin ym. 2015, 284, 291), mutta aineistossa se mainitaan vain henkilöstön kehittämisen tavoitteiden ja ihannetyöntekijän yhteydessä. Alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajaksi sitä ei tunnisteta, vaikka alaistaitokäyttäytymisessä ja henkilöstöammattilaisten toivomassa sitoutumisessa on samaa: jotta työntekijä jaksaa panostaa uuden oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen, hänen täytyy olla sitoutunut joko työhönsä tai työnantajaansa. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan ainakaan vielä itsestään selvästi ota vastuuta oppimisestaan ja työn kehittämisestä, vaan se on ekstraa, johon vain osa työntekijöistä ryhtyy – samantilaista toimintaa siis kuin alaistaitokäyttäytyminen. Tämä kehittämiseen liittyvä ajatuksenkulku toistuu useammassa haastattelussa, mutta samaa mekanismia ei tunnisteta alaistaitojen yhteydessä.



H2 sanoo psykologisen sopimuksen rakoilemisen näkyvän alaistaidoissa, kuten kirjallisuudessakin on todettu (Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Turnley ym. 2003). Hän kuitenkin esittää psykologisen sopimuksen työn kokemisena kiinnostavaksi ja ikään kuin työhön sitoutumisena, ei niinkään vastavuoroisina odotuksina. H1 sen sijaan nostaa esiin esimiehen ja alaisten keskinäiset odotukset. Jos niistä vaietaan, ei niihin ole helppo vastatakaan ja edelleen palkita odotusten ylittymisestä. Vaikka H1 ei mainitse psykologista sopimusta, on puhe odotuksien tiedostamisesta melko lähellä sitä.

**Johtamisen ja esimiehen** vaikutuksen työyhteisöön kiteyttää hyvin H3, jonka mukaan esimiehellä on valta ja mahdollisuudet vaikuttaa, paljon siis vastuullaan. Ilmiöt alkavat heti lomittua: esimiehen tärkeimpiä tehtäviä kun on aineiston mukaan huolehtia terveestä ja myönteisestä työskulttuurista, johon hänellä on suuri vaikutus. Käytännössä hyvää ja alaistaitokäyttäytymistä edistävää johtajuutta on toimia oikeudenmukaisesti ja huomioida jokaista työyhteisön jäsentä. Esimiehen pitää luoda luottamuksen ilmapiiri; luottamusta rakentavat esimiehen johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja avoimuus (Keskinen 2005, 82; Wat & Schaffer 2005, 413). Kun esimies luottaa itse työntekijöihin ja antaa näille vastuuta, vastuun antaminen ja luottamus ruokkivat toisiaan, kun itseohjautuvuuden ja osallisuuden salliminen toimii ensin luottamuksen osoituksena ja itsenäisesti onnistuminen edelleen kasvattaa luottamusta. Liika ohjeistaminen tai työnteon vahtiminen nakertavat luottamusta ja mahdollisuuksien antaminen voimistaa sitä. Jos organisaatio haluaa voimauttaa henkilöstöään ja edistää sen osallisuutta, käytännössä tämä toteutuu esimiestyön kautta. Keskinäisen luottamuksen vallitessa työntekijät myös uskaltavat ottaa kaikenlaiset asiat reippaasti puheeksi ja tehdä ehdotuksia niiden kehittämiseksi. Viimeksi mainittu on hyvä esimerkki siitä, miten johtamisella käytännössä voidaan edistää alaistaitokäyttäytymistä; Detert ja Burriskin (2007, 882) ovat todenneet esimiehen vastaanottavaisuuden ja tavan reagoida työntekijöiden ehdotuksiin olevan tärkeitä, kun halutaan lisätä aloitteellisuutta.

Vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen saa haastateltavilta paljon huomiota, ja ne esiintyvät kirjallisuudessakin esimerkiksi työn ominaisuuksien (Organ ym. 2006) ja työn imun (Työterveyslaitos) yhteydessä, etenkin prosessuaalisen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden (Konovsky & Pugh 1994; Wayne ym. 2002; Sommer & Kulkarni 2012) yhteydessä sekä organisatorisen tuen yhteydessä. Organisatorisen tuen kokemus syntyy usein juuri esimiehen kautta (Eisenberger ym. 1986; Rhoades & Eisenberger 2002; Chen ym. 2009; Dalal ym. 2012), ja aineiston esimiehen oikeudenmukaisuus, huomioiminen ja vastuun antaminen ovat omiaan lisäämään sitä. Samoin luottamus on teoriassa todetustikin edellytys alaistaitokäyttäytymiselle (Dirks & Ferrin 2001). Johtajuusteorioista alaistaitoyhteydessä on erityisesti tutkittu transformationaalista johtajuutta.

Transformationalisilla johtajilla on selvä visio, he kannustavat yhteistyöhön ja tarjoavat alaisilleen yksilöllistä tukea, älyllisiä haasteita ja korkeita tavoitteita (Bass 1990, 21–22). Johtajuus ei perustu vaihdantasuhteeseen, vaan yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin, etuihin ja vastuuseen. Sen taas sanotaan kannustavan alaistaitokäyttämiseen, samoin kuin alaisten saaman tuen, joka luo tunteen, että saatu huomio ja apu pitää maksaa takaisin. (Organ ym. 2006, 98–102.) Transformationaalinen johtajuus lisääkin tutkitusti luottamusta, työtyytyväisyyttä (Organ ym. 2006, 100–102) ja alaistaitokäyttämistä (Piccolo & Colquitt 2006, 328, 334, ks. myös Bass 1990, 22–23), lisäksi transformationaalinen johtaja kuulee alaisiltaan enemmän kehittämissideoita (Liu ym. 2010, 200). Haastateltavieni mukaan alaistaitokäyttämistä edellä kerrotusti lisää esimies, joka huomioi jokaisen, luottaa alaisiinsa ja antaa heille vastuuta ja mahdollisuuksia, mikä on kuin yksi yhteen transformationaalisen johtajuuden kanssa.

Aineistossa mainitaan usein palautteen antaminen eri muodoissaan, ja myös teoriassa reilulla tavalla annettu palaute lisää alaistaitokäyttämistä (Sommer & Kulkarni 2012, 194). Esimiehen palaute-aidot ovat tärkeitä, puhutaan sitten taiten annetusta kritisoivasta palautteesta tai kiittämisestä ja hyvien suoritusten huomioimisesta. Ongelmiin ja vaikkapa huonoihin alaistaitoihin voidaan puuttua keskustelun keinoin ja se on esimiehen tehtävä muun muassa kehityskeskustelussa. Vielä enemmän aineistossa painotetaan myönteisen palautteen voimaa alaistaitokäyttämisen ylläkkeenä, eli kiittämistä ja kehumista julkisestikin. Tutkitustikin esimiehen tunnustus ja kehu alaisilleen lisäävät organisatorisen tuen kokemista, sitoutumista ja alaistaitokäyttämistä (Valeau & Paillé 2017, 12–21). Hyvä esimies nostaa esiin ja oikein hehkuttaakin onnistumisia. Tällä tavoin viestitään, millaista toimintaa esimies ja työpaikka arvostavat ja toivovat lisää. Kiitos saa paitsi kiitetyn työntekijän jatkamaan samaan tapaan, sillä myös annetaan näkyvä esimerkki muille. Esimies itsekin toimii esimerkkinä halutunlaisesta käytöksestä auttaessaan, huomioidessaan ja kiittäessään toisia ja hänen antamansa hyvä toimintamalli on jo itsessään kuin alaistaitokäyttämistä. Jos palataan transformationaaliin johtajiin, hekin toimivat itse tavalla, jota edellyttävät muilta, ja jos työpaikalla arvostetaan alaistaitoja, tämä esimerkki on tärkeä (Organ ym. 2006, 99–100). Esimiestoiminnassa ja alaistaidoissa onkin paljon samaa ja esimies on siten myös roolimalli (Smith ym. 1983, 655).

Aineistossa katsotaan, että alaistaitoihin vaikuttaa paitsi esimies myös laajempi organisaation sekä työyhteisön **kulttuuri ja ilmapiiri**. Niitä luo osaltaan esimies, mutta myös toiset työyhteisön jäsenet sekä muu ympäröivä organisaatio. Alaistaitokäyttämistä edistää arvostava kulttuuri, jossa puhalletaan yhteen hiileen. Toisten arvostaminen ja se, millainen ihmiskäsitys organisaatiossa on, käyvät ilmi kaikessa kanssakäymisessä ja toisten kohtelemisessä. Ihmiskäsityksen lisäksi organisaatio voi ruokkia tietynlaista käsitystä työstä itsestään: alaistaitoja edistää kulttuuri, joka tukee joka

työntekijän kokemusta työnsä merkityksellisyydestä. Organisaatiossa on työlle yhteiset tavoitteet, jotka saavutetaan yhteistyöllä, eivätkä ihmiset kilpaile toisiaan vastaan omaa etuaan tavoitellen ja itsekeskeisiä pyrkimyksiä edistäen. Hyvään kulttuuriin liittyvät tosiaan myös työlle asetetut selkeät tavoitteet, joista viestitään kaikille ja jotka tehdään kaikille tutuiksi ja omiksi. Haastateltavat tunnistavat alaistaitokäyttäjymisen olevan yleisempää, kun ponnistellaan yhteisen tavoitteen eteen eikä kilpailla toisia vastaan, aivan kuten Tjosvold ja Yukin (2004) ovat todenneet ja mihin osaltaan transformationaalisen johtamisenkin alaistaitovaikutus perustuu (Organ ym. 2006, 98–102).

Paitsi arvostava, aineistossa alaistaitokäyttäjymistä lisää kannustava kulttuuri. Kuin jatkona esimiehen palautteenantotaidoille alaistaitokäyttäjymiseen rohkaisee kulttuuri, jossa hyvien suoriutujien antama suotuista esimerkki nostetaan esiin ja siitä saa kiitosta. Onnistumisen ja palkitsevuuden kokemukset ovat Organin ym.:kin (109–111) mukaan yhteydessä alaistaitoihin. Palautteen ja kehujen ohella kannustavuus tarkoittaa myös oma-aloitteisuuden ja omistajuuden tukemista. Edellä mainitusti esimies on tässä paljon vartijana, mutta organisaation yhteiset toimintatavatkin vaikuttavat työntekijän mahdollisuuksiin ja haluun tehdä työtä itsenäisemmällä otteella. Eräässä aineiston organisaatiossa luodaan henkilöstöä voimauttavaa ja osallistavaa kulttuuria toimitusjohtajan johdolla, jolloin luottamuksenosoitus on vielä vaikuttavampi kuin lähiesimiehen tekemänä. Ajatusta voi laajentaa koskemaan organisaation yleistä suhtautumista kaikkiin alaistaitoihin. Erilaiset sosiaaliset normit ”tarttuvat” herkästi ja niistä poikkeaminen on vaikeaa (Nemeth & Staw 1989): arvattavasti alaistaitokäyttäjyminen on vähäisempää silloin, kun sitä ei pidetä arvossa, mikä suhtautuminen voi säteillä organisaatioon johdosta tai ilmetä työtovereiden reaktioissa. Käänteisesti alaistaitokäyttäjyminen on yleisempää, kun organisaatio ylimmästä johdosta lähtien arvostaa muitakin työyhteisössä toimimisen taitoja kuin vain tehtäväsuorituksessa tarvittavia teknisiä taitoja. Vaikka käyttäjyminen on yksilön päätös, kulttuuri voi pyrkiä muokkaamaan sitä joko parempaan tai huonompaan suuntaan. Etenkin johtajien ja esimiesten olisi hyvä näyttää ekstraroolikäyttäjymisen mallia (Bolino & Turnley 2003, 67).

Aineiston alaistaitokäyttäjymiseen rohkaiseva kulttuuri ja ilmapiiri yhdistyy erityisen selvästi työn imuun. Työn imua synnyttävät paitsi esimiestyöskentely myös muun muassa työn tavoitteiden selkeys, päätösvallan hajauttaminen, hyvät palautekäytännöt, ystävällisyys ihmisten kesken sekä ilmapiiri (Työterveyslaitos; Wollard & Shuck 2011, 438; Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl 2011). Nämä piirteet löytyvät aineistostakin. Työn imu taas on merkittävä alaistaitokäyttäjymisen aiheuttaja (Dalal ym. 2012, 313–314), ja vaikka sitä ei aineistossa nimeltä mainita, haastateltavat ovat tunnistaneeet alaistaitojenkin aiheuttajiksi monia työn imun synnyttäjiä.

Yksilöstä lähtevän ja organisaation vaikutuksen suhteen aineisto on kahdenlainen. Toisaalta myönnetään kulttuurin ja ilmapiirin tartuttava ja tiettyyn suuntaan kasvattava vaikutus. Organisaatio on systeemi, joka ”nappaa yksittäisen ihmisen” (H7) tapoihinsa toimia, ja ikävät kokemukset ja arvostuksen puute voivat lannistaa työntekijän. Tarjoamalla edellytykset ja mahdollisuuksia onnistumisen kokemuksiin organisaatio taas voi viedä kehitystä toiseen suuntaan. Systeemistä katsantotapaa edustaa kirjallisuudessa esimerkiksi kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta, joka lienee persoonaa määräävämpi alaistaitokäyttäytymisen ennustaja. Toisaalta jokaisessa haastattelussa viitataan **työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin** alaistaitokäyttäytymisen syynä: persoonan piirteisiin, asenteisiin sekä kotoa saatuun kasvatukseen. Asenne on henkilön vakaa arvio jostakin hänelle merkityksellisestä asiasta (Erwin 2005, 167), ja asenteensa työtään kohtaan työntekijä siis muodostaa osin organisaation tuella, mutta kaikkea organisaatio ei onnistu rakentamaan (H5). Haastattelujen mukaan alaistaitokäyttäytymistä voimistavia ominaisuuksia työntekijässä ovat esimerkiksi uteliaisuus ja oppimishalu (H7), valmius ponnistella ja taipumus huomioida muita (H1) sekä vastuuntuntoisuus (H6 & H9).

Empiirisesti tarkasteluna persoonallisuuden vaikutus alaistaitokäyttäytymiseen ei ole yksiselitteinen (ks. luku 2.2), mutta tutkimustulokset ovat kyllä samansuuntaisia haastateltavien sanoman kanssa. Chiaburun ym. (2011) meta-analyysissä alaistaitokäyttäytymistä tarkastellaan toisaalta prososiaalisena, ihmisiin ja organisaation etuun keskittyvänä, käyttäytymisenä ja toisaalta proaktiivisena eli muutoshakuisena käyttäytymisenä. Prososiaalista alaistaitokäyttäytymistä ennustavat parhaiten tunnollisuus, miellyttävyyys ja avoimuus. Muutossuuntautunutta alaistaitokäyttäytymistä taas ennakoivat työntekijän ekstroverttiys ja avoimuus. (Chiaburu ym. 2011, 1149–1152.) Tunnollisuus ja miellyttävyyys ovat kuin aineiston vastuuntunto ja toisten huomioiminen. Avoimuus on uteliaisuutta ja oppimishalua. Ekstroverttiyteen viittaa eräs haastateltava, jonka mukaan sosiaalinen luonne mahdollistaa paremmat alaistaidot. Aineisto tunnistaa hyvin alaistaitokäyttäytymistä edistävät persoonallisuuden piirteet, ja haastateltavat ovat sitä mieltä, että alaistaitoihin vaikuttaa luonnekin. Erityisen merkittävänä aiheuttajana luonnetta ei kuitenkaan pidetä. Tunnollinen ja avoin uudelle on varmasti myös HRD:n unelmatyöntekijä (ks. luku 6.1.2), mikä jälleen näyttää, että alaistaitoinen työntekijä ja kehittämistyötä edistävä työntekijä ovat sama henkilö.

### **6.2.2 Henkilöstön kehittämisen käytännön toimintatavat**

Swanson ja Holton (2009, 213) kirjoittavat yleisen mielikuvan henkilöstön kehittämisestä olevan muodollinen koulutus, mutta oppimista tapahtuu organisaatioissa monilla muillakin tavoilla (Swan-

son & Holton 2009, 213). Tämä toistuu aineistossa<sup>7</sup>: koulutukset ja valmennukset mainitaan henkilöstön kehittämisen käytännön työkaluksi liki aina, mutta aivan yhtä usein mainitaan työssä oppiminen. Työssä oppiminen on laaja käsite kattaen muun muassa uusien taitojen spontaaninkin opettamisen, menneiden tilanteiden purkamisen oppimismielessä, työkierron ja työnkuvien tuunaamisen. Oppimisesta 80–90 % kerrotaan tapahtuvan työssä ja tekemällä, ja perinteisiä koulutuksiakin on muokattu mahdollisimman keskusteleviksi ja ajattelua aktivoiviksi. Erityisen maininnan ansaitsee monessa haastattelussa esimiesten kouluttaminen ja tukeminen esimerkiksi valmennusohjelmilla (esim. H1, H2, H5 & H7).

Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen alkaa onnistuneesta rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Perehdyttämisessä onnistuminen varmistaa, että valitulla motivoituneella työntekijällä on mahdollisuudet onnistua uudessa työssään ja hänen intonsa kehittyä siinä säilyy. Alkuvaiheen jälkeen ovat ajankohtaisia urasuunnittelu, työssä oppiminen eri muodoissaan, mentorointi tai erilaiset parityökentelyn muodot kuten vertaisvalmennus. Palautekulttuuri mainitaan monessa haastattelussa. Kehityskeskustelut ovat yksi palautteen paikka, mutta selvästi organisaatioissa pyritään jatkuvaan palautteen antamiseen ja hyödyntämiseen ja Viitalan (2013, 190) kuvaamaan oppijalähtöisyyteen. Yksi haastateltava (H8) huomauttaa olevan tärkeää, että esimies mahdollistaa oppimisen eli antaa alaisensa esimerkiksi osallistua vaativampiin tehtäviin. Esimiesten valmentaminen kehittämistä tukevaan ajatteluun onkin yksi HRD:n tehtävistä (Grieves 2003, 115). Haastateltavat kertovat monista muistakin tavoista tehdä kehittämistyötä. Kaikkia en listaa, mutta kiinnostava esimerkki henkilöstön roolista on työntekijöiden käyttäminen lähettiläinä, joiden avulla aineiston organisaatioissa on tehty organisaatiokulttuurinmuutosta ja strategiatyötä.

Kehittämisen näkökulma on siis läsnä monissa henkilöstöprosesseissa, sellaisissakin, jotka eivät ole niin sanotusti pelkkää kehittämistä, vaan joihin liittyy muutakin henkilöstöjohtamista. Esimerkiksi henkilöstösuunnittelu on jatkuva HR-prosessi, jossa huolehditaan organisaatiossa olevan oikea määrä halutunlaista osaamista oikein sijoittuneena (Viitala 2005, 234; Wang 2009, 408–409). Käytännön toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi rekrytointi, kehittäminen, kouluttaminen, organisaatiorakenteen muuttaminen, motivointi, palkitseminen ja myös jostakin osaamisesta luopuminen (Wang 2009, 411–413) sekä työnsuunnittelu eli työn- tai tehtävänkuvien määrittely (Viitala 2013, 60). Luetelluista jokainen mainitaan aineistossa kehittämiskeinona vähintään kerran. HRD-ameeban osat siis tosiaan luiskahtavat muillekin alueille, kuten H3 kuudennen luvun alussa jo sanoo.

---

<sup>7</sup> Liitteestä 2 löytyy lyhyitä määritelmiä aineistossa esiintyvistä käytännön kehittämiskeinoista, mikäli haluaa tutustua tarkemmin HRD:hen käytännössä.

### 6.2.3 Henkilöstön kehittämistyön vaikutus organisaation jäsenten alaistaitokäyttämiseen

Alaistaitojen aiheuttajat ovat aineistossa karkeasti jaoteltuina hyvä johtajuus, oikeanlainen organisaatiokulttuuri sekä työntekijän omat ominaisuudet. Seuraavassa tarkastelen niitä yhdessä henkilöstötyön käytännön toimien kanssa: voiko henkilöstökäytännöillä lisätä alaistaitokäyttämistä organisaatioissa? Aiemmissa luvuissa on jo todettu alaistaitokäyttämisen edistävän oppimista ja suoriutumista, joista henkilöstön kehittämisen parissa ollaan kiinnostuneita. Alaistaitokäyttämistä siis hyvinkin kannattaisi koettaa lisätä.

Haastatteluissa ei nosteta henkilöstökäytäntöjä alaistaitokäyttämisen aiheuttajien joukkoon kovinkaan usein. Yksi haastateltava (H6) mainitsee HR:n alaistaitojen aiheuttajaksi, koska sieltä käsin voidaan pyrkiä vaikuttamaan koko organisaation läpäiseviin toimintatapoihin, vaikka lopulliset päätökset tehtäisiinkin muualla. Lisäksi viitataan rekrytointiin, henkilöstövalintoihin ja siihen, millaista osaamista niissä painotetaan. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että alaistaitojen kaltaista osaamista on mahdollista ja suositeltavaakin selvittää esimerkiksi soveltuvuusarvioinnein ainakin silloin, kun se on taloudellisesti järkevää. Vaikka nimenomaisia mainintoja ei tehdä, moni alaistaitoaiheuttaja liittyy vähintään epäsuorasti muihinkin henkilöstökäytäntöihin: Aineistossa esimiestyön eri aspektit ovat keskeisiä alaistaitokäyttämisen syitä, mistä johdettuna esimieskoulutuksella ja esimiesten muullakin tukemisella voi vaikuttaa alaistaitoihinkin. Yleisesti asioista keskusteleminen tekee toivottua käyttämistä näkyväksi. Palautekulttuuriin ja -järjestelmiin panostaminen (jonka HRD-toimena mainitsee esim. H7) lisäävät huomioimista ja kiittämistä ja opettavat antamaan kielteisenkin palautteen oikein. Alaistaitoja tunnustetaan käytettävän enemmän, kun puhalletaan yhteen hiileen ja työskennellään yhteisen tavoitteen eteen, eikä kilpailla keskenään, ja tapoihin ilmaista työn tavoitteet ja johtaa tavoitteilla vaikuttaa varmasti myös HR. Mahdollisuus vaikuttaa ja olla itseohjautuva innostaa alaistaitokäyttämiseen. Aineiston henkilöstökäytännöistä tällaista luottamusta voidaan osoittaa ja mahdollisuuksia tarjota esimiestyön kautta, mutta myös järjestämällä osallistavia työpajoja, käyttämällä työntekijälähettiläitä, toteuttamalla työssä oppimista itseohjautuvasti tai aloitetoiminnalla, jonka henkilöstön kehittämisen työkaluna mainitsevat H4 ja H6. Koska henkilöstökäytännöt kuitenkin esiintyvät aineistossa suhteellisen harvoin alaistaitokäyttämisen aiheuttajina, etenen seuraavaksi lähdeartikkelien tukemana ja täydennän niitä aineistostani.

Erityisesti henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen vaikutuksia alaistaitokäyttämiseen on tutkittu jonkin verran. Sunin, Aryeen ja Law'n (2007, 568) tutkimuksessa tuloshakuiset henkilöstökäytännöt kokonaisuudessaan paransivat alaistaitokäyttämistä asiakaspalvelualalla, mikä edelleen paransi tuottavuutta ja henkilöstön pysyvyyttä. Kizilos, Cummings ja Cummings (2013) saivat vastavia tuloksia kuluttajatuotteita valmistavassa ja myyvässä organisaatioissa. Tuloshakuiset henkilöstö-

käytännöt ovat edistyksellisiä henkilöstökäytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii hankkimaan itselleen kilpailuetua tai muuta taloudellista hyötyä. Mitään yleispätevää listausta ei ole, vaan riippuu yhteydestä, mitä tuloshakuisiin henkilöstökäytäntöihin luetaan. (Vanhala & Kotila 2006, 70.) Alla kerrotaan lisää muutamista henkilöstökäytännöistä, jotka lisäävät alaistaitokäyttäytymistä.

**Rekrytoinnilla** tässä yhteydessä tarkoitetaan huolellista valikoivaa hakuprosessia, jolla etsitään pitkäaikaisia työntekijöitä (Sun ym. 2007, 576). Rekrytointiin liittyen Podsakoff, Whiting, Podsakoff ja Mishra (2011, 312) ovat todenneet, että valittaessa tekijöitä tiimityöhön olisi järkevää kiinnittää huomiota kykyyn ylläpitää hyvää sosiaalista ja psykologista työympäristöä eli hakijoiden alaistaitoihin: hakuvaiheessa alaistaidoille kannattaa antaa sama painoarvo, joka niillä on kyseisen työtehtävän menestyksekkäässä hoitamisessakin (Organ ym. 2006, 224). Asian selvittäminen ei ole helppoa, mutta esimerkiksi Allen, Facticeau ja Facticeau (2004) onnistuivat koeasetelmassaan selvittämään henkilön todellista taipumusta alaistaitokäyttäytymiseen työhaastattelukysymyksillä. Hakijaa voidaan esimerkiksi pyytää kertomaan, miten hän on aiemmin työssä auttanut toisia tai puuttanut rakentavasti tilanteeseen, jonka koki kaipaavan kehittämistä (Podsakoff ym. 2011, 325–326). Rekrytointihan on aineistossakin osa henkilöstön kehittämistä. On olemassa työkaluja hakijoiden motivaatiotekijöiden ja kompetenssien (H6) arvioimiseen, mikä pitää sisällään juuri alaistaitojen ja vuorovaikutustaitojen kaltaisten asioiden selvittämistä. Rekrytoinneilla voi ylläpitää tai muuttaa organisaation kulttuuria ja johtamistapoja haluttuun suuntaan: Organisaatiossa, jossa on nyttemmin alettu arvostaa muutakin kuin teknistä osaamista, haastateltavani panee painoa rekrytoivien esimiesten rohkeudelle valita aloitteellisia työntekijöitä, jotka osaavat toimia rakentavasti ihmisten kanssa. Jo nyt etenkin aineiston palveluorganisaatiossa ollaan kiinnostuneita työnhakijoiden palvelualltiudesta ja itseohjautuvuudesta Organin ym. (2006, 224) neuvoa seuraten. Haastateltavat muutoinkin ovat liki yksimielisiä siitä, että alaistaidot voi ja kannattaa ottaa huomioon jo rekrytointia tehdessä.

**Koulutus** tuloshakuisena henkilöstökäytäntönä tarkoittaa esimerkiksi, että organisaatiossa tarjotaan koulutusta sekä aloittaville työntekijöille että koko henkilöstölle ja että koulutuksella myös tuetaan henkilöstön ylenemismahdollisuuksia (Sun ym. 2007, 576). Myös Valeaulla ja Paillélla (2017, 16, 21) henkilöstön mahdollisuus koulutukseen lisäsi paitsi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista myös alaistaitokäyttäytymistä. H2 kertoo työhyvinvointikyselyissä kiiteltävän erityisen paljon henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä, eli hän tunnistaa niiden tyytyväisyyttä parantavan vaikutuksen. Hopkinsin (2008) tutkimuksessa alaistaitokäyttäytymistä lisäsivät esimiehen tarjoamat tilaisuudet ammatilliseen kasvuun ja taitojen kehittämiseen. Koulutusta, muodollista ja epämuodollista, järjestetään aineiston organisaatioissa runsaasti, ovathan työssä oppiminen ja koulutukset eniten mainintoja keränneet tavat tehdä henkilöstön kehittämistä. Alaistaitojen esiintymiseen haastateltavat eivät oppi-

mismahdollisuuksia liitä, joskin työntekijän halu ja into oppia ovat yksi alaistaitokäyttäjytymisen ennakoija. Ehkä on niin sanotusti myönteinen yllätys organisaatiossa, että paljon käytetyllä henkilöstökäytännöllä on myös suotuisa alaistaitovaikutus. Kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen on työntekijälle osoitus työnantajan sitoutumisesta ja arvostuksesta, joten sen on luontevaakin lisätä alaistaitokäyttäjytymistä.

Toinen kysymys on, voisiko koulutuksissa opettaa alaistaitokäyttäjytymistä. Pariissa aineiston organisaatiossa on järjestetty alaistaitoaiheisia koulutuksia, mutta toisaalta niiden tehoa myös epäillään. Organin ym. (2006, 94) mukaan alaistaitokoulutus voi toimia silloin, jos työntekijällä on motivaatiota alaistaitokäyttäjytymiseen, mutta ei tarvittavia taitoja. Näin voisi olla ainakin kansalaishyveellisyden kanssa, jos vaikuttamis- ja osallistumishaluiselle työntekijälle ei olisi selvää, miten ja mitä kanavia pitkin edetä. Voidaan myös kehittää vuorovaikutustaitoja, ryhmähenkeä sekä työntekijöiden ymmärrystä roolistaan osana tiimiä ja koko organisaatiota: että kunkin yksilön työpanos ja mahdolliset vapaaehtoiset eleet edistävät koko organisaation tavoitteiden saavuttamista, kukaan kun ei tee työtään tyhjiössä (Werner 2000, 11; Bolino & Turnley 2003, 66). Aineistossakin (H5 & H6) sanotaan, että jos alaistaitoja halutaan tietoisesti kehittää, yksi askel on vastata henkilöstön kysymykseen, miksi alaistaidot ovat tärkeitä. Motivaatiota voidaan pyrkiä synnyttämään esimerkiksi juuri työn merkitystä kirkastamalla.

**Sisäinen liikkuvuus** tarkoittaa hyviä ja selkeitä etenemismahdollisuuksia (Sun ym. 2007, 576). Muissakin tutkimuksissa organisaation sisäiset henkilöstön etenemismahdollisuudet ovat edistäneet alaistaitokäyttäjytymistä (Snape & Redman 2010, 1239; Gavino, Wayne & Erdogan 2012, 679). Aineistossa etenemismahdollisuuksia ei liitetä alaistaitoihin, mutta henkilöstökäytäntönä ne ovat läsnä: organisaatiossa jo olevia kyvykkyyksiä pitää ”jeesata” eteenpäin (H1) ja urapolut ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat keräävät mainintoja. Gavinon ym. (2012) tutkimuksessa **suorituksen johtaminen** lisäsi organisatorisen tuen kokemista ja edelleen alaistaitokäyttäjytymistä. Hyvässä suorituksen johtamisessa työntekijä osallistuu tavoitteidensa asettamiseen, ymmärtää, mihin arviointi perustuu, ja hänen kanssaan keskustellaan säännöllisesti työn sujumisesta. (Gavino ym. 2012, 674, 679.) Aineistossa onnistunut tavoitteiden asettaminen, niistä viestiminen ja palaute niiden saavuttamisesta ovat henkilöstön kehittämisen keskeisiä tehtäviä, ja yhteiset, jokaisen tuntemat tavoitteet sekä palaute ennustavat alaistaitoja.

**Osallisuus** tarkoittaa avointa viestintää, mahdollisuuksia ehdottaa parannuksia ja osallistua yhteiseen päätöksentekoon sekä tehdä päätöksiä itsenäisesti (Sun ym. 2007, 577). Se lisäsi alaistaitokäyttäjytymistä (Gavino ym. 2012, 679) ja sitä sekä organisatorisen tuen kokemista (Wayne ym. 2002,



596) muissakin tutkimuksissa. Aineistossa toistuu, kuinka henkilöstön kehittäjät tavoittelevat työntekijöiden osallistumista, aloitteellisuutta ja itsenäistä työtettä. Näihin rohkaiseva esimiestyö ja ilmapiiri taas ovat aineistossa alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajia. Käytännön esimerkki osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisestä ovat työntekijälähettiläät ja osallistavat strategia-työpajat, joita organisaatioissa on käytetty, eräs haastateltava taas pohtii aloitetoiminnan lisäämistä ja sen liittämistä palkitsemisjärjestelmään. Ulrichkin (1997, 29–30) on ehdottanut, että henkilöstöammattilaiset voisivat kehittää työntekijöiden kuulemista ja osallisuutta lisääviä prosesseja kuten juuri aloitekanavia. Tällaisilla HR-teoilla voidaan osoittaa organisaation johtoineen luottavan henkilöstöön ja arvostavan työntekijöiden osallistumista.

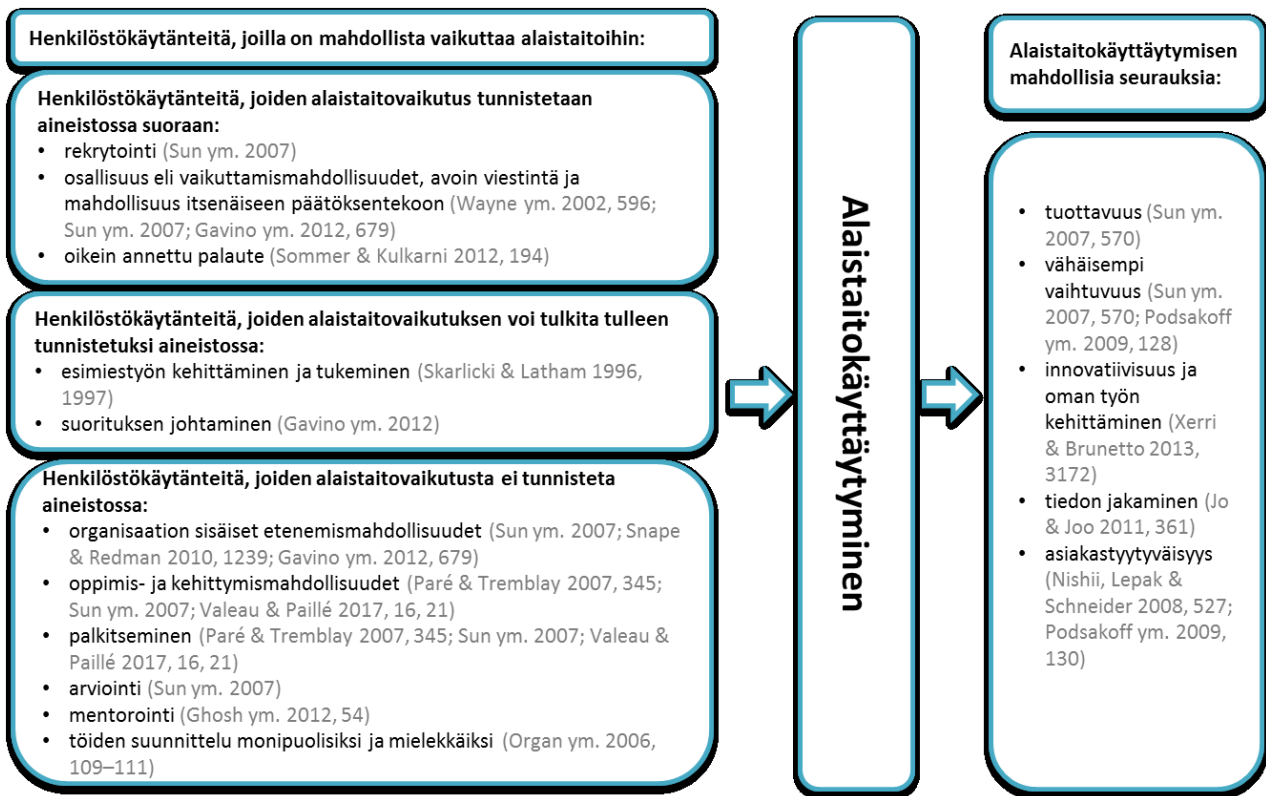
Monet aineiston kehittämistoimet vaikuttavat alaistaitoihin työtyytyväisyyden ja **työtehtävien monipuolisuuden** kautta (ks. Organ ym. 2006, 109–111). Työkierto, työn tuunaaminen, työparina työskenteleminen ja tutustumiskäynnit (tai benchmarking) ovat kaikki keinoja rikastaa ja tehdä työstä mielekkäämpää. Aineistossa ei tunnisteta alaistaitoyhteyttä, vaikka sellainen Organin ym. (2006, 109–111) mukaan voi olla olemassa.

Johtajuuden ja esimiesten vaikutus on suuri sekä teoriassa että haastateltavien mukaan. Monia HR:n tavoitteita toteuttavat käytännössä esimiehet ohjatessaan, kehittäessään, arvioidessaan ja innostaessaan alaisiaan. Esimiehet ovatkin HR-ammattilaisten tärkein yhteistyökumppani ja asiakasryhmä, ja pitkälti heidän kauttaan henkilöstöjohtamisenkin pyrkimykset joko toteutuvat tai jäävät toteutumatta. (Viitala 2013, 21.) Haastateltavani (H6) sanoin esimiehet ovat henkilöstön kehittäjien ”vipuvarsi”, joiden avulla päästään vaikuttamaan laajaan joukkoon organisaation jäseniä, ja esimiestyön tukeminen on aineistossa keskeinen kehittämisen keino. Täten **johtajuuden ja esimiestyöskenteilyn kehittäminen** on keskeistä. Jo esimiehiä ja johtajia tehtäviinsä valittaessa voidaan kiinnittää huomiota tapoihin viestiä ja taitoon delegoida ja johtaa valmentavasti (Bass 1990, 26). Eräässä aineiston organisaatiossa on alettu aiempaa enemmän kiinnittää huomiota esimiespaikkoja tavoittelevien taitoon johtaa ihmisiä silkan asiantuntijaosaamisen sijaan, ja tulokset ovat olleet hyviä. Johtamistyyliin otetaan usein mallia omalta esimieheltä (Bass 1990, 26; myös H6 & H7), joten organisaation yleiseenkin johtamiskulttuuriin pitää kiinnittää huomiota. Toisaalta organisaatioiden pitää taata esimiehille kylliksi tukea, eikä yhdellä esimiehellä saa olla liikaa alaisia (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 198), siksikään, että tehtäväsuorituksen johtamisen lisäksi esimies ehtisi toteuttaa myös HR-linjauksia (mukailen Purcell & Hutchinson 2007). Toivotut vaikutukset kun saavutetaan vain silloin, kun HR-toimet myös todella toteutetaan (Khilji & Wang 2006). Esimiesten jaksamisen ja ajankäytön hallinnan tukemisesta puhuvat aineistossa esimerkiksi H4 ja H9.

Esimiestyötä voidaan tukea muun muassa monipuolisella palautteella (Piccolo & Colquitt 2006, 338) sekä koulutuksilla, vertaistuellalla ja coachingilla. Esimerkiksi Skarlickin ja Latham (1996, 1997) tutkimuksissa johtajien kouluttaminen oikeudenmukaiseen kohteluun lisäsi alaistaitokäyttäytymistä voittoa tavoittelemattomassa organisaatioissa. Aineiston mainitsemia tapoja tukea esimiestyötä ovat koulutus- ja kehittämissohjelmat, vertaisvalmennus, mentorointi ja coaching – samoja keinoja siis kuin kirjallisuudessa. Moni haastateltava mainitsee esimiesten kouluttamisen erityisesti valmentavaan johtamiseen. Coachingin ja mentoroinnin kaltaisista menetelmistä onkin hyötyä paitsi esimiehille myös alaisille: coaching parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Kim 2014), jotka ovat alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajia, ja mentorointi lisää alaistaitokäyttäytymistä (Ghosh, Reio & Haynes 2012, 54), joskaan näiden ei aineistossa tunnisteta lisäävän alaistaitokäyttäytymistä. Huomionarvoista on, että esimiehen alaisilleen osoittama tuki (kuten coaching tai mentorointi) sekä hänen avoimuutensa ja tapansa antaa palautetta ja tunnustusta edistävät myös oppimista työssä (Ashton 2004; Ellinger 2005). Aineiston organisaatioissa on siis käytössä monia menetelmiä, joilla onkin myös alaistaitovaikutuksia.

Henkilöstökäytäntöjen vaikutus alaistaitokäyttäytymiseen on suuri. Kaiken kaikkiaan haastateltavat hahmottavat alaistaitokäyttäytymisen aiheuttajien laajuuden, mutta eivät ehkä täysin tunnista, millainen vaikutus eri henkilöstökäytännöilläkin voi olla alaistaitoihin. Esimerkiksi Sunin ym. (2007) tutkimista HR-käytännöistä palkitsemista, arviointia, sisäistä etenemistä tai koulutusmahdollisuuksia ei liitetä alaistaitoihin, ja samoin on edellä mainittujen coachingin ja mentoroinnin laita. Kuitenkin aineistossa kerrotaan näiden HR-toimien olevan käytössä ainakin osassa organisaatioista.

Kuvioon 6 olen yhteenvedoksi koostanut henkilöstökäytänteitä, jotka voivat ennakoita alaistaitokäyttäytymistä, ja joitakin alaistaitojen seurauksia, jotka saattavat kiinnostaa henkilöstöammattilaisia. Kuvioon on eritelty henkilöstökäytänteet, joiden aineistossa selvästi tunnistetaan liittyvän alaistaitoihin ja ne, joiden tulkitsen tulleen aineistossa mainituiksi myös alaistaitoja aiheuttavassa mielessä. Loput henkilöstökäytänteet taas mainitaan aineistossa vähintään kerran kehittämisen työkalupakkiin kuuluviksi, mutta niillä ei tunnisteta olevan alaistaitovaikutusta. Alaistaitokäyttäytymisen seuraukset sisältyvät kuvioon perusteluna sille, miksi alaistaitoihin kannattaa HR:ssäkin kiinnittää monipuolisesti huomiota, vaikka tämä näkökulma ei tutkielman keskiössä olekaan.



Kuvio 6. Alaistaitokäyttätyminen ja HR (Kunkin henkilöstökäytännön perässä on viite kirjallisuuteen, jossa sen on todettu ennustavan alaistaitokäyttätymistä. Alaistaitokäyttätymisen seurauksille on merkitty lähteet samalla tavalla.)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkielman päättävät johtopäätökset, tutkimuksen arviointi sekä mahdollisten jatkotutkimusaiheiden esittäminen. Työssäni olen pyrkinyt selvittämään alaistaitojen ja alaistaitokäyttätymisen asemaa henkilöstön kehittämisessä. Suomessa alaistaitoja ei ole paljonkaan tutkittu, joten jatkotutkimukselle on runsaasti sijaa.

### 7.1 Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiselle

Tutkimuksen tarkoitus on ollut luoda katsaus henkilöstön kehittämisen ammattilaisten näkemyksiin alaistaidoista ja alaistaitokäyttätymisestä. Näitä näkemyksiä keräsin haastattelemalla yhdeksää henkilöstöammattilaista. Erityisen kiinnostunut olen ollut siitä, onko organisaation jäsenten alaistaidoilla merkitystä HRD-työn onnistumiselle ja toisaalta siitä, voisiko henkilöstökäytännöllä vaikuttaa organisaation jäsenten alaistaitokäyttätymiseen. Tutkimuskysymykseni on ollut: mikä on alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiselle?

Päätutkimuskysymyksen osatutkimuskysymykset ovat:

- Miten henkilöstöammattilaiset määrittelevät alaistaidot ja henkilöstön kehittämisen?
- Millainen on organisaation jäsenten alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämistyön onnistumiselle?
- Vaikuttaako henkilöstön kehittämistyö organisaation jäsenten alaistaitokäyttäytymiseen?

Osatutkimuskysymysten vastaukset muodostavat vastauksen pääkysymykseen. Alla käyn yhteenvetona läpi vastaukset osatutkimuskysymyksiin ja vastaan sitten päätutkimuskysymykseen.

Ensimmäinen osatutkimuskysymykseni on, miten henkilöstöammattilaiset määrittelevät henkilöstön kehittämisen ja alaistaidot.

Henkilöstön kehittäminen on sangen laajalle organisaation HR:ään levittäytyvää toimintaa, joka ei rajoitu esimerkiksi koulutusten järjestämiseen. Kehittämistä tehdään myös muun muassa organisoimalla erilaista työssä oppimista, johtajuutta tukemalla, rekrytoimalla, urasuunnittelun ja työtehtävien muokkauksen keinoin ja tarjoamalla henkilökohtaista tukea esimiehille ja työntekijöille. Henkilöstön kehittäminen on tukitoiminto, joka palvelee organisaation etua: keskeisin tavoite on aina tuottaa lisäarvoa palkan maksavalle organisaatiolle. Muita tätä tukevia tavoitteita ovat henkilöstön osaamisen parantaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen sekä työn merkityksellisyden tunteen aikaansaaminen henkilöstössä. Rose (2016) nimeää tärkeimmiksi henkilöstön kehittämisen painopisteiksi organisaation suoriutumisen ja oppimisen, mikä vastaa aineistossa kerrottua. Vaikka tärkein ajuri on organisaation taloudellinen etu, sen ei katsota voivan olla ristiriidassa työntekijöiden edun kanssa: H4 kuvaa henkilöstön kehittämistä tehtävän ”tietenkin organisaation eduksi, mutta tyytyväinen, motivoitunut ja terve työntekijä on meidän etumme”. Parhaimmillaan kehittäminen onkin sitä, että työntekijä innostuu itse oppimaan ja soveltamaan oppimaansa organisaatiota hyödyttävillä tavoilla, mitä tyytymätön työntekijä tuskin tekee. Henkilöstön kehittäjien tulee mahdollistaa tällainen innostuminen. Kaikkiaan aineiston kautta muodostuva kuva henkilöstön kehittämisen kokonaisuudesta vastaa kirjallisuudessa esitettyä.

Alaistaitokäyttäytyminen on määritelmien mukaan (Bateman & Organ 1983, 588; Organ 1988, 4; Organ ym. 2006, 3) työntekijän käyttäytymistä, joka pitää organisaation sosiaalisen koneiston rasvattuna ja edistää organisaation tehokasta toimintaa. Molemmat aspektit näkyvät aineistossa.

Alaistaitokäyttäytymiseksi mielletään erityisen selvästi työntekijän itseohjautuvuus, aloitteellisuus ja vastuun ottaminen. Työntekijä tuntee omistajuutta työtään kohtaan, ajattelee yrittäjämäisesti ja tekee aloitteita. Vastuunkantoa on myös huolehtia omasta osaamisestaan. Kirjallisuuden dimensi-

oista nämä piirteet vastaavat aloitteellisuutta, kehittämisideoiden ilmaisua ja itsensä kehittämistä. Kiteytetysti alaitaitoa aineistossa on se, että ”hommat tehdään niin hyvin kuin pystytään” (H9). Tämän aineistossa korostuneimman alaitaitokäyttäytymistyyppin tulkitseen edistävän organisaation tehokasta toimintaa, kuten Organin (1988, 4; Organ ym. 2006, 3) määritelmässä sanotaan.

Sosiaalisen koneiston rasvaamistakaan ei ole unohdettu, sillä toinen selkeä alaitaitojen kokonaisuus aineistossa ovat erilaiset vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Nimesin niiden pohjalta uuden vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys -dimension, jossa työntekijä viestinnällään edistää sekä hyvää työilmapiiriä että tehtävistä suoriutumista.

Kiinnostavaa on, että empiirisissä tutkimuksissa alaitaitokäyttämisen yleisyyttä on useimmin tutkittu auttamisen, reiluuden ja reippauden sekä kansalaishyveellisyyden osalta (Organ ym. 2006, 210), mistä voisi päätellä niitä pidettävän ilmeisimpinä alaitaitokäyttämisen muotoina. Tämän aineiston perusteella ne eivät sitä vaikuta olevan, vaan selkeimmin alaitaitokäyttämisenä pidetään aloitteellisuutta, kehittämisideoiden ilmaisua ja itsensä kehittämistä perinteisempien dimensioiden kerätessä niukemmin mainintoja. Turnipseed ja Wilsonkin (2009) uumoilivat, että organisaatioissa aletaan erityisesti arvostaa nimenomaan tehokkuutta edistäviä alaitaitoja.

Määritelmän mukaan kyse olisi harkinnanvaraisesta käyttäytymisestä (Organ 1988, 4; Organ ym. 2006, 3). Turnipseed ja Wilson (2009) ovat ennustaneet alaitaitokäyttämisen uudelleenmääritellyä siten, että harkinnanvaraisuus kapenee ja monesta alaitaitokäyttämisen muodosta tulee velvoittava osa työtä. Tällainen näkemys välittyi aineistostakin. Esimiesten palaute, huomio ja kiitos alaitaitokäyttämisestä on yksi mekanismi, jolla Turnipseed ja Wilson (2009) arvelevat siirtymää vapaaehtoisesta oletetuksi tapahtuvan; samanlaisen ohjaavan vaikutuksen nostin esiin alaitaitojen aiheuttajien yhteydessä (ks. luku 6.2.1).

Ainakin tämän aineiston perusteella voisi sanoa tapahtuvan alaitaitokäyttämisen uudelleenmäärittelyä: harkinnanvaraisuus hiipuu ja alaitaitodimensiot näyttäytyvät uudessa valossa, kun työntekijän vastuunotto ja itsensä johtaminen dominoivat. Dimensioiden hahmottamisessa auttaneen Chia-burun ym. (2011, 1142–1144; ks. myös luku 6.2.1) luokittelu, jonka mukaan on kahdenlaista alaitaitokäyttämistä, prososiaalista ja proaktiivista. Prososiaalisessa autetaan yksilöä, esimerkiksi työkaveria, tai edistetään organisaation etua. Sitä edustavat auttaminen, reiluus ja reippaus, uskollisuus, sääntöjen noudattaminen ja kansalaishyveellisyys eli dimensioiden, joiden mukaista käytöstä ai-

neistossa kuvataan vähiten. Proaktiivisessa alaistaitokäyttäytymisessä taas edistetään muutosta, ja sitä ovat aloitteellisuus sekä kehittämissideoiden ilmaisu<sup>8</sup>, kaksi aineistossa edustetuinta dimensiota.

Proaktiiviset alaistaidot korostuvat prososiaalisten saadessa vähemmän huomiota. Aineistosta ei voi varmaksi päätellä, miksi näin on. Näkisin kaksi vaihtoehtoa: Prososiaalisten alaistaitojen arvostus voi nykytyöelämässä olla laskenut. Kilpailu on kovaa ja kiireen kokeminen tavallista. Ehkä kuuliaisuudelle, avuliaisuudelle ja uskollisuudelle ei enää ole sijaa? Tämä päätelmä lienee kuitenkin hätköity. Onhan esimerkiksi sitoutuminen yksi HRD:n tavoitteista, ja aineistossa alaistaitokäyttäytymiseksi luokitellaan yhdistelmä vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja sekä kohteliasta käytöstä. Kenties onkin niin, että prososiaalinen alaistaitokäyttäytyminen on haastateltavien mielissä niin itsestään selvää, ettei sitä huomata erikseen mainita; prososiaalisten alaistaitojen kohdalla olisi siis jo tapahtunut sulautuminen työhön kuuluvaksi toiminnaksi. Proaktiivisten alaistaitojen kohdalla tämä olisi vielä tapahtumatta ja ne olisivat selkeämmin työnkuvien ulkopuolista ja työntekijän harkinnan alaisista käyttäytymistä. Toki nykyisessä työelämässä muutosorientoituneisuus lienee aivan oikeastikin arvossaan ja henkilöstön kehittäjät siksi peräänkuuluttavat sitä.

Haastateltavien näkemykset alaistaidoista ovat lähellä kirjallisuudessa esitettyjä, mutta edellä esitetyin eroavaisuuksin. Esimerkiksi kaikki tutkielmassa esitellyt kirjallisuuden alaistaitodimensiot ovat tunnistettavissa, mutta ne painottuvat tälle aineistolle ominaisella tavalla.

Vastatakseni toiseen osatutkimuskysymykseeni olen verrannut toisiinsa aineiston henkilöstön kehittämisen ja alaistaitojen kuvauksia sekä henkilöstön kehittäjien unelmatyöntekijän ominaisuuksia ja esimerkkejä alaistaidoista käytännössä. Tarkoitukseni oli löytää yhtäläisyyksiä ja eroja nähdäkseni, olisiko alaistaitokäyttäytyminen yksi kehittämistyön onnistumisen edellytyksistä.

Alaistaitokäyttäytyminen edistää HRD:n tavoitteista erityisesti osaamisen parantumista ja lisäarvon tuottamista työnantajalle. Aineistossa alaistaitoa on huolehtia osaamisestaan, kehittää työtään, jakaa tietoa avoimesti ja olla rakentava palautteen antaja ja vastaanottaja. Kaikki nämä alaistaitokäyttäytymisen kuvaukset ovat omiaan parantamaan yksilön ja koko organisaation osaamista. Lisäarvon tuottamisesta työnantajalle tulkitsen, että kun alaistaitoa on tehdä työnsä niin hyvin kuin suinkin ja aina ”korjata ja parantaa” asioita (H2), sillä voi olettaa olevan myös taloudellisesti suotuisia vaikutuksia organisaatiolle.

Muita henkilöstön kehittämisen tavoitteita ovat työntekijöiden hyvinvointi, työn merkitykselliseksi kokeminen ja sitoutuminen Alaistaidoilla on yhteys, mutta tulkinnanvaraisempi, myös henkilöstön

---

<sup>8</sup> Chiaburun ym. (2011) artikkelissa ei ole mukana itsensä kehittämisen dimensiota.

hyvinvointiin. Ainakin vuorovaikutteisuuden ja ystävällisyyden voi katsoa lisäävän sitä, ja haastateltava (H3) sanookin alaistaidoilla tavoiteltavan sitä, että ”on kiva tulla huomennakin töihin”. Hyvinvointia edistää varmasti auttaminenkin, vaikka se esiintyy aineistossa harvoin. Kokemus työn merkityksellisyydestä esitetään aineistossa kuin osaksi alaistaitoja, mutta syy-seuraussuhdetta näillä ei kuvata olevan. Sitoutumisella ja alaistaitokäyttäytymisellä taas on yhteys teoriassa (mm. Cetin ym. 2015) niin päin, että sitoutuminen saa aikaan alaistaitokäyttäytymistä, mutta tätä ei tunnisteta aineistossa. Alaistaitojen yhteys näihin muihin HRD:n tavoitteisiin ei aineistossa ole erityisen selvä.

Tärkeimmiksi henkilöstön kehittämisen tavoitteiksi voi Rosea (2016) mukailleen nimetä osaamisen parantamisen ja taloudellisen hyödyn tuottamisen. Näiden HRD:n tavoitteiden saavuttamista alaistaitokäyttäytyminen edistää.

Kuvaukset henkilöstön kehittäjän unelmatyöntekijästä ja alaistaidoista käytännössä osuvat hyvin yhteen. Tärkeimpiä piirteitä molemmissa ovat vastuun ottaminen, kehittämiseen sitoutuminen ja rakentava keskusteluun osallistuminen ja ehdotusten tekeminen. Selkeän yhtymäkohdan muodostavat kuvailut, joiden mukaan alaistaitoa on edistää oppimistaan ja kehittää työtään ja joissa kehittämistyötä taas tukee työntekijä, jolla on halua ja kyky oppimiseen ja kehittämiseen. Vuorovaikutustaidot ja myönteisen ilmapiirin luominen ovat toinen yhdistävä tekijä. Ylipäättään aineiston henkilöstön kehittämistä tukeva työntekijä ja alaistaitoinen työntekijä jakavat sangen selvästi samat ominaisuudet. Eroja ei oikeastaan ole. Unelmatyöntekijän kuvaus ei kata kaikkea kirjallisuuden alaistaitokäyttäytymistä, mutta haastateltavien itsensä kuvaama alaistaitokäyttäytyminen muodostuu hyvin pitkälti samoista ominaisuuksista, joiden he kertovat tukevan kehittämistyönsä onnistumista.

Haastateltavien kuvauksen mukainen alaistaitokäyttäytyminen edistää heidän kuvauksensa mukaisien keskeisimpien kehittämistavoitteiden saavuttamista, ja esimerkit alaistaitokäyttäytymisestä ovat samaa toimintaa, jota henkilöstön kehittäjät muutoinkin toivovat. Jokaisella kehittämistavoitteella ei aineistossa ole yhteyttä alaistaitoihin, mutta eivät alaistaidot ole ristiriidassakaan niiden saavuttamisen kanssa. Kaikkia kirjallisuudesta tuttuja alaistaitokäyttäytymisen vivahteita haastateltavat eivät pidä merkittävinä henkilöstön kehittämisen päämäärien tavoittelussa, mutta tutkielman tarkoitus on tehdä tulkintoja haastateltavien alaistaitokäsityksen perusteella. Näillä varauksilla on mahdollista vastata toiseen osatutkimuskysymykseen myöntävästi.

Tutkielman kolmantena osatutkimustehtävänä on tutkia, onko henkilöstökäytännöillä vaikutusta organisaation jäsenten alaistaitokäyttäytymiseen. Alaistaitokäyttäytymistä ennustavat aineistossa pitkälti samat asiat kuin kirjallisuudessaakin: karkeasti jaettuna esimies, organisaation kulttuuri sekä työntekijä itse ominaisuuksineen. Ainakin yksi ilmiö, itseohjautuvuus, esiintyy jokaisessa: esimie-

hen ja organisaatiokulttuurin tulee mahdollistaa henkilöstön itseohjautuvuus, ja työntekijän tulee haluta työskennellä itsenäisesti ja vastuuta kantaen. Työntekijään luottaminen ja luottamuksen näyttäminen ovat tärkein tapa lisätä työntekijän itsenäisyyttä, vastuunottoa ja tämän alttiutta ehdottaa parannuksia. Aloitteellisuus ja vastuullisuushan ovat aineistossa alaistaitojen ydintä.

Palaute, huomioiminen ja kiittäminen lisäävät aineistossa alaistaitokäyttäytymistä. Kukaan ei saa jäädä syrjään, vaan kaikkien pitää tulla huomioituiksi. Jos alaistaitokäyttäytymistä arvostetaan, organisaation, etenkin johdon, pitää näyttää sen mallia. Johtajuuden tulee olla oikeudenmukaista ja työn tavoitteiden asettamisen edistää yhteistä ponnistelua kilpailun ja oman edun tavoittelun sijaan. Työntekijän persoona mainitaan usein, mutta sen rinnalla aineistossa elää ajatus systeemisyydestä.

Kaikkiaan aineistossa nähdään alaistaitokäyttäytymistä voivan seurata monista eri tekijöistä. Haastateltavat eivät nimeä aiheuttajia, joita kirjallisuudessa ei olisi tutkittu, ja toisaalta valtaosa kirjallisuudessa esiintyvistä aiheuttajista esiintyy aineistossakin. Jotkin, kuten oikeudenmukaisuus, luottamus, esimiestyö ja palaute, mainitaan aineistossa suoraan, ja muutamat, kuten työn imu, ovat tunnistettavissa tulkinnan kautta.

Voiko sitten henkilöstökäytäntein pyrkiä lisäämään alaistaitokäyttäytymistä eli vaikuttaa johtajuuteen, työntekijöiden alaistaitoalttiuteen ja siihen, millaiseksi kulttuuri koetaan? Kirjallisuuden perusteella voi (esim. Sun ym. 2007), mutta aineistossa alaistaitokäyttäytymistä lisäävien henkilöstökäytänteiden kirjo on suppeampi. Rekrytoinnin, palautteen ja osallisuuden katsotaan kytkeytyvän alaistaitoihin, hieman epäsuorasti myös esimiestyön tukemisen ja suorituksen johtamisen. Esimerkiksi palkitsemista, etenemis- ja koulutusmahdollisuuksia tai mentorointia ei kuitenkaan tunnisteta alaistaitokäyttäytymisen potentiaalisiksi lisääjiksi, vaikka kaikkia kerrotaan käytettävän aineiston organisaatioissa kehittämiskeinoina. Onkin kenties mieluista tietoa, että sellaisilla kehittämiskeinoilla, joita organisaatioissa jo käytetään, voi olla suotuisia alaistaitovaikutuksia. Joka tapauksessa kaikki, mitä organisaatio ja työnantajan edustajat tekevät, päättyy henkilöstön tulkitsemaksi. Jokaisessa käytännön kehittämistoimenpiteessäkin siis kuvastuu organisaation kulttuuri arvostuksineen.

Vastaus kolmanteen osatutkimuskysymykseen on kuitenkin enemmän myönteinen kuin kielteinen. Haastatteluaineistossa ei tunnisteta läheskään kaikkia tutkimuksessa todettuja mekanismeja, joilla HR saattaa vaikuttaa alaistaitokäyttäytymiseen. Kuitenkin ne, jotka tunnistetaan, eli rekrytointi, osallisuuden lisääminen, palaute, johtamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen, ovat sangen merkittäviä ja laajasti vaikuttavia työkaluja.



Kolmen osatutkimuskysymyksen yhteenvedona vastataan kysymykseen, mikä on alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiseksi. Aineiston perusteella vastaus on, että alaistaidoilla on merkitystä henkilöstön kehittämistyössä onnistumiselle, sillä alaistaitokäyttäytyminen edistää HRD:n tavoitteiden saavuttamista ja henkilöstökäytänteillä voi pyrkiä lisäämään alaistaitokäyttäytymistä. Täytyy kuitenkin tehdä pari varaus: tämä pätee sen alaistaitokäyttäytymisen kanssa, jollaiseksi haastateltavat sen kuvaavat, ja on myös sellaista kirjallisuuden kuvaamaa alaistaitokäyttäytymistä, jolla haastateltavat eivät mainitse olevan merkitystä henkilöstön kehittämiseksi. Toinen varaus liittyy henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksiin lisätä alaistaitokäyttäytymistä organisaatiossa: näin vaikuttavia henkilöstökäytänteitä tunnustetaan kyllä aineistossa, mutta alaistaitovaikutteisiksi nähtyjen henkilöstötoimien kirjo on aineistossa suppeampi kuin kirjallisuudessa.

Varauksista huolimatta tulkiten alaistaidot tärkeiksi kehittämiseksi ja eritoten kahden ilmiön vuoksi: omistajuuden ja työn merkitykselliseksi kokemisen. Konstruktivistisessä ja toiminnallisessa kehittämisajattelussa, jota haastateltavatkin edustavat, nähdään, että toiminta voi muuttua vain oppijan ajattelun muuttumisen ja kokemusten reflektoinnin kautta (Viitala 2013, 190). Jotta henkilöstön kehittäminen voisi onnistua, työntekijän tulee haluta sitä, innostua siitä, heittäytyä ja nähdä myös vaivaa – olla kehitymisprosessinsa ”omistaja”. Alaistaitokäyttäytymisellä on sama toimintaperiaate eli työntekijän pitää haluta sitä ja hän joutuu näkemään sen vuoksi sellaista vaivaa, jota ilmeikkään työnsä saattaisi tehdä. Jotta tämä tuntuu vaivan ja ryhtymisen arvoiselta, täytyy työntekijän kokea työnsä merkitsevän jotain, ja merkitysten luominen esimerkiksi viestinnän ja johtamisen kautta on henkilöstön kehittämisen tavoite.

Johdannossa pohdin alaistaitokäyttäytymistä työn tuottavuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmista, vaikka ne eivät tutkielman ydintä olekaan, eikä niistä suoraan kysyty haastatteluissa. Ajatus, että alaistaitokäyttäytymistä tietoisesti edistävä organisaatio on työntekijälle hyvä paikka olla töissä, todentuu aineistossa. Kaikki alaistaitojen ennustajiksi tunnistetut johtajuuteen ja kulttuuriin liittyvät asiat, esimerkkeinä oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen huomioiminen, ovat myönteisiä työntekijälle. Olen jo summannut aineiston tukevan myös alaistaitojen vaikutusta organisaation parempaan suoriutumiseen. Tuottavuus, eli esimerkiksi isomman palvelu- ja hyödykemäärän aikaansaaminen panoksia lisäämättä (Viitala 2013, 130), on osa sitä, ja aineistossa kuvattu alaistaitoinen työntekijä (ks. luku 6.1.4) varmasti työskentelee tehokkaasti ja arvoa työnantajalle tuottaen. Suomen kaltaisessa maassa alaistaitokäyttäytymisellä näyttäisi olevan erityisen tärkeä merkitys organisaatioiden työn kannattavuudelle. Eräs haastateltava (H1) kuvaa, kuinka Suomessa ei välttämättä kannata teettää ”käskyttämiseen perustuvaa” yksinkertaista suorittavaa työtä, vaan vahvuutemme on innovatiivisuudessa. Työpaikoilla pitää siis voida ja haluta innostua ja ideoida.

Haastateltavien mukaan alaistaitoja ovat erityisesti aloitteiden ja ehdotusten tekeminen, keskusteleminen, palautteellisuus ja itseohjautuva työote, jotka hyvin tukevat tarvittua työkuultuuria. Alaistaitokäyttäytyminen hyödyttää varmasti kaikenlaisia organisaatioita, mutta etenkin niitä, joissa tehtävä työ ei ole puhtaan suorittavaa. Tällainen työ vain lisääntyy nostaten alaistaitojen merkitystä.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimusten laatua tarkastellaan usein reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja ei-sattumanvaraisuutta, validiteetti sitä, kuinka hyvin valittu menetelmä todella mittaa tarkoitettua asiaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231) ja ovatko tulkinat yleistettävissä koskemaan muitakin kuin tutkittua tapausta (Koskinen ym. 2005, 254). Lisäksi voidaan puhua reaktiivisuudesta eli tutkijan ja tutkimuksen kohteena olemisen vaikutuksista tutkittaviin siten, että nämä muuttavat käyttäytymistään, koska esimerkiksi epäilevät tai haluavat miellyttää tutkijaa (Koskinen ym. 2005, 52, 54–55). Reliabiliteetilla ja validiteetilla ei kuitenkaan joitain poikkeuksia lukuun ottamatta ole juuri merkitystä laadullisessa tutkimuksessa (Koskinen ym. 2005, 256). Esimerkiksi haastattelutilanne on aina ainutkertainen tapahtuma ja riippuvainen osallistujistaan ja haastattelun hetkestä. Se on vuorovaikusta, jossa haastateltava kertoo tulkintojaan, joita haastattelija tulkitsee edelleen eteenpäin (Puusa 2011a, 79–80). Tämän tutkimuksen validiteetti esimerkiksi kärsii jo siitä, että haastateltavista on kysytty alaistaidoista selittämättä, mitä tutkija itse niillä tarkoittaa (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 232), joskin se on tehty tietoisesti. Analyysituloksetkin ovat aina seurausta tulkinnasta, eikä valittu tulkinta välttämättä ole ainoa mahdollinen; analyysikään siis ei automaattisesti toistuisi samanlaisena toisen tutkijan tekemänä (Eskola & Suoranta 1998, 217). Reaktiivisuutta haastattelutilanteessa hillitsevät avoimuus ja luottamuksen synnyttäminen. Opiskelijan osa on siinä mielessä helppo, että ilmeisin tutkimusmotiivi eli valmistuminen on selvä, eikä siis herätä epäluuloja tutkittavissa, ja tuskin miellyttämishalukaan vaikuttaa haastateltaviin. Empiirisesti yleistettävien päätelmien tekeminen taas ei oikeastaan edes ole laadullisen tutkimuksen tarkoitus (Eskola & Suoranta 1998, 65), eikä omani kaltaisista pienistä aineistoista voisi yleistettävissä olevia suuria johtopäätöksiä tehdä (Koskinen ym. 2005, 266). Mainituista seikoista huolimatta laadullisessakin tutkimuksessa tärkeitä ovat tutkimuksen luotettavuus, systemaattisuus ja perusteleminen: tutkimuksen tulee olla luotettavaa ja sellaista se on vain, kun sen kulku ja menetelmät on kuvattu ja niiden kanssa on edetty systemaattisesti (Puusa 2011b, 116).

Pidän haastatteluitani onnistuneina, mutta en kiellä, etteikö kokeneempi haastattelija olisi voinut onnistua hyödyntämään haastatteluhetket vielä paremmin. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä oli joka tapauksessa oikea valinta, sillä vastausten etsiminen tutkimuskysymyksiini esimerkiksi lomaketutkimuksella ei olisi ollut tarkoituksenmukaista. Haastateltavien valinta onnistui: haastateltavil-

lani on monipuolista henkilöstöalan kokemusta, minkä lisäksi moni heistä toimii esimiehenä ja saattoi tarkastella alaitaitoja sitäkin kautta. Aineiston olen pyrkinyt analysoimaan siten, etteivät haastateltavien asioille antamat merkitykset muutu tulkintaprosessissa, vaikka on myös todettava, ettei laadullisen tutkimuksen täysi objektiivisuus liene edes mahdollista (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 210; Puusa 2011b, 124). Olen lukenut aineistoa analyysinteon ohella niin sanotusti testatakseni siitä tekemiäni tulkintoja. Jo johdannosta käy ilmi oma myönteinen suhtautumiseni alaitaitokäyttäytymiseen, mutta sillä ei ole ollut vaikutusta tutkimuksen tekoon. Raportin kirjoittamisen alkuvaiheessa höystin tuloksia runsailla viittauksilla, jotka toimivat osaltaan perusteluina tutkimuksen luotettavuudesta. Raportin luettavuus kuitenkin kärsi niin suuresta määrästä suoria lainauksia, joten niitä on karsittu. Olen kuitenkin pyrkinyt pitämään ilmaistun asian aina samana ilman sitaattejakin.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella aineiston hankinnan ja sen käyttämisen näkökulmista (Eskola & Suoranta 1998, 52). Aiheeni ei ole sensitiivinen, eikä sen tutkimisesta voi olettaa koituvan haittaa tutkittaville. Kerroin haastateltaville avoimesti tutkimuksen tekemisestä ja sen vapaaehtoisuudesta ja pyysin heidän suostumuksensa sekä suullisesti että kirjallisesti (lomake liitteenä 4). Yhdestä organisaatiosta hain tutkimusluvan. Kerroin tutkittaville pitäväni heidän ja edustamiensa organisaatioiden nimet salassa. Aineistossani ei käytännössä ole sellaista, joka julkisesti kerrottuna voisi esimerkiksi vahingoittaa haastateltavia tai heidän työnantajiaan, mutta anonymiteetin ansiosta ainakin osan haastateltavista oli helpompi suostua mukaan, enkä toisaalta näe, että nimien julkituominen toisi merkittävää lisäarvoa tutkielmalleni. Olen käsitellyt yhteystietoja sekä haastatteluäänitteitä huolellisesti. Tutkimusraportti on kirjoitettu niin, ettei siinä ole ilmeisiä tunnistettavia asioita.

Tutkimukseni on ollut pienimuotoinen aihettaan pohjustava ja kuvaileva tutkimus. Sen tulokset ovat samassa linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, mutta niistä ilmenevät myös muutokset, joita alaitaitokäyttäytymisen käsitteelle mahdollisesti on tapahtumassa. Tutkimuksen tuloksista ei voi tehdä yleistäviä päätelmiä, mutta toisaalta Hirsjärvi ym. (2009, 182) kirjoittavat laadullisessakin tutkimuksessa ajateltavan, että yksittäisiä tapauksia tutkimalla ”saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää”. Keskenään erityyppisistä organisaatioista saamani tulokset voittopuolisesti muistuttavat toisiaan. Näin ollen on mahdollista, että tehdyt tulkinnat ja päätelmät alaitaitojen roolia kuvaisivat laajemminkin henkilöstön kehittämisen kenttää Suomessa.

Suomessa tai kansainvälisestikään ei ole tehty paljoa alaitaidot ja henkilöstön kehittämisen yhdistävää tutkimusta, joten tutkielmani lisää osaltaan tietoa tutkimusalueella, jolla sitä ei ennestään juuri ole. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen etenkin mainitsemieni hyvinvointi- ja tuottavuusnäkökohtien vuoksi. Tutkimukseen osallistuneille haastateltaville ja heidän edustamilleen organisaatioille tutki-

mus kenties antaa uusia näkökulmia henkilöstön kehittämisen tarkasteluun. Näen tutkielmani kokonaisuuden näyttävän toteen ja perustelevan myös systeemistä ajattelua eli sitä, kuinka organisaation muodostamassa kokonaisuudessa eri ilmiöt vaikuttavat toisiinsa ja haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi on huomioitava niitä kaikkia: esimerkiksi miten erilaiset ja eri tavoin toteutetut henkilöstökäytännöt tulevat henkilöstön parissa tulkituiksi ja onko niillä esimerkiksi osallisuutta ja luottamuksen tunnetta lisäävä vaikutus, joilla edelleen on omat suotuisat vaikutuksensa.

Pienimuotoisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista kartoittaa kaikkia kiinnostavia aiheita. Seuraavaksi olisi mielenkiintoista pyrkiä tutkimaan alaistaitoja Suomessa tarkemmin: luoda esimerkiksi mittaristo, jolla alaistaitokäyttäjyymisen laatua ja määrää olisi Suomen oloissa mielekäs mitata. Olisi kiinnostavaa päästä pureutumaan myös alaistaitokäyttäjyymisen seurauksiin, joiden suurempi sisällyttäminen tähän tutkimukseen ei ollut mahdollista. Tutkielmanteon aikana heräsi joitain muitakin ajatuksia, joita kenties olisi mahdollista tutkia tulevaisuudessa, ja kerron niistä seuraavaksi.

Työntekijän vastuunotto on kaiken alaistaitokäyttäjyymisen taustalla vaikuttava ilmiö, mikä korostui myös haastateltavien vastauksissa. Se näkyy erityisesti esimerkiksi aloitteellisuudessa, kansalaishyveellisyydessä, itsensä kehittämisessä ja kehittämisideoiden ilmaisussa. Kyse on kenties myös laajemmasta yhteiskunnallisesta ilmiöstä, jossa yksilöltä odotetaan ja vaaditaan varsin paljon: eräs haastateltava (H8) tunnistaa vastaavan kulttuurinmuutoksen koulumaailmasta, missä aiempaa enemmän pyritään lasten ja nuorten omaan aktiivisuuteen ja nuorten oletetaan varhaisessa vaiheessa osaavan tehdä tulevaisuuttansa määritteleviä päätöksiä, mikä saattaa toisille olla raskaskin vastuu kantaa. Itseohjautuvuuden, itsenäisen opiskeluotteen ja oman osaamisen myyntitaidon vaateista on kirjoitettu myös sanomalehdissä etenkin siinä valossa, millaisia vaikutuksia niillä voi olla nuorten hyvinvointiin (Heinämäki 2018; Nuotio 2018). Toisaalta tällainen opiskelukulttuuri voi poikia myös parempaa ja yleisempää alaistaitokäyttäjyymistä, kun työyhteisöihin tulee uusia nuoria työntekijöitä (H8), jotka ovat jo tottuneet uudenlaiseen työskentelyotteeseen. Turnipseed ja Wilson (2009, 212) tunnistavat saman: esimerkiksi itseohjautuvaan ryhmätyöskentelyyn tottuneet opiskelijat mieltävät työelämään tullessaan roolit eri tavalla ja hyväksyvätkin laajemmat vastuut. Olisi kuitenkin suotavaa, että etenkin varhaisessa vaiheessa itseohjautuvuutta opetellessa siihen saisi tarvittavan tuen, jotta kaikilla olisi mahdollisuus edetä uuden ajan työntekijäksi uuden ajan työelämään. Toisaalta esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja niin sanotusti lupa viestiä avoimesti mahdollisista epäkohdista ovat lähtökohtaisesti myönteisiä asioita. Suhtautumisen yksilön, opiskelijan tai työntekijän, laajempiin vastuisiin ratkaiseekin luultavasti juuri tälle tarjolla oleva tuki: vaatimuksissa sinällään ei täydy olla mitään kielteistä, mutta työntekijät voivat kokea, etteivät ne vastaa heille tarjolla olevia resursseja (Ulrich 1997, 128), mikä yhtälö on organi-

saation ratkaistava. Tulevassa tutkimuksessa voitaisiin tarttua siihen, miten työntekijät itse reagoivat uudenlaisiin vaateisiin ja millaista tukea organisaatiot tarjoavat. Jos aloitteellisuudesta ja tietynlaisesta rohkeudesta on tulossa normaali osa työtä, on varmasti ihmisten – ja organisaatioiden – välisiä eroja siinä, kuinka helposti se toteutuu.

Hieman edelliseen liittyen olisi kiinnostavaa tutkia ylipäätään työntekijöiden itsensä näkemyksiä alaistaitokäyttäytymisestä. Haastateltujen henkilöstöammattilaisten näkemyksen mukaan ainakin osa alaistaitokäyttäytymisen muodoista saisi mielusti olla osa normaalia työtä. Entä miten tästä ajattelevat työntekijät? Onko Turnipseedin ja Wilsonin (2009) otaksuma alaistaitojen uudelleenmäärittely tapahtunut myös työntekijöiden mielissä? Jos on, onko organisaation kulttuurilla, johtamisella tai työn luonteella tähän jonkinlainen vaikutus? Jo aiemmassa tutkimuksessa on uumoiltu, ettei työntekijän ansiokas alaistaitokäyttäytyminen välttämättä aina johdu siitä, että hän erityisesti haluaisi ponnistella organisaationsa eteen, vaan siitä, että hän on ymmärtänyt sen kuuluvan työtehtäviinsä (Morrison 1994). Käyttäytyminen ei siis ole työntekijän harkittua lisäpanosta ja vastausta hyvään kohteluun, vaan koetun velvollisuuden täyttämistä. Vigoda-Gadot (2006, 2007) taas puhuu pakotetusta alaistaitokäyttäytymisestä, vaikka organisaatiokin korjaa alaistaidoista parhaan hyödyn silloin, kun se on pakottamatonta. Olisi kiinnostavaa tutkia, mikä kulloinkin saa työntekijän tekemään jotakin niin sanotusti ylimääräistä työnantajansa eteen ja millaisista organisaatiokulttuureista kumpuavat vapaaehtoiset, osaksi työtä koetut tai pakolliset alaistaidot.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Allen, Tammy D., Fecteau, Jeffrey D. & Fecteau, Carolyn L. 2004. Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking, and the effects of question type [sähköinen versio]. *Human performance*, 17 (1), 1–24.
- Ashton, David N. 2004. The impact of organisational structure and practices on learning in the workplace [sähköinen versio]. *International journal of training and development*, 8 (1), 43–53.
- Bachrach, Daniel G., Powell, Benjamin C., Collins, Brian J. & Richey, R. Glenn 2006. Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 91 (6), 1396–1405.
- Bakker, Arnold B. & Schaufeli, Wilmar B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations [sähköinen versio]. *Journal of organizational behavior*, 29 (2), 147–154.
- Bass, Bernard M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision [sähköinen versio]. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19–31.
- Bateman, Thomas S. & Organ, Dennis W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship” [sähköinen versio]. *Academy of management journal*, 26 (4), 587–595.
- Bergeron, Diane M., Shipp, Abbie J., Rosen, Benson & Furst, Stacie A. 2013. Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen [sähköinen versio]. *Journal of management*, 39 (4), 958–984.
- Bishop, James W. Scott, K. Dow & Burroughs, Susan M. 2000. Support, commitment, and employee outcomes in a team environment [sähköinen versio]. *Journal of management* 26 (6), 1113–1132.
- Bolino, Mark C. & Turnley, William H. 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior [sähköinen versio]. *Academy of management executive*, 17 (3), 60–71.
- Borman, Walter C. & Motowidlo, Stephan J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Teoksessa Schmitt, Neal & Borman, Walter C. (toim.) *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 71–98.
- Brockbank, Wayne 1999. If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR’s contribution to competitive advantage [sähköinen versio]. *Human resource management*, 38 (4), 337–352.
- Cetin, Sahin, Gürbüz, Sait & Sert, Mahmut 2015. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables [sähköinen versio]. *Employee responsibilities and rights journal*, 27 (4), 281–303.
- Chalofsky, Neal 2014. Introduction: The profession and the discipline [sähköinen versio]. Teoksessa Chalofsky, Neal, Rocco, Tonette S. & Morris, Michael Lane (toim.) *Handbook of human resource development*. Hoboken, New Jersey: Wiley, xxxvii–lv.

- Chen, Zhixia, Eisenberger, Robert, Johnson, Kelly M., Sucharski, Ivan L. & Aselage, Justin 2009. Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which [sähköinen versio]? *The journal of social psychology*, 147 (1), 119–124.
- Chiaburu, Dan S., Oh, In-Sue, Berry, Christopher M., Li, Ning, & Gardner, Richard G. 2011. The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 96 (6), 1140–1166.
- Coyle-Shapiro, Jackie & Kessler, Ian 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey [sähköinen versio]. *Journal of management studies*, 37 (7), 903–930.
- Cropanzano, Russell, Bowen, David E. & Gilliland, Stephen W. 2007. The management of organizational justice [sähköinen versio]. *The academy of management perspectives*, 21 (4), 34–48.
- Dalal, Reeshad S. 2007. Contextual performance / prosocial behavior / organizational citizenship behavior. Teoksessa Rogelberg, S. G. (toim.) *Encyclopedia of industrial/organizational psychology Vol. 1*. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage, 103–106.
- Dalal, Reeshad S., Baysinger, Michael, Brummel, Bradley J. & LeBreton, James M. 2012. The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance [sähköinen versio]. *Journal of applied social psychology*, 42 (1), 295–325.
- Detert, James R. & Burris, Ethan R. 2007. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open [sähköinen versio]? *Academy of management journal*, 50 (4), 869–884.
- Dirks, Kurt T. & Ferrin, Donald L. 2001. The role of trust in organizational settings [sähköinen versio]. *Organization science*, 12 (4), 450–467.
- Eisenberger, Robert, Huntington, Robin, Hutchison, Steven & Sowa, Debora 1986. Perceived organizational support [sähköinen versio]. *Journal of applied social psychology*, 71 (3), 500–507.
- Ellinger, Andrea D. 2005. Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of ”reinventing itself company” [sähköinen versio]. *Human resource development quarterly*, 16 (3), 389–415.
- Erwin, Phil 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Porvoo: WSOY.
- Erämetsä, Timo 2004. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, Jari 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 179–203.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodivalinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 26–44.
- Gavino, Monica, C., Wayne, Sandy J., & Erdogan, Berrin 2012. Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support [sähköinen versio]. *Human resource management*, 51 (5), 665–686.

- Gerber, Rod 1998. How do workers learn in their work [sähköinen versio]? The learning organization, 5 (4), 168–175.
- Ghosh, Rajashi, Reio, Thomas G. Jr. & Haynes, Ray K. 2012. Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment [sähköinen versio]. Human resource development quarterly, 23 (1), 41–63.
- Grieves, Jim 2003. Strategic human resource development [sähköinen versio]. Lontoo: Thousand Oaks, Kalifornia: Sage publications.
- Hakala, Juha T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodivalinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 12–25.
- Hall, Douglas T. 1984. Human resource development and organizational effectiveness. Teoksessa Fombrum, Charles J., Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Anne (toim.) *Strategic human resource management*. New York: Wiley, 159–181.
- Hamlin, Bob, & Stewart, Jim 2011. What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain [sähköinen versio]. Journal of European industrial training, 35 (3), 199–220.
- Harisalo, Risto, Karma, Pekka & Wägar, Gustav 2006. Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä. 1. osa: Käsitteistö, aineisto ja menetelmä [sähköinen versio]. Lääkärilehti, 44, 4611–4614.
- Heinämäki, Anna-Kaisa 2018. Nuoren hyvinvointi uhkaa unohtua isossa reformissa. Aamulehti, 22.2.2018, Mielipide, B6.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, Geert H., Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival [sähköinen versio]. 3. painos. New York: McGraw-Hill.
- Hopkins, Karen M. 2008. Organizational citizenship in social service agencies [sähköinen versio]. Administration in social work, 26 (2), 1–15.
- Hunter Roman, Cynthia 2014. Coaching [sähköinen versio]. Teoksessa Chalofsky, Neal, Rocco, Tonette S. & Morris, Michael Lane (toim.) *Handbook of human resource development*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 402–424.
- Hurme, Raija, Pesonen, Maritta & Syväoja, Olli 2003. Englanti–suomi-suursanakirja. Helsinki: WSOY.
- Jabe, Marjatta 2012. Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat.
- Jo, Sung Jun & Joo, Baek-Kyoo (Brian) 2011. Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors [sähköinen versio]. Journal of leadership & organizational studies, 18 (3), 353–364.
- Jokivuori, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus [sähköinen versio]. Aikuiskasvatus 4, 284–294.



- Jolanki, Outi & Karhunen, Sanna 2010. Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 395–410.
- Juuti, Pauli 2011a. Johdanto. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: JTO, 13–25.
- Juuti, Pauli 2011b. Lopuksi: työyhteisön kehittäminen on oppimisprosessi ja identiteetin muutos. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: JTO, 198–211.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Katz, Daniel 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science* 9 (2), 131–146.
- Keskinen, Soili 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissääntöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Haettu osoitteesta <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf> 22.9.2017.
- Keva 2008. Työyhteisötaidot-multimedia. Ohjaajan opas. Haettu osoitteesta <http://docplayer.fi/6090079-Tyoyhteisotaidot-multimedia-ohjaajan-opas.html> 20.12.2017.
- Khilji, Shaista E. & Wang, Xiaoyun 2006. ‘Intended’ and ‘implemented’ HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research [sähköinen versio]. *The international journal of human resource management*, 17 (7), 1171–1189.
- Kielitoimiston sanakirja 2017. Kotimaisten kielten keskus. Altruismi. Haettu osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80> 28.2.2018.
- Kim, Sewon 2014. Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes [sähköinen versio]. *Human resource development quarterly*, 25 (1), 59–85.
- Kim, Woocheol, Kolb, Judith A. & Kim, Taesung 2012. The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda [sähköinen versio]. *Human resource development review*, 12 (3), 248–276.
- Kirkman, Bradley L., Lowe, Kevin B. & Young, Dianne P. 1998. The challenge of leadership in high performance work organizations [sähköinen versio]. *The journal of leadership studies*, 5 (2), 3–15.
- Kizilos, Mark A., Cummings, Chailin & Cummings, Thomas G. 2013. How high-involvement work processes increase organization performance: The role of organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *The journal of applied behavioral science*, 49 (4), 413–436.
- Konovsky, Mary A. & Organ, Dennis W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *Journal of organizational behavior*, 17 (3), 253–266.
- Konovsky, Mary A. & Pugh, S. Douglas 1994. Citizenship behavior and social exchange [sähköinen versio]. *The Academy of management journal*, 37 (3), 656–669.
- Kormanik, Martin B. & Shindell, Thomas J. 2014. Future directions of HRD [sähköinen versio]. Teoksessa Chalofsky, Neal, Rocco, Tonette S. & Morris, Michael Lane (toim.) *Handbook of human resource development*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 688–708.

- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Koys, Daniel J. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study [sähköinen versio]. *Personnel Psychology*, 54 (1), 101–114.
- Lahikainen, Anja Riitta & Pirttilä-Backman, Anna-Maija 2000. Sosiaalipsykologian perusteet. Helsinki: Otava.
- LePine, Jeffrey A., Erez, Amir ja Johnson, Diane E. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 87 (1), 52–65.
- LePine, Jeffrey A. & Van Dyne, Linn 1998. Predicting voice behavior in work groups [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 83 (6), 853–868.
- LePine, Jeffrey A. & Van Dyne, Linn 2001. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 86 (2), 326–336.
- Lester, Scott W. & Brower, Holly H. 2003. In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors [sähköinen versio]. *Journal of leadership and organizational studies*, 10 (2), 17–33.
- Liu, Wu, Zhu, Renhong & Yang, Yongkang 2010. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership [sähköinen versio]. *The leadership quarterly*, 21 (1), 189–202.
- Luoma, Mikko 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: JTO, 26–45.
- MacKenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M. & Podsakoff, Nathan P. 2011. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line [sähköinen versio]? *Personnel psychology*, 64 (3), 559–592.
- Marsick, Victoria J. & Watkins, Karen E. 1990. Informal and incidental learning in the workplace. Lontoo: Routledge.
- McCarthy, Alma & Garavan, Thomas 2006. Feedback development perceptions: Applying theory of planned behavior [sähköinen versio]. *Human resource development quarterly*, 17 (3), 245–267.
- McCrae, Robert R. & Costa, Paul T. Jr. 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers [sähköinen versio]. *Journal of personality and social psychology*, 52 (1), 81–90.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment [sähköinen versio]. *Human resource management review*, 1 (1), 61–89.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael 1994. *Qualitative data analysis: an expanded source book*. 2. painos. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage.

- Moorman, Robert H. & Byrne, Zinta S. 2005. How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? Teoksessa Greenberg, Jerald & Colquitt, Jason A. (toim.) *Handbook of organizational justice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 355–380.
- Morrison, Elizabeth Wolfe 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective [sähköinen versio]. *Academy of management journal*, 37 (6), 1543–1567.
- Motowidlo, Stephan J. 2000. Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management [sähköinen versio]. *Human resource management review*, 10 (1), 115–126.
- Motowidlo, Stephan J. & van Scotter, James R. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 79 (4), 475–480.
- Mäkikangas, Anne, Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvintointiin. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) *Työ leipälajina*. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.
- Nemeth, Charlan Jeanne & Staw, Barry M. 1989. The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. Teoksessa Berkowitz, Leonard (toim.) *Advances in experimental social psychology*, vol. 22. New York: Academic press, 175–210.
- Nielsen, Tjai M., Bachrach, Daniel G., Sundstrom, Eric & Halfhill, Terry R. 2012. Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework [sähköinen versio]. *Journal of management*, 38 (2), 668–694.
- Nishii, Lisa S., Lepak, David P. & Schneider, Benjamin 2008. Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction [sähköinen versio]. *Personnel psychology*, 61 (3), 503–545.
- Nuotio, Tanja 2018. Psykiatrisessa hoidossa jopa joka kymmenes nuori. *Aamulehti*, 20.2.2018, Uutiset A14–A15.
- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, Dennis W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. Teoksessa Staw, Barry M. & Cumming, L. L. (toim.) *Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews. Volume 12*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 43–72.
- Organ, Dennis W. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time [sähköinen versio]. *Human performance*, 10 (2), 85–97.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M. & MacKenzie, Scott B. 2006. *Organizational citizenship behavior. It's nature, antecedents, and consequences*. Lontoo: Thousand Oaks, Kalifornia: Sage.
- Organ, Dennis W. & Ryan, Katherine 1995. A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *Personnel psychology*, 48 (4), 775–802.

- Oxford Living Dictionaries English. Oxford University Press. Verkkosanakirja. Perform. Haettu osoitteesta <https://en.oxforddictionaries.com/definition/perform> 1.1.2017.
- Paine, Julie Beth & Organ, Dennis W. 2000. The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations [sähköinen versio]. *Human resource management review*, 10 (1), 45–60.
- Paré, Guy & Tremblay, Michel 2007. The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions [sähköinen versio]. *Group & organization management*, 32 (3), 326–357.
- Payne, Vivette 2007. *Coaching for high performance* [sähköinen versio]. Saranac Lake, New York: American management association cop.
- Piccolo, Ronald F. & Colquitt, Jason A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics [sähköinen versio]. *The academy of management journal*, 49 (2), 327–340.
- Pierce, Heather R. & Maurer, Todd J. 2009. Linking employee development activity, social exchange and organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *International journal of training and development*, 13 (3), 139–147.
- Podsakoff, Nathan P., Whiting, Steven W., Podsakoff, Philip M. & Blume, Brian D. 2009. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 94 (1), 122–141.
- Podsakoff, Nathan P., Whiting, Steven W., Podsakoff, Philip M., & Mishra, Paresh 2011. Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 96 (2), 310–326.
- Podsakoff, Philip M. & MacKenzie, Scott B. 1997. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research [sähköinen versio]. *Human performance*, 10 (2), 133–151.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth & Bachrach, Daniel G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research [sähköinen versio]. *Journal of management*, 26 (3), 513–563.
- Poell, Rob 2014. Workplace learning [sähköinen versio]. Teoksessa Chalofsky, Neal, Rocco, Tonnette S. & Morris, Michael Lane (toim.) *Handbook of human resource development*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 215–227.
- Purcell, John & Hutchinson, Sue 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence [sähköinen versio]. *Human resource management journal*, 17 (1), 3–20.
- Puusa, Anu 2011a. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 73–87.
- Puusa, Anu 2011b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 114–125.

- Rhoades, Linda & Eisenberger, Robert 2002. Perceived organizational support: A review of the literature [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 698–714.
- Rose, Kevin 2016. Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: An integrative review of the literature [sähköinen versio]. *Human resource development review*, 15 (3), 295–316.
- Rothwell, William J., Stavros, Jacqueline M. & Sullivan, Roland L. 2010. Organization development and change [sähköinen versio]. Teoksessa Rothwell, William J., Stavros, Jacqueline M., Sullivan, Roland L. & Sullivan, Arielle (toim.) *Practicing organization development: A guide for leading change*. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass cop., 11–42.
- Rousseau, Denise M. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts [sähköinen versio]. *Journal of organizational behavior*, 11 (5), 389–400.
- Ruona, Wendy E. A. & Gibson, Sharon K. 2004. The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD [sähköinen versio]. *Human resource management*, 43 (1), 49–66.
- Sambrook, Sally 2005. Factors influencing the context and process of work-related learning: Synthesizing findings from two research projects [sähköinen versio]. *Human resource development international*, 8 (1), 101–119.
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa, Gonzalez-Roma, Vicente & Bakker, Arnold B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach [sähköinen versio]. *Journal of happiness studies*, 3, 71–92.
- Shuck, Brad & Wollard, Karen 2010. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations [sähköinen versio]. *Human resource development review*, 9 (1), 89–110.
- Singh, Upasana & Srivastava, Kailash B. L. 2009. Interpersonal trust and organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *Psychological studies*, 54 (1), 64–76. Haettu osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/225432271\\_Interpersonal\\_trust\\_and\\_organizational\\_citizenship\\_behavior](https://www.researchgate.net/publication/225432271_Interpersonal_trust_and_organizational_citizenship_behavior) 27.10.2017.
- Singh, Upasana & Srivastava, Kailash B. L. 2016. Organizational trust and organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *Global business review*, 17 (3), 594–609.
- Skarlicki, Daniel P. & Latham, Gary P. 1996. Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 81 (2), 161–169.
- Skarlicki, Daniel P. & Latham, Gary P. 1997. Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication [sähköinen versio]. *Personnel psychology*, 50 (3), 617–633.
- Slotte, Virpi & Tynjälä, Päivi 2003. Industry–university collaboration for continuing professional development [sähköinen versio]. *Journal of education and work*, 16 (4), 445–464.
- Slotte, Virpi, Tynjälä, Päivi & Hytönen, Tuija 2004. How do HRD practitioners describe learning at work [sähköinen versio]? *Human resource development international*, 7 (4), 481–499.

- Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. & Near, Janet P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 68 (4), 653–663.
- Snape, Ed, & Redman, Tom 2010. HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis [sähköinen versio]. *Journal of management studies*, 47 (7), 1219–1247.
- Somech, Anit ja Drach-Zahavy, Anat 2004. Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour [sähköinen versio]. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77 (3), 281–298.
- Sommer, Kristin L. & Kulkarni, Mukta 2012. Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood [sähköinen versio]. *Human resource development quarterly*, 23 (2), 177–201.
- Sun, Li-Yun, Aryee, Samuel & Law, Kenneth S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective [sähköinen versio]. *Academy of management journal*, 50 (3), 558–577.
- Suomen Yrittäjät 2017. Yrittäjyys Suomessa. Haettu osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> 5.9.2017.
- Swanson, Richard A. 2009. Theory of human resource development [sähköinen versio]. Teoksessa Swanson, Richard A. & Holton, Elwood F. *Foundations of human resource development*. 2. painos. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 97–110.
- Swanson, Richard A. & Holton, Elwood F. 2009. Foundations of human resource development [sähköinen versio]. 2. painos. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tietoarkisto 2016. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Haettu osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html> 1.6.2017.
- Tjosvold, Dean & Yu, Zi-you 2004. Goal interdependence and applying abilities for team in-role and extra-role performance in China [sähköinen versio]. *Group dynamics*, 8 (2), 98–111.
- Torraco, Richard J. & Swanson, Richard A. 2009. The strategic roles of human resource development [sähköinen versio]. Teoksessa Swanson, Richard A. & Holton, Elwood F. *Foundations of human resource development*. 2. painos. San Francisco: Berrett-Koehler, 358–371.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turnipseed, David L. & Wilson, George R. 2009. From discretionary to required. The migration of organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *Journal of leadership and organizational studies*, 15 (3), 201–216.
- Turnley, William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W. & Bloodgood, James M. 2003. The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors [sähköinen versio]. *Journal of management*, 29 (2), 187–206.
- Työterveyslaitos. Työn imu. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/> 22.9.2017.
- Ulrich, Dave 1997. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results [sähköinen versio]. Boston: Harvard business school press cop.

- Valeau, Patrick J. & Paillé, Pascal 2017. The management of professional employees: linking progressive HRM practices, cognitive orientations and organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *The international journal of human resource management*, 1–27.
- Van Dyne, Linn, Cummings, Larry L. & McLean Parks, Judi 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity [sähköinen versio]. *Research in organizational behavior*, 17, 215–285. Haettu osoitteesta <http://www.linnvandyne.com/papers/ROB%20Van%20Dyne%20+%20Cummings%20&%20McLean%20Parks%20ERB%201995.pdf> 22.9.2017.
- Van Dyne, Linn & LePine, Jeffrey A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity [sähköinen versio]. *Academy of management journal*, 41 (1), 108–119.
- Vanhala, Sinikka & Kotila, Olli 2006. Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa [sähköinen versio]. *Työelämän tutkimus*, 4 (2), 69–82. Haettu osoitteesta [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT062\\_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT062_verkkoversio.pdf) 11.12.2017.
- Vigoda-Gadot, Eran 2006. Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations [sähköinen versio]. *Journal for the theory of social behavior*, 36 (1), 77–93.
- Vigoda-Gadot, Eran 2007. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace [sähköinen versio]. *Journal of business and psychology*, 21 (3), 377–405.
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta, Mäkelä, Liisa & Hölsö, Sari 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys [sähköinen versio]. Teoksessa Uotila, Timo-Pekka (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, 177–208. Haettu osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf) 7.7.2017.
- Wang, Greg G. 2009. Policy analysis and planning for HRD [sähköinen versio]. Teoksessa Swanson, Richard A. & Holton, Elwood F. *Foundations of human resource development*. 2. painos. San Francisco: Berrett-Koehler, 405–415.
- Wat, Dennis & Schaffer, Margaret A. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. The mediating role of trust in the supervisor and empowerment [sähköinen versio]. *Personnel review*, 34 (4), 406–422.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M., Bommer, William H. & Tetrick, Lois E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member-exchange [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 87 (3), 590–598.
- Web of Science 2017. Clarivate analytics. Haettu osoitteesta [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) 8.11.2017.
- Werner, Jon M. 2000. Implications of OCB and contextual performance for human resource management [sähköinen versio]. *Human resource management review*, 10 (1), 3–24.

- Wollard, Karen Kelly & Shuck, Brad 2011. Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature [sähköinen versio]. *Advances in developing human resources*, 13 (4), 429–446.
- Xerri, Matthew J. & Brunetto, Yvonne 2013. Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour [sähköinen versio]. *The international journal of human resource management*, 24 (16), 3163–3177.
- Yoon, Cheolho 2009. The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success [sähköinen versio]. *Computers in human behavior*, 25 (2), 421–428.
- YSA 2008. Yleinen suomalainen asiasanasto. Prososiaalisuus. Haettu osoitteesta <http://finto.fi/ysa/fi/page/Y159233> 2.1.2018.
- Zellars, Kelly L., Tepper, Bennett J. & Duffy, Michelle K. 2002. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior [sähköinen versio]. *Journal of applied psychology*, 87 (6), 1068–1076.
- Zigarmi, Drea, Nimon, Kim, Houson, Dobie, Witt, David & Diehl, Jim 2011. A preliminary field test of an employee work passion model [sähköinen versio]. *Human resource development quarterly*, 22 (2), 195–221.



## LIITTEET

### LIITE 1: Alaistaitojen lähikäsitteistä

Alaistaitokäyttäytymistä voidaan verrata myös sosiaalipsykologian tutkimaan prososiaaliseen käyttäytymiseen. Se on myönteistä käyttäytymistä, joka parantaa toisten ihmisten psyykkistä tai fyysistä hyvinvointia (YSA 2008), vastakohtana toiminnalle, joka on itsekeskeistä tai itseä hyödyttävää (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2000, 134). Prososiaalisella käyttäytymisellä voidaan viitata satunnaiseen ja spontaaniinkin vieraan auttamiseen, jolla ei ole kovin kauaskantoisia seurauksia. Alaistaidot eroavat siitä siten, että niitä käytetään asetelmassa, jossa on selvä rakenne ja jatkuvuus (eli organisaatioissa) ja toistuvasti siten, että niistä pidemmän päälle ja monistuessaan kumuloituu vaikutuksia organisaation toimintaan. Organ, Podsakoff ja MacKenzie (2006, 6, 10) esittävät hyviä vertauksia: Yhden ohikulkijan auttaminen tänään ja toisen huomenna ei hyödytä mitään tiettyä kohdetta siten kuin organisaation jäsenten alaistaidot hyödyttävät organisaatiota. Kaikkien työntekijöiden pienet jatkuvat hyvien alaistaitojen mukaiset teot taas vaikuttavat organisaation ilmapiiriin ja toimintaan suotuisasti samalla tavalla kuin vaaleissa kaikki annetut äänet pitävät yllä demokraattista prosessia, vaikka harvoin yksi ääni kirjaimellisesti onkaan ratkaiseva.

Erään mallin mukaan työsuoritus on mahdollista jakaa tehtävä- (*task performance*) ja kontekstuaaliseen suoritukseen (*contextual performance*). Tehtäväsuoritusta ovat itse konkreettinen työtehtävä (koneenkäyttö, opettaminen jne.) ja sitä ylläpitävät tukitoimet (suunnittelu, raaka-aineiden hankinta jne.). (Motowidlo & van Scotter 1994, 476.) Kontekstuaalinen suoritus taas viittaa toimiin, joilla työntekijä tukee organisaation sosiaalista ja psykologista työskentely-ympäristöä ja sen kautta organisaation tehtävän suorittamista (eli *task performancea*) (Motowidlo 2000, 116–117). Bormanin ja Motowidlon (1993, 73), jotka loivat termin, mukaan kontekstuaalinen suoritus ilmenee vapaaehtoisten työtehtävien hoitamisena, tarmokkuutena ja innokkuutena omia työtehtäviä kohtaan, toisten auttamisena, organisaation sääntöjen ja käytäntöjen noudattamisena silloinkin, kun ne eivät ole itselle mieleisiä, sekä organisaation tavoitteiden tukemisena.

## **LIITE 2:** Käytännön kehittämistoimia

Määritelmät pohjautuvat Viitalan (2013, 193–204) listaukseen, jota on täydennetty muista lähteistä. Tähän valikoituneet kehittämistoimet ovat niitä, jotka esiintyvät haastatteluaineistossa.

Parhaista käytännöistä oppiminen eli **benchmarking** on systemaattista oppimista esikuvilta ja omien käytäntöjen vertailua toisaalla jo toimiviksi todettuihin käytäntöihin. Harvoin toimintatavat ovat suoraan kopioitavissa, mutta ajatus onkin ideoiden saamisessa ja omien kehittämistarpeiden löytämisessä. Vertailukohde voi löytyä toiselta toimialalta, mutta myös saman organisaation sisältä. (Viitala 2013, 203.) Swansonin ja Holtonin (2009, 346) mukaan benchmarking sopii parhaiten työprosessien kehittämiseen.

**Coaching** (suomeksi kenties henkilökohtainen työelämävalmennus, mutta englanninkielistä ilmausta käytetään) muistuttaa mentorointia, mutta coaching-suhteet ovat tyypillisesti lyhyempiä, eivätkä yhtä henkilökohtaisia kuin mentorin ja mentoroitavan suhde (Swanson & Holton 2009, 353). Coachingilla tarkoitetaan vuorovaikutteista prosessia, jolla autetaan toista osapuolta parantamaan suoriutumistaan tai oppimaan jotakin uutta (Payne 2007, 2). Sitä voidaan käyttää johtajuuden kehittämisen työkaluna, jolloin esimiehen tai johtajan coachina usein on organisaation ulkopuolinen henkilö. Coaching on myös osa johtamista ja työntekijöiden kehittämistä, jolloin valmennettavan työntekijän coachina on usein esimies tai henkilöstöammattilainen organisaation sisältä (Hunter Roman 2014, 404–405).

**Kehityskeskustelussa** pureudutaan työhön päivittäistä keskustelua syvemmin ja laajemmin. Se on sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino että tapa kerätä tietoa organisaation tulevaa kehittämistä varten. Kehityskeskustelussa käsitellään tämän hetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita, pohditaan, miten mahdollisen käyttämättömän osaamisen saisi käyttöön, laaditaan kehityssuunnitelma ja annetaan palautetta, sekä esimies alaiselleen että alainen esimiehelleen. (Viitala 2005, 267–268.)

**Koulutuksella** viitataan kaikkeen sellaiseen oppimiseen tähtäävään toimintaan, jossa ”työnteosta erillään, erikseen järjestetyssä tilassa ja tietynä ajankohtana joku organisoi toisille mahdollisuuden oppimiseen” (Viitala 2013, 199). Koulutusten menetelmät vaihtelevat oppijaa aktivoivista oppijaa edelleen passiivisena vastaanottajana kohteleviin, ja kestoltaan koulutus voi olla mitä vain lyhyen luennon ja vuosiakin kestävä tutkintokoulutuksen välillä. Lyhyissä koulutuksissa sisällöt ovat toki paljon käytännöllisempiä ja konkreettisempia kuin pitkissä, joissa ammattitaitoa kehitetään syvällisemmin. Koulutuksia ja kouluttajia voidaan hankkia sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. (Viitala 2013, 199.)

**Mentorointi** on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta. Mentorointi voi tapahtua muodollisen ohjelman puitteissa tai spontaanisti, ja mentorointisuhteiden kesto vaihtelee. Paitsi että mentoroinnilla tavoitellaan työssä kehittymistä ja uralla edistymistä, se on myös tapa osoittaa rohkaisua, tukea ja hyväksyntää. (Viitala 2013, 196–197.) Mentorin tarkoitus ei ole antaa valmiita vastauksia, vaan tukea mentoroitavan omaa ajattelua ja vastuun ottamista omasta kehittämisestään. Toimiva mentorisuhde edellyttää avoimuutta, luottamuksellisuutta ja molempinpuolista sitoutumista. (Viitala 2005, 367.)

**Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen** on työntekijän itsenäistä henkilökohtaista kehittymistä välineenään esimerkiksi kirjallisuutta, sähköisiä alustoja tai mentorointia. Itsenäisessä opiskelussa työntekijä pääsee itse määrittämään haluamansa sisällöt sekä aikataulut. (Viitala 2013, 200.)

Swanson ja Holton (2009, 349) lisäävät menetelmien joukkoon **palautekäytännöt** kuten esimerkiksi 360-astetta -palautteen, jossa henkilö saa palautetta vertaisiltaan, esimieheltään, alaisiltaan ja tarvittavilta muilta sidosryhmiltä. Useasta lähteestä saatava palaute onkin erityisen toimivaa (McCarthy & Garavan 2006, 245). Rakentavalla palautteella, palautteen omaksumista tukevalla hyvällä ilmapiirillä ja huolehtimalla kehittymismahdollisuuksista ja seurannasta voidaan parantaa työntekijöiden suoriutumista (McCarthy & Garavan 2006, 262; Sommer & Kulkarni 2012, 197).

**Perehdyttäminen** tarkoittaa tiedottamista ennen työhöntuloa, vastaanottoa, organisaatioon perehdyttämistä, työsuhteperehdyttämistä ja työnopastusta. Tavoitteena on auttaa uusi henkilö mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon sekä työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan olonsa tervetulleeksi. (Viitala 2013, 193.)

**Työkierto** (tai tehtäväkierto) on kokemuksellinen oppimisen muoto, jossa työntekijä siirtyy tietyksi ajaksi toiseen toimintoon tai yksikköön. Työkierto auttaa työntekijöitä hahmottamaan syvällisemmin eri toimintojen välisiä kytköksiä ja organisaation toimintaa. Arvostus yhteistyön tekemistä ja toisten työtä kohtaan voi kasvaa, kun ne näkee läheltä. Parhaimmillaan työkierto on pitkäjänteistä, urasuunnitteluun linkittyvää, kehittämistä, jonka avulla paitsi opitaan uutta, myös sitoutetaan henkilöä ja herätetään innostusta työhön. Työkierron varjopuoli on, että se voi hetkellisesti laskea sekä työkierrossa olevan että hänen ympärillään työskentelevien työn tehokkuutta. (Viitala 2013, 194–195.)

Erilaiset **vierailut ja opintokäynnit** ovat benchmarkingia kevyempi tapa oppia esimerkiksi. Vierailuilta saadut virikkeet ovat parhaiten hyödyksi, kun niitä käsitellään jälkikäteen yhdessä. (Viitala 2013, 204.)

**LIITE 3: Haastattelujen kysymysrunko**

Alkuperäisessä kysymysrungossani oli enemmän kysymyksiä, mutta haastatteluiden alettua ne vähenivät huomattavasti asioiden päätyvän puheenaiheiksi ilman, että niistä erikseen täytyi kysyä. Olen koostanut tämän kysymysrunkon sellaiseksi, että se kuvaa haastatteluissa esittämääni, vaikka täsmälleen tällaisena runko ei aina toistunutkaan. Toteutuneissa haastatteluissa esimerkiksi kysymysten järjestys saattoi poiketa tässä esitetystä tai kysyin asioita listan ulkopuolelta.

**Haastattelujen kysymysrunko**

1. Taustatietoa: organisaation tämän hetkinen henkilöstömäärä?

**HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN**

2. Miten määrittelet henkilöstön kehittämisen?

Mitkä ovat henkilöstön kehittämisen tärkeimmät tavoitteet?

Mitkä ovat henkilöstön kehittämisen tärkeimmät käytännön keinot/työkalut?

3. Millaista on onnistunut henkilöstön kehittäminen ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?

Työntekijöiden oma vaikutus?

Millaisia haasteita kohdataan?

4. Millaiset olisivat unelmatyöntekijä ja -organisaatio henkilöstön kehittämisen näkökulmasta?

**ALAIKTAIDOT**

5. Miten määrittelet alaitaidot?

Millaista käyttäytymistä tai toimintaa ne ovat käytännössä?

6. Mistä johtuvat työntekijän hyvät tai huonot alaitaidot?

Organisaation ja esimiehen vaikutus alaitaitoihin?

7. Mitä yhtymäkohtia on alaitaidoilla ja henkilöstön kehittämisellä?

8. Miten alaitaitoja voi huomioida rekrytoitaessa?

9. Muuta kommentoitavaa?

**LIITE 4:** Suostumuslomake

## KIRJALLINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISEEN

*Hanna Nurmen pro gradu henkilöstöammattilaisten näkemyksistä alaistaidoista ja henkilöstön kehittämisestä. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.*

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, ja olen saanut siitä sekä suullista että kirjallista tietoa. Haastattelussa kertomaani käytetään tutkimuksen aineistona.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voin keskeyttää tutkimuksen tai perua osallistumiseni milloin tahansa.

Tiedän, että haastattelu nauhoitetaan ja tutkimusraportissa voidaan käyttää siitä suoria lainauksia. Äänite tuhotaan tutkimuksen valmistuttua.

Olen tietoinen tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja siitä, ettei henkilöllisyyteni käy ilmi tutkimusraportista. Tiedän, että tutkimusraportti julkaistaan Tampereen yliopiston verkkosivuilla.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää itselleni ja toinen Hanna Nurmelle.

Paikka ja päivämäärä

---

**Suostun osallistumaan tutkimukseen:**

Haastateltavan allekirjoitus

---

Haastateltavan nimenselvennys

**Suostumuksen vastaanottaja:**

Tutkijan allekirjoitus

---

Tutkijan nimenselvennys

Hanna Nurmi

---

Hanna Nurmi

[xxxxx.xxxxx.x@student.uta.fi](mailto:xxxxx.xxxxx.x@student.uta.fi)

0X0-XXX XXXX