

# Alaistaidot kehittämiskohteena

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden laitos  
Pro gradu -tutkielma  
Sanna Lehtiniemi  
Joulukuu 2008

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan ulkomaisesta keskustelusta suomalaisen työelämään siirtynyttä alaistaidon käsitettä ja henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksia alaistaitojen parantamiseksi. Tutkimuskohteena on Kustannus Oy Aamulehden kaksivuotinen (2008–2009) alaistaitojen kehittämishanke, Aamulehteläistaidot-projekti. Aamulehteläisten kehittymistä seurattiin vajaan vuoden ajan. Kiinnostuksen kohteena oli viisi alaistaidon osa-aluetta: halu kehittyä, rohkeus puuttua asioihin, yhteistyön luontevuus, organisaatioon sitoutuminen ja vastuun ottaminen työilmapiiristä. Seuranta toteutettiin kyselylomaketta käyttäen. Alaistaitojen kehittymisen lisäksi kartoitettiin alaistaitojen roolisidonnaisia eroja sekä aamulehteläisten vapaamuotoisia ajatuksia avokysymyksillä. Avovastaukset analysoitiin laadullisesti, tyypittelyä käyttäen. Pääasiassa tutkimusta kuvaa määrällinen tutkimusote. Summamuuttujien muodostamiseksi hyödynnettiin pääkomponenttianalyysia ja alaistaitojen kehittymistä tarkasteltiin t-testin avulla. Lisäksi käytettiin roolisidonnaisen suhtautumisen selvittämiseksi varianssianalyysia.

Tutkimuksen aikana alaistaidoissa ei havaittu selvää kehitystä. On myös huomionarvoista, ettei kaikille aamulehteläisille ollut selvää, mitä aamulehteläistaidoilla tarkoitetaan. Roolisidonnaisia eroja tutkittaessa huomattiin, että esimiesten arvioiden mukaan heidän kykynsä puuttua asioihin, sitoutuminen organisaatioon sekä työilmapiiristä vastuun ottaminen oli työntekijöitä suurempaa. Alaistaidot näyttivät olevan lähellä esimiestaitoja. Naisilta odotettu parempi alaistaito sai vahvistusta kaikilla muilla osa-alueilla, paitsi rohkeudessa puuttua asioihin. Nuorilla sitoutuneisuus organisaatioon oli muita heikompaa. Toisaalta iäkkäämmät vastaajat eivät olleet yhtä kehittymishaluisia kuin muut. Työuran alkuvaiheessa alaistaidon yhteisölliset tekijät – yhteistyön luontevuus ja vastuunotto työilmapiiristä – painoutuivat. Vastaajat, joiden koulutustaso oli alhaisin, kokivat muita vähäisempiä vaikutusmahdollisuuksia asioihin puuttumisessa ja vastuun ottamisessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Aamulehteläistaidot-projektin vahvuutena oli vastuullisuuden korostaminen. Edellytyksenä kuitenkin oli, että kehittämisen mahdollisuuksia pystyttiin tarjoamaan roolisidonnaisuus huomioiden. Vaikka pyrkimyksenä oli kehittää koko henkilöstöä, oppiminen tapahtuu aina yksilötasolla. Oppiva organisaatiokin on vain osiensa summa. Niinpä yksilöllisten oppimismahdollisuuksien lisäksi on varmistettava kehittämistavoitteiden konkreettisuus.

**Keskeiset käsitteet:** Alaistaito, organisaatiokansalaisuus, henkilöstön kehittäminen, roolisidonnainen suhtautuminen, kyselytutkimus

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ALAISTAITOA JA ORGANISAATIOKANSALAIUUUTTA</b> .....	<b>7</b>
2.1	ORGANISAATIOKANSALAIUUUDEN KÄSITE KANSAINVÄLISESSÄ TUTKIMUKSESSA.....	7
2.2	VASTUUTA JA YHTEISTYÖTÄ KOROSTAVA ALAISTAITO SUOMESSA.....	11
2.3	ALAISTAITO ERI ROOLEISTA NÄHTYNÄ .....	14
2.3.1	<i>Kiltin tytön ja hyvän sotilaan syndrooma</i> .....	15
2.3.2	<i>Alaistaito esimiesroolista ja työntekijäroolista käsin</i> .....	17
2.3.3	<i>Noviisin vs. ekspertin käsitys alaistaidosta</i> .....	17
<b>3</b>	<b>HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN TYÖELÄMÄN MURROKSESSA</b> .....	<b>19</b>
3.1	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN PÄÄMÄÄRÄT .....	21
3.2	IDEA OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA .....	23
3.3	TYÖPAIKKAPELAILUN ONGELMA.....	24
3.4	KOGNITIIVINEN DISSONANSSI – RISTIRIITÄISUUDEN KOKEMUS .....	26
3.5	VISIO HYVÄSTÄ TYÖELÄMÄSTÄ .....	29
<b>4</b>	<b>ALAISTAITOJEN TUTKIMINEN</b> .....	<b>31</b>
4.1	AAMULEHTI JA AAMULEHTELÄISTÄIDOT-PROJEKTI .....	31
4.2	TUTKIMUSONGELMAT .....	34
<b>5</b>	<b>METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT</b> .....	<b>35</b>
5.1	MÄÄRÄLLINEN TUTKIMUSOTE .....	35
5.2	KYSELYTUTKIMUS ALAISTAITOJEN SEURAAMISEKSI .....	37
5.3	PÄÄKOMONENTTIANALYYSIN KAUTTA VARIANSSIANALYYSIIN .....	39
5.4	LAADULLISTA VAI MÄÄRÄLLISTÄ TYYPITTELYÄ? .....	40
5.5	TUTKITTAVIEN KUVAILU.....	41
5.5.1	<i>Alkukartoitus joulutammikuussa 2007–2008</i> .....	41
5.5.2	<i>Seurantamittaus syyskuussa 2008</i> .....	43
<b>6</b>	<b>ALAISTAITOJEN KEHITYMINEN SEURANTA-AIKANA</b> .....	<b>45</b>
6.1	AAMULEHTELÄISTEN VAHVUUDET .....	45
6.2	AAMULEHTELÄISTEN HEIKKOUEDET .....	46
6.3	HYVÄN ALAISTÄIDON RAKENNUSÄINEET .....	47
6.3.1	<i>Halu kehittyä</i> .....	50
6.3.2	<i>Rohkeus puuttua asioihin</i> .....	53
6.3.3	<i>Yhteistyön luontevuus</i> .....	55
6.3.4	<i>Sitoutuneisuus organisaatioon</i> .....	57
6.3.5	<i>Vastuunotto työilmapiiristä</i> .....	58
6.4	AAMULEHTELÄISTEN OMA ÄÄNI .....	59
6.4.1	<i>Rohkeutta ja rakentavuutta palautteenantoon</i> .....	59
6.4.2	<i>Kuuntelu ja keskustelu keinoina tukea esimiestä</i> .....	62
6.4.3	<i>Lopputulokset paranevat yhteistyöllä</i> .....	63
6.4.4	<i>Anteeksi, mistä aamulehteläistaidoista puhut?</i> .....	65
6.4.5	<i>Yhteishengen kohoaminen projektin vahvuutena</i> .....	67
6.4.6	<i>Työn pelisääntöjen noudattaminen ensisijaisesti</i> .....	68
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO JA POHDINTA</b> .....	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA LUOTETTAVUUS</b> .....	<b>76</b>
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>80</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>85</b>

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

### Kuviot

<b>KUVIO 1.</b> Psykologisen sopimuksen yhteneväisyys alaistaidon kanssa.....	11
<b>KUVIO 2.</b> Kognitiivisen dissonanssin havainnollistaminen Phil Erwinin (2001) pohjalta.....	27
<b>KUVIO 3.</b> Aamulehden henkilöstö (Aamulehden yritystiedot 2007).....	31
<b>KUVIO 4.</b> Vastaajien iät.....	41
<b>KUVIO 5.</b> Vastaajien työsuhteet.....	41
<b>KUVIO 6.</b> Alkumittauksen ja seurantamittauksen muutos suurimmissä keskiarvoissa.....	45
<b>KUVIO 7.</b> Alkumittauksen ja seurantamittauksen muutos pienimmissä keskiarvoissa.....	46
<b>KUVIO 8.</b> Kuvaaja iän ja kehittymishalun yhteydestä.....	50
<b>KUVIO 9.</b> Kuvaaja palvelusvuosien määrän ja itsensä kehittämisen motivaation yhteydestä.....	50
<b>KUVIO 10.</b> Kuvaaja työntekijöiden ja esimiesten puuttumisesta asioihin.....	53
<b>KUVIO 11.</b> Kuvaaja iän ja asioihin puuttumisen yhteydestä.....	53
<b>KUVIO 12.</b> Yhteistyön luontevuuden yhteys palvelusvuosien määrään.....	55
<b>KUVIO 13.</b> Organisaatioon sitoutuminen iän perusteella.....	56
<b>KUVIO 14.</b> Yhteys koulutuksen ja työilmapiiristä vastuun ottamisen välillä.....	57
<b>KUVIO 15.</b> Pylväskuvaaja vastaajien palautteenannon kehittämiskohteista.....	59
<b>KUVIO 16.</b> Pylväskuvaaja vastaajien palautteenantokyvyn kehittymisestä.....	60
<b>KUVIO 17.</b> Pylväskuvaaja keinoista tukea esimiestä.....	61
<b>KUVIO 18.</b> Suhtautuminen yhteistyön tekemiseen.....	63
<b>KUVIO 19.</b> Käsitys rakentavasta yhteistyötilanteesta.....	64
<b>KUVIO 20.</b> Kuvaaja vastaajien aamulehteläistaitokäsityksistä.....	65
<b>KUVIO 21.</b> Kuvaaja Aamulehteläistaidot-projektin herättämistä ajatuksista.....	66
<b>KUVIO 22.</b> Aamulehteläisten työhyvinvointia parantavat säännöt.....	68

### Taulukot

<b>TAULUKKO 1.</b> Seurantamittauksen aineiston rakenne.....	43
<b>TAULUKKO 2.</b> Summamuuuttujien luotettavuuden pohdinta.....	48
<b>TAULUKKO 3.</b> Naisten ja miesten keskiarvot kysyttäessä halusta kehittyä.....	51
<b>TAULUKKO 4.</b> Kehittymishalun muutoksen tilastollinen vertailu.....	51-52
<b>TAULUKKO 5.</b> Kansalaisrohkeuden mittauskertojen keskiarvot.....	54

## 1 Johdanto

Alaistaito on melko uusi käsite yritysmaailmassa. Vaikka hyvän työntekijän ominaisuuksista, niin sanotuista hyvistä tyypeistä, on puhuttu jo pitkään esimerkiksi työpaikan hakemisen yhteydessä, ei alaistaito-termi liene kuitenkaan jokaiselle suomalaiselle tuttu. Myös alaistaidon tutkimus on Suomessa uutta, kun taas Yhdysvalloissa organisaatiokansalaisuutta eli kotoisemmin alaistaitoa on tutkittu jo muutaman vuosikymmenen ajan. Osaltaan alaistaidon ilmestyminen organisaatioihin kertoo ajastamme, jota kuvaa työn itsetarkoituksellinen tekeminen sekä hyvän työntekijän vaatimusten kasvaminen työpaikan saamiseksi ja säilyttämiseksi. Työelämän ja palkkatyön rooli on korostunut huimasti tämän päivän arkitodellisuudessa, ja työ on laajentunut koskemaan myös vapaa-aikaa. Alaistaidon käsite kertoo näin ollen suomalaisesta yhteiskunnasta, työelämän tilasta ja jopa ihmiskäsityksen muuttumisesta. Alaistaito on sekä ajankohtainen että yhteiskunnallisesti tärkeä tutkimusaihe Suomessa.

Toimittaja Aila-Liisa Laurila kirjoittaa Aamulehden kolumnissaan sosiaali- ja terveysministeriön järjestämästä työelämän kansanäänestyksestä. Internetissä järjestetyn äänestyksen tulokset paljastivat suuria vaatimuksia hyvälle johtajalle, mutta samaan aikaan suurin osa vastaajista ei kokenut tarpeelliseksi tukea esimiestään tämän työssä. Kyseisessä äänestyksessä työntekijöiden alaistaitokurssille osallistumista kannatti 60 prosenttia äänestäneistä. Laurila kysyy kolumnissaan, ovatko lukijat kuulleet alaistaitojen kurseista. Seuraavassa lauseessaan hän toteaa: ”En minäkään, mutta sellaisille olisi kova tarve”. (Laurila 2007.) Alaistaitojen kehittämislle näyttää olevan tilausta Suomessa.

Pro gradu -työssäni tutkin alaistaitojen kehittymistä Kustannus Oy Aamulehden kaksivuotisen (2008–2009) henkilöstön kehittämisprojektin yhteydessä. Aamulehdessä alaistaitohankkeelle alkusysäyksen antoi yrityksen osallistuminen Suomen parhaat työpaikat 2007 -tutkimukseen. Tutkimuksen myötä ilmenneisiin epäkohtiin päätettiin puuttua juuri alaistaitojen näkökulmasta nostamalla esiin viisi alaistaidoksi määriteltävää ominaisuutta. Näitä alais- tai aamulehteläistaitoja olivat yhteistyöosaaminen, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, kehittämisosaaminen, palautteen antaminen ja

vastaanottaminen sekä käyttäytyminen työssä ja vapaa-aikana (Räsänen 2007, 14). Alaistaidon käsitteen uutuus sekä laaja määrittely ovat vielä toistaiseksi mahdollistaneet sen melko joustavan käytön organisaatioiden sisällä. Alaistaito on Aamulehdessäkin määrittynyt omanlaisekseen, palvelemaan paikallisia henkilöstön kehittämisen tarpeita. Puhutaan nimenomaan aamulehteläistaidoista, joka sisältää viittauksen alaistaidon käsitteeseen.

Kasvatustieteellisestä näkökulmasta on mielenkiintoista, opitaanko alaistaitohankkeen aikana uusia taitoja ja jos opitaan, miten syvällistä oppiminen on. Muuttuvatko roolikäsitys, käyttäytyminen, arvot tai asenteet hankkeen edetessä? Alaistaitojen kehittymistä tarkasteltaessa on tärkeää huomata, mistä asemasta tai roolista käsin mielipiteitä esitetään. Miten kaukana toisistaan ovat johtoryhmän edustajan ja ruohonjuuritason työntekijän käsitys hyvästä alaistaidosta? Jos esimiehen yksin odotetaan ratkaisevan kaikki työyhteisössä ilmenevät ongelmat, ollaan harhaanjohtavilla jäljillä. Samanlainen tilanne uhkaa, jos esimies pesee kätensä työyhteisön tapahtumista alaistaitoon vedoten.

Tittelistä huolimatta jokaisen työntekijän on tärkeää huomata omat mahdollisuutensa työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseksi, ja tähän hyvän alaistaidon omaksuminen juuri tähtää. Tarkastelenkin aamulehteläistaitohankkeen etenemistä ja alaistaitojen kehittymistä reflektiivisenä oppimisprosessina, jossa yksilön omilla ponnistuksilla työyhteisön hyväksi on tärkeä rooli. Muutos lähtee liikkeelle havainnosta, pienestä tai suuresta ahaa-elämyksestä. Henkilöstöä kehitettäessä totuttuja tapoja tulee kyseenalaistaa, väitellä ja argumentoida, laittaa ihmiset keskustelemaan - sekoittaa pakka - jotta vanhat uskomukset pikku hiljaa hellittävät otteensa. Jos taas vanha uskomus vahvistuu ja saa taakseen uusia argumentteja, on oppimista yhtä lailla tapahtunut.

## 2 Alaistaitoa ja organisaatiokansalaisuutta

Hyvän työntekijän osaamis- ja taitovaatimukset ovat nousseet esiin vastapainona esimiestaitojen laajamittaiselle ja pitkään jatkuneelle kehittämiselle. Alaistaito ei kuitenkaan ole esimiestaidon vastakohta, sillä hyvää alaistaitoa edellytetään myös esimieheltä – onhan esimies itsekkin jonkun alainen.

Alaistaidon käsite on tullut suomalaiseen yritysmaailmaan vasta 2000-luvulla. Kansainvälisesti työ- ja organisaatiopsykologian alalla aihepiiri on kiinnostanut tutkijoita jo muutaman vuosikymmenen. Näissä tutkimuksissa on käytetty käsitettä *Organizational Citizenship Behavior* tai *OCB*. Organisaatiokansalaisuudeksikin kääntyvä käsite on suomennettu alaistaidoksi. Kaiken kaikkiaan organisaatiokansalaisuuden tai alaistaidon voidaan kuitenkin sanoa olevan uusi aluevaltaus.

Yrityskulttuurien kansainväliset erot antavat suomalaiselle alaistaitokäsitteelle reilusti liikkumisvaraa. Alaistaidon käsite onkin vasta muovautumassa Suomessa. Työn tekemisen tavat vaikuttavat luonnollisesti siihen, mitä suomalainen pitää hyvänä alaistaitona. Oman sävyöksensä alaistaitoon antavat toimialojen ja organisaatioiden erilaisuus. Tässä tutkimuksessa alaistaitoa tarkastellaan suurehkon mediaorganisaation, Kustannus Oy Aamulehden näkökulmasta.

### 2.1 Organisaatiokansalaisuuden käsite kansainvälisessä tutkimuksessa

Organisaatiokansalaisuus, jäljempänä *OCB*, antaa terminä käsityksen työntekijän rooliin sisältyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista organisaatiota kohtaan. Voidaan myös puhua yhteisistä pelisäännöistä, jotka koskevat kaikkia yrityksen työntekijöitä – niin esimiehiä kuin alaisia. Organisaatiokansalaisuutta on kuvattu yhtäältä *ekstraroolina*, josta ei makseta palkkaa mutta joka hyödyttää jokaista työyhteisön jäsentä, toisaalta *työrooliin sisältyvänä roolina*.

Vuonna 1983 julkaistiin kaksi tutkimusta, jotka toivat OCB:n käsitteen tutkimuksen piiriin, *Job satisfaction and the good soldier* (Bateman & Organ 1983) ja *Organizational citizenship behaviour* (Smith, Organ & Near 1983). Jo aiemmin yhdysvaltalainen tutkija Daniel Katz pohti artikkelissaan *The motivational basis of organizational behaviour* (1964) hyvään työpaikkakäytökseen kuuluvia spontaaneja käyttäytymispiirteitä, joihin hän sisällytti yhteistoiminnan, yrityksen suojelun, kehitysideoiden esittämisen, itsensä kehittämisen sekä suosiollisen asenteen yritystä kohtaan. Katzin kuvailua hyvästä työpaikkakäytöksestä voidaan pitää ”esimääritelmänä” alaistaidosta.

Bateman ja Organ (1983, 588) alkoivat kutsua edellä kuvaillun tyyppistä työssä käyttäytymistä kansalaiskäyttäytymiseksi (*citizenship behaviors*). Työtyytyväisyydellä ja kansalaiskäyttäytymisellä oletettiin olevan kausaalinen yhteys, jota artikkelissa tutkittiin tiettyjen, osin tutkimuksen yhteydessä erikoiselta vaikuttavien käyttäytymismuotojen, kuten sääntöjen noudattamisen, altruismin, luotettavuuden, puhtaana pitämisen (*housecleaning*), moitteiden saamisen, haaskaamisen tai hukkaan heittämisen, yhteistyön tekemisen, muiden kritisoimisen, väittelyn sekä täsmällisyyden kautta (Bateman & Organ 1983, 589). Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys oli vahvasti yhteydessä kansalaiskäyttäytymiseen, mutta kausaalisuuden suunta ei tutkimuksessa selvinnyt (mt. 591–592).

Smith, Organ ja Near (1983) jakoivat kansalaiskäyttäytymisen kahteen erilaiseen luokkaan: altruismiin ja yleiseen kuuliaisuuteen (*altruism and generalized compliance*). Altruismi ilmenee auttamiskäyttäytymisenä suoraan muita kohtaan, jolloin auttamisen näyttää laukaisevan tilanne, jossa työtoverilla on ongelma ja johon hän tarvitsee apua. Siinä missä altruismi kohdistuu muihin tilanteen niin vaatiessa, yleinen kuuliaisuus on vähemmän persoonallista. Tietyllä tavalla toimitaan ”hyvän sotilaan” tai ”hyvän kansalaisen” tavalla, koska niin kuuluu tehdä. (Smith, Organ & Near 1983, 661–662.) Yleinen kuuliaisuus tarkoittaa esimerkiksi sääntöjen ja totuttujen toimintamallien noudattamista.

Organisaatiokansalaisuutta edellä mainituissa tutkimushankkeissa tutkinut Dennis Organ (1988, 4) määrittelee OCB:n ”yksilölliseksi, harkituksi, ei-suoraan formaalissa järjestelmässä palkittavaksi käyttäytymiseksi, joka kokonaisuutena lisää organisaation tehokasta toimintaa. Harkitulla käyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, että toiminta ei ole



työrooliin tai työnkuvaan kuuluva velvoite, toisin sanoen sitä ei ole määritelty tarkasti työsuopimuksessa. Käyttäytyminen on enemmänkin henkilökohtainen valinta, eikä sen laiminlyönti ole yleisesti ymmärrettävissä tai rangaistavissa.”

Kymmenisen vuotta tämän määritelmän jälkeen OCB määrittyi jo hieman lyhyemmin. ”OCB:lla tarkoitetaan sellaista yksilöllistä panostusta työpaikalla, joka menee työn roolivaatimusten ja palkittavien työsuoritusten yli” (Organ & Ryan 1995, 775). Edelleen työtyytyväisyydellä ja OCB:lla näytti tutkimuksessa olevan vahva yhteys. Lisäksi asenteisiin liittyvät mittarit *koettu reiluus*, *organisaatioon sitoutuneisuus* sekä *esimiehen tukeminen* korreloivat OCB:n kanssa. Useissa organisaatiokansalaisuuden tutkimuksissa on huomattu työtyytyväisyyden (esim. Bateman & Organ 1983), koetun oikeudenmukaisuuden (esim. Organ & Ryan 1995) ja organisaatioon sitoutuneisuuden (esim. Schappe 1998) korreloivan vahvasti OCB:n kanssa.

OCB:n 1980-luvun pioneiritutkimusten jälkeen aiheen tutkimus on ollut laajaa ja siihen on otettu mitä erilaisimpia näkökulmia, jotka kaikki on sijoitettu saman OCB-käsitteen alle. Tämä on tehnyt käsitteestä vaikeasti tartuttavan, epäselvän ja sangen laajan. Onneksi Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach (2000) tekivät laajan kirjallisuuskatsauksen, jonka avulla OCB:n käsitteen määrittelyyn saatiin selkeyttä. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että lähes 30 eri organisaatiokansalaisuuden muotoa on tunnistettavissa. Tutkijat järjestelivät nämä osin päällekkäiset määritelmät seitsemään yhtenäiseen teemaan (Podsakoff ym. 2000, 512–525).

(1) Muiden auttaminen (*helping behavior*) tai altruismi (erityisesti Organin tutkimuksissa puhutaan altruismista) on selkeä alaitaitoon kuuluva dimensio, jota lähes kaikki alan tutkijat ovat pitäneet oleellisena osana OCB:ta. Muiden auttaminen pitää sisällään toisten vapaaehtoisen auttamisen työhön liittyvissä ongelmissa tai työhön liittyvien ongelmien synnyn ehkäisemisen (mt. 516).

(2) Reiluus-teemaan (*sportmanship*) kuuluu vähemmän tutkittu OCB:n dimensio, jonka mukaan reilu pelaaja ei valita kohdatessaan hankaluuksia, säilyttää positiivisen asenteen,

vaikkeivät asiat aina suju niin kuin pitäisi, ei ota muiden käyttäytymistä henkilökohtaisesti ja on valmis uhraamaan oman mukavuutensa tiimin puolesta (Podsakoff ym. 2000, 517).

(3) Organisaatioskollisuus-teeman (*organizational loyalty*) alle (mt. 517) sijoittuu yrityksen hyvän maineen vaaliminen ulkopuolisille, organisaation suojelemisen ulkoisilta uhkilta ja sitoutuneisuuden organisaatioon myös epäsuotuisina aikoina.

(4) Organisaation sääntöjen noudattaminen (*organizational compliance*) taas pitää sisällään ne tutkimukset, joissa OCB:ssa korostetaan organisaation sääntöjen, rajoitusten ja toimintamallien sisäistämistä ja hyväksymistä.

(5) Oma-aloitteisuus tai aloitteellisuus (*individual initiative*) sisältää vapaaehtoisen toiminnan, kuten luovuuden ja innovatiivisuuden omaan tehtävään tai organisaation suoriutumiseen liittyen, ylimääräisen vastuun ottamisen ja muiden rohkaisemisen samaan. Tähän kategoriaan kuuluu ajatus alaisen menemisestä tehtävän vaatimien velvollisuuksien yli. (Mt. 324.)

(6) Kansalaishyveellisyyteen (*civic virtue*) kuuluvat tutkimukset, joiden mukaan OCB:hen kuuluu työntekijän ymmärrys siitä, että hän on osa suurempaa kokonaisuutta (kuten kansalaiset tietyn maan jäseniä) ja hyväksyy velvollisuutensa (mt. 325). Tämä tarkoittaa makrotason kiinnostusta ja sitoutumista organisaatioon, esimerkiksi halua osallistua keskusteluihin ja kokouksiin sekä ilmaista oma mielipiteensä yrityksen strategiasta.

(7) Itsensä kehittämiseen (*self development*) kirjallisuuskatsauksessa luokiteltiin sellainen vapaaehtoinen toiminta, jonka tavoitteena on parantaa omia tietoja, taitoja ja kykyjä (mt. 525). OCB:ta voidaan siis katsoa ainakin näistä seitsemästä osa-alueesta käsin. Osa-alueet voidaan myös ajatella alaistaidon lähikäsitteiksi, joiden kautta alaistaito saa tarkemman määritelmänsä.

Uusin avaus OCB:n tutkimisessa lienee Eran Vigoda-Gadotin (2007) näkemys organisaatiokansalaisuudesta alaisen hyväksikäyttämisenä tai jopa riistona, jolloin

vapaaehtoinen toiminta työpaikalla nähdään pakollisena ja edelleen palkattomana vaatimuksena ylemmältä taholta.

## 2.2 Vastuuta ja yhteistyötä korostava alaistaito Suomessa

Suomessa alaistaidon käsite on vasta muovautumassa. Alaistaito on herättänyt organisaatioissa kiinnostusta, johon koulutus- ja konsultointiyritykset ovat alkaneet vastata koulutustarjonnallaan. Eräs suomalainen alaistaidon asiantuntija on kunta-alalla alaistaitoa tutkinut kasvatustieteen professori Soili Keskinen. Hän näkee alaistaidon laajana käsitteenä, johon sisältyy vastuullisen asenteen lisäksi erilaisia käyttäytymisessä ilmeneviä taitoja ja toimintoja. Näitä ovat esimerkiksi taito yhteistyöhön, taito oman työn piirteistä kommunikoimiseen ja taito suorittaa perustehtävän edellyttämiä toimia riittävän laadukkaasti. (Keskinen 2005a, 33.)

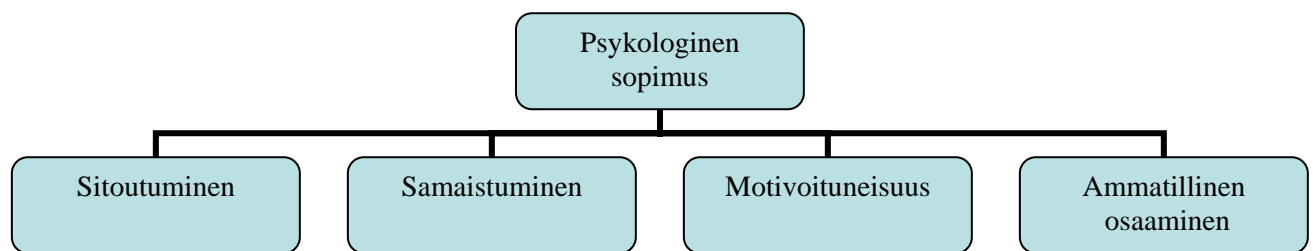
Keskinen on tutkinut Rauman kuntatyöntekijöiden käsityksiä alaistaidoista laajassa 820 vastaajan tutkimuksessaan. Olennaiseksi osaksi alaistaitoja työntekijät liittivät erityisesti yhteistyökykyisyyden (mt., 87). Keskinen työntekijöiltä pyytämät alaistaidon määritelmät sisälsivät kolme alaistaidon piirrettä:

- (1) vastuullinen asennoituminen, kuten joustavuus, kunnioittavuus ja arvostavuus
- (2) toiminnan ja käyttäytymisen tasolla ilmenevä vastuullisuus, kuten mielipiteen ilmaiseminen, yhteistyö ja tarvittavien ratkaisumallien hakeminen
- (3) tiedollinen elementti: työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen

Alaistaidon käsite lähestyy neljää abstraktia käsitettä, joita ovat sitoutuminen, organisaatioon samaistuminen, motivoituneisuus ja ammatillinen osaaminen (Keskinen 2005a, 33). *Sitoutumisen* ajatellaan olevan keskinäisen luottamuksen säätelemä vaihtosuhte työntekijän ja organisaation välillä, joka ilmenee työntekijässä motivoituneisuutena ja sitä kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa. *Organisaatioon samaistuminen* taas tarkoittaa organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja

omaksumista, ylpeyden tunnetta kuulumisesta kyseiseen organisaatioon. Kolmas alaistaidon lähikäsite, *motivoituneisuus* edellyttää tietoisuutta työn tavoitteista sekä pyrkimystä myös toteuttaa tavoitteet. *Ammatilliseen osaamiseen* kuuluu ammattitaito, mutta myös aktiivinen oman työn kehittämiseen tähtäävä työote. (Keskinen 2005a, 25–33.)

Käsitteille yhteisenä tekijänä voidaan pitää suomalaisen alaistaidon yhteydessä käytettyä psykologista sopimusta (Keskinen 2005a; Rehnäck & Keskinen 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2006). Työpsykologian teorioissa pidetään psykologisena sopimuksena sitä ääneen lausumatonta sitoumusta, joka solmitaan työntekijän ottaessa vastaan uuden työpaikan (Keskinen 2005, 70). Psykologiseen sopimukseen sisältyvät molemminpuoliset odotukset ja niiden mukaiset velvollisuudet. Mikäli jompikumpi tai kumpikaan osapuolista ei noudata psykologista sopimusta, ei alaistaidonkaan oleteta olevan kovin korkeatasoista.



**KUVIO 1.** Psykologisen sopimuksen yhteneväisyys alaistaidon kanssa

Alaistaito käsitteenä saattaa herättää vääränlaisen, alamaisuuteen tai alisteisuuteen viittaavan sävyn (mt., 18–20). Onkin syytä huomioida, että myös esimies on yleensä jonkun alainen. Leija Arvassalo (2006) Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksesta kirjoittaa: ”Alaistaito-termiä on kritisoitu siitä, että se korostaa liiaksi työntekijän alempana olemista tai alamaisuutta. Nähtäväksi jää, laajeneeko alaistaito-sanankäyttö yleiskieleen vai säilyykö se erikoisalan terminä.”

Alaistaito tarkoittaa työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla: esimiestä ja työkavereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Alaistaitojen minimivaatimus on, että tekee oman työnsä hyvin, mutta työhyvinvoinnin kannalta se ei riitä. (Rehnäck & Keskinen 2005, 4.) Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei

kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvää alaitaitoa on muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen. (Arvassalo 2006.)

Alaistaidon merkitystä työhyvinvoinnin ja sitä kautta myös itse työn suorittamisen kannalta ei sovi unohtaa. Asetelma voidaan kääntää myös toisin päin: voidaan olettaa, että hyvän alaistaidon omaava henkilö ei välttämättä voi hyvin työpaikalla. Ongelmaksi saattaa nousta hyvän alaisen roolin aitous ja se, mistä syystä alainen toimii hyvien alaitaitojen vaatimusten mukaisesti. Työpaikan käytännöissä vaikuttavat Anu Järvensivun (2006) kasvatustieteellisen väitöskirjatutkimuksen mukaan piiloiset työpaikkapelit, joiden avulla pyritään säilyttämään oma työpaikka profiloitumalla hyväksi, oppimismyönteiseksi ja aktiiviseksi työntekijäksi - jopa muiden kustannuksella. On mielenkiintoista pohtia, liekö hyvän alaistaidon esiintuomisessa kyse tällaisesta pelailemisestä hyvän työntekijän roolin korostamiseksi vai onko alaitaitojen oppiminen ja niiden mukainen hyvä toiminta aitoa.

Esimies-alaisuuden vuorovaikutusta pro gradu -työssään tutkineen Juha Lehtosen (2000, 72–73) mukaan esimiehen mahdollisuudet puuttua alaiseen, joka ei välitä sovitusta yhteisistä pelisäännöistä tai jonka työteho ei ole riittävä, ovat vähäiset. Entä onko alaisella keinoja puuttua esimiehen toimintaan? Hyvä esimiestaito on edellytys sille, että hyvän alaistaidon mukainen käyttäytyminen voi toteutua työpaikalla. Hyvin toimivan esimiehen alaisuudessa työntekijän on helppo kehittää alaitaitojaan, mutta tempoileva, ennakoimattomasti käyttäytyvä esimies luo ympärilleen ilmapiirin, jossa työntekijöillä ei ole edellytyksiä kehittää alaitaitojaan. Toisaalta on huomattava, että alaitaitojen kehittymiseen eivät vaikuta pelkästään esimies ja alainen, vaan myös alaiset keskenään. (Keskinen 2005a, 84.)

Markku Silvennoinen ja Risto Kauppinen (2006, 65–67) kirjoittavat alaitaidosta työntekijän mahdollisuutena johtaa omaa esimiestään huomaamatta ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Kirjoittajat ovat julkaisseet kaksi alaitaidon käytännön opasta. Oppaat ovat nimeltään ”Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni” sekä ”Kehity alaisena – onnistuneet alaitaidot käytännössä”. Kirjojen pääviestin mukaan tehokas alainen ottaa

vastuuta, pohtii omaa toimintaansa useasta näkökulmasta, eikä ainoastaan oleta esimiehen ratkaisevan kaikkia ongelmia (Lappalainen 2008).

Onnistuneita esimiehiä ei ole ilman alaisia, eikä onnistuneita alaisia ilman esimiestä (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7). Jotta perusasiat eivät unohtuisi, tässä ensimmäisessä tee se itse -oppaassaan Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 8) määrittelevät alaisen ”johdettavaksi henkilöksi, joka tekee työtä sovittujen tavoitteiden mukaisesti, raportoi esimiehelleen ja saa häneltä tarvittaessa lisäohjeita tai määräyksiä”.

Vastuullinen asennoituminen voidaan ymmärtääkseni määritellä kyvyksi ja haluksi puuttua asioihin silloin, kun siihen on tarvetta. Kyse on rohkeudesta, joka vaatii ripauksen viitsimistä. Liian usein annamme asioiden tapahtua puuttumatta niihin, mikäli ne vaativat meiltä ponnistuksia. Esimerkiksi ulkoa yöllä kuuluva huuto tai laitapuolen kulkijan maassa makaaminen ovat asioita, joilta mieluiten ummistamme silmämme kuin lähdemme selvittämään, mistä on kyse. Samalla tavoin kuin ihmiseltä arjessa toivotaan kansalaisrohkeutta, voidaan työpaikoilla ajatella alaitaitoa rohkeutena. Joskus alaitaito vaatii sellaista käyttäytymistä ja toimintaa, joka ei miellytä kaikkia osapuolia. Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 52) kirjoittavatkin miellyttävyydestä ja kunnioittamisesta eri asioina. Jos ihminen pyrkii kaikin keinoin miellyttämään muita ihmisiä kaikissa tilanteissa, hän menettää mahdollisuutensa saada näiden kunnioituksen.

### **2.3 Alaistaito eri rooleista nähtynä**

Alaitaito ja roolin käsite on aiemmin tuotu esiin ajatuksena alaitaidon kuulumisesta työntekijän rooliin tai sen sijoittumisesta työntekijän roolin ulkopuolelle. Kansainvälisesti on puhuttu alaitaidon olevan *in-role* tai *extra-role*. Tutkimuksessani roolin käsitettä hyödynnetään edellisestä poikkeavalla tavalla, yksilön työroolin ajatellaan vaikuttavan hänen alaitaitokäsityksiinsä.

Esimiesrooli, alaisrooli (myös tuplarooli niin esimiehenä kuin alaisena), sukupuolirooli ja niin edelleen ovat esimerkkejä erilaisista rooleista ja rooli-dotuksista. Alaistaitojen

kehittymistä näyttäisi olevan syytä tarkastella eri rooleista käsin. Onko alaistaitokäsityksissä ja niiden kehittämisessä eroa kysyttäessä esimieheltä tai työntekijältä? Entä vaikuttaako sukupuolirooli tai se, mihin sukupolveen henkilö kuuluu, hänen käsityksiinsä alaistaidoista ja valmiudesta kehittää itseään? On syytä huomata, että ihmisillä on useita erilaisia rooleja, joissa he toimivat eri tilanteissa. Oma rooli voi olla erilainen ystävien kuin työtovereiden kanssa, samoin epävirallisissa tai virallisissa yhteyksissä.

Asenteiden yhteys käytännön toimintaan on otettava huomioon tutkittaessa alaistaitojen kehittymistä. Jotta muutosta tapahtuu, on ihmisissä tapahduttava jotain. Esimies-alaisuudessa asennoitumisella on ratkaiseva merkitys. Asenteiden muuttamiseksi itsereflektointi eli omien uskomusten, asenteiden, käsitysten ja toiminnan pohdiskelu tarjoaa yhden käyttökelpoisen tavan. Esimies-alaisuuden, kuten myös muiden vuorovaikutussuhteiden kannalta on helpottavaa, etteivät asenteet ole täysin pysyviä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 22–25.) Toisaalta taas matka asenteiden muuttamisesta käyttäytymisen muuttamiseen saattaa olla pitkä.

Olemme voineet huomata organisaatiokansalaisuuden ja sen mukaisen käyttäytymisen tutkimuksen olevan hieman pidemmällä kansainvälisesti kuin meillä. On tunnistettu eri ulottuvuuksia samasta ilmiöstä, esimerkkinä edellä mainitut auttamisen (helping dimension) ja yritystä kohtaan suuntautuvan vastuullisuuden (civic virtue dimension) ulottuvuudet. Kuten sanottua, alaistaito ja OCB eivät kuitenkaan ole veistetty täysin samasta puusta. Erilainen kulttuuri, työn tekemisen tavat ja muut erityispiirteet tuovat suomalaisen alaistaidon käsitteeseen oman leimansa. Piristävää on myös se, että alaistaitoa on alettu Suomessa tutkia erityisesti kasvatustieteellisestä näkökulmasta, kun se kansainvälisesti on ollut liiketoiminta- ja psykologispainotteista.

### **2.3.1 Kiltin tytön ja hyvän sotilaan syndrooma**

Naiset ja miehet vaikuttavat käyttäytyvän hyvän alaistaidon mukaisesti eri syistä. Motiivi siihen, miksi itseä tuodaan esiin hyvänä alaisena, vaihtelee. Sarah Farrell ja Lisa Finkelstein (2007) testasivat tutkimuksessaan edeltävien OCB-tutkijoiden oletusta siitä, että hyvän

OCB:n mukaista käytöstä odotetaan yleisesti enemmän naisilta kuin miehiltä. Väite sai tutkimuksessa jonkin verran vahvistusta.

Sen sijaan aiempien tutkimusten mukainen oletus siitä, että OCB:n eri ulottuvuuksista naisten odotetaan osallistuvan enemmän muiden auttamiseen ja miesten vastuulliseen toimintaan yrityksen puolesta, ei tutkimuksessa pitänyt paikkaansa. Farrellin ja Finkelsteinin mukaan hyvän organisaatiokansalaisen tavoin käyttäytyvän miehen motiivina uskotaan useammin olevan johtavan aseman tavoittelu kuin naisilla (Farrell & Finkelstein 2007, 81; 88–89). Toisessa tutkimuksessa 96:ta työkaverusta pyydettiin arvioimaan toistensa todennäköisyyttä toimia hyvän alaistaidon mukaisesti. Naisilta odotettiin selkeästi korkeatasoisempaa OCB:ta kuin miehiltä. (Lovell 1999.)

Myös asenteiden tai käyttäytymisen muuttumisen suhteen sukupuolierojen voidaan olettaa tulevan esiin. Asenteet ja käyttäytyminen eivät kuitenkaan aina vastaa toisiaan, kuten myöhemmin esiteltävä kognitiivisen dissonanssin teoria osoittaa. Monissa katsauksissa ja empiirisissä tutkimuksissa on päädytty siihen tulokseen, että naiset ovat helpommin suostuteltavissa asenteen muutokseen kuin miehet. Tosin myöhemmin huomio on siirtynyt käytettyihin suostutteluviesteihin, joihin on kenties valikoitunut sisällöltään enemmän miehiä kiinnostavia aiheita. (Erwin 2001, 122.) On selvää, että mikäli jollain asialla on yksilölle henkilökohtainen ja syvälinen merkitys, on hänen asennettaan tai käyttäytymistään sitä kohtaan vaikeampi muuttaa.

Työpaikoilla asenne alaistaitona pidettyä käyttäytymistä kohtaan saattaa olla positiivisempi tai luontevampi naisilla jo ennen työhyvinvoinnin parantamiseen pyrkiviä hankkeita. Toiset tutkimukset taas ovat osoittaneet, ettei sukupuolella ole yhteyttä alaistaitoihin. Esimerkiksi Stephen Schappen (1998, 283) tutkimuksessa sukupuoli ja ikä eivät korreloineet OCB:n kanssa, mutta organisaatioon sitoutuneisuudella sen sijaan oli yhteys hyvän alaistaidon toteuttamiseen. Tähän liittyen kunta-alan alaistaitotutkimuksessa taas paljastui miestyöntekijöiden naisia heikompi sitoutuminen työhön (Keskinen 2005a, 86).



### **2.3.2 Alaistaito esimiesroolista ja työntekijäroolista käsin**

Yllättävää kyllä, esimiesroolista käsin katsottuna alaistaidon vaatimus saattaa näyttäytyä vaativana ja raskaanakin tehtävänä. Katriina Rehnback törmäsi tutkimuksessaan havaintoon, jonka mukaan alaistaidot näyttivät olevan yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin, mutta eivät esimiehen hyvinvointiin (Rehnback & Keskinen 2005, 26). Esimiehet kokivat rooliristiriitoja esimiehen ja kollegan roolien välillä. Osa haastatelluista esimiehistä koki jaksamisensa työssä heikoksi. Erityisesti työajan hallinta ja koetut rooliristiriidat aiheuttivat työssä väsymistä. Rooliristiriitojen kuormittavuus puolestaan asetti haasteen työn hallintakeinoille. (Mt. 10.) Odotukset esimiehestä konfliktien ja ongelmatilanteiden ensisijaisena ratkaisijana saattavat olla ylimitoitettuja. Ihmissuhdetaidot eivät kuitenkaan ole työroolista riippuvaisia ja usein ihmissuhdetaidoiltaan keskinkertainenkin henkilö nousee esimiehen tai johtajan rooliin. Myös suomalainen, perinteisesti jäykähkö organisaatiohierarkia saattaa istua huonosti ajatukseen henkilöstä tuplaroolissa sekä kollegana että esimiehenä.

Hyvän alaistaidon mukaisen toiminnan havaitseminen on erilaista eri tasoilla organisaatiossa. Arvio kollegan alaistaidosta lienee erilainen kuin esimiehen arvio. Syynä on yksinkertaisesti se, ettei esimies voi mitenkään nähdä ja kuulla kaikkea työyhteisössä tapahtuvaa. Toinen selitys asialle on, että työkaverin auttamiseen panostaminen vaikuttaa omaan työsuoritukseen tavalla tai toisella, joka puolestaan näkyy suoraan esimiehelle. Pyydettyessä arvioimaan työntekijän alaistaitoa työkaverit antoivat arvioinnin kohteena oleville kollegoilleen järjestelmällisesti paremmat pisteet kuin esimies. (Turnipseed 2005, 241.) Erilaiset työtehtävät voivat myös vaikeuttaa arvioinnin tekemistä. Tuskin myöskään työkaverin arvio ja itsearvio alaistaidosta ovat täysin samanlaiset.

### **2.3.3 Noviisin vs. ekspertin käsitys alaistaidosta**

Vakituisen työsopimuksen, kokopäiväisyyden (vrt. määräaikaisuus, osa-aikaisuus) ja palvelusvuosien määrän organisaatiossa ajatellaan kertovan sitoutuneisuudesta työhön ja työpaikkaan. Toisaalta määräaikaisuuden yleistyminen, niin sanottu pätkätyöläisyys, tekee organisaatioon sitoutumisen arvioinnin työsuhteen voimassaolon perusteella aiempaa

vaikeammaksi. Vaikka henkilöllä olisi edellytyksiä vakituiseen työsuhteeseen, häntä ei välttämättä vakinaisteta. Määräaikaisessa työsuhteessa oleva saattaa olla hyvinkin sitoutunut työpaikkaan, erityisesti jos hänen on annettu ymmärtää töitä olevan ja työsuhteen jatkuvan määräajan päättymisen jälkeen uudella työsopimuksella. Työvuosien määrä organisaatiossa kertoo työsuhdetta selvemmin sitoutuneisuudesta. Puhuttaessa rooleista työpaikalla, jaottelu noviisiin (kokelaaseen) ja eksperttiin (vanhaan tekijään) on paikallaan.

Mitä sitoutuneempi henkilö on organisaatioon, sitä parempi alaistaito hänellä on (Schappe 1998). Vahva korrelaatio sitoutuneisuuden ja OCB:n välillä kertoo myös osaltaan työtyytyväisyydestä. Työsuhteen osa-aikaisuus ei edesauta sitoutumista samalla tavalla kuin kokopäiväisyys. Affektiivinen sitoutuneisuus ja OCB eivät osa-aikaisilla kehity kuten kokoaikaisilla (Chang & Chelladurai 2003). Tosin on syytä huomioida myös syyt olla osa-aikainen tai kokoaikainen työntekijä. Esimerkiksi opiskelija tekee mielellään osa-aikaista työtä, mutta perheellinen ihminen ei. Suhtautumisessa alaistaitojen kehittämiseen saattaa olla myös koulutustaustasta johtuvia eroja – nykyisessä suomalaisessa yhteiskunnassahan nuoremmat ihmiset ovat keskimäärin koulutetumpia kuin vanhemmat.

Alaistaitoa tutkittaessa on löydetty eroja nuorempien ja vanhempien työntekijöiden väliltä. Wagner ja Rush (2000) havaitsivat tutkimuksessaan alaistaidon näyttäytyvän erilaisena alle 35-vuotiailla kuin yli 35-vuotiailla. Nuoremmilla OCB oli läheisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja johtoon luottamiseen, kun taas vanhemmilla alaistaito liittyi moraaliseen toimintaan. OCB nähtiin altruistisena toimintana. Sitoutuneisuuden on huomattu myös olevan yhteydessä työntekijän ikään siten, että vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia (Jokivuori 2004; Keskinen 2005a, 27).

### 3 Henkilöstön kehittäminen työelämän murroksessa

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Aamulehdessä, on henkilöstön kehittämisen teemaksi vuosina 2008–2009 päätetty nostaa alaistaito, joka talon sisällä kulkee nimellä Aamulehteläistäidot-projekti. Mitä tällainen henkilöstön kehittämishanke kertoo ajastamme ja henkilöstövoimavarojen johtamisen nykyisestä tilasta? Onko puhe alaistaidoista vain henkilöstön hyvinvoinnin maskin taakse naamioitu tavoite saada kaikki irti työntekijöistä vai mistä oikein on kyse?

Suomalainen työelämä on muuttunut radikaalisti viimeisen puolen vuosikymmenen aikana. Siirtyminen tietoyhteiskuntaan ja informaatioteknologiaan on tuonut mukanaan massiivisia yritysten toimintaympäristön muutoksia, mutta myös laajoja yhteiskunnallisia ja sosiaalisia muutoksia. Informaatioyhteiskunnan kehityskulussa on kyse laajemmasta taloudellisesta ja yhteiskunnallisesta murroksesta, joka on luontaista teknologian kehittymisen tuomaa muutosta. Uudenlainen toimintaympäristö ja perusinfrastruktuuri sopivat harvoin yhteen vanhojen organisaatorakenteiden ja toimintatapojen kanssa, ja ne vaativat näin ollen rinnalleen uusia rakenteita ja toimintatapoja tukevia johtamiskäytäntöjä. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 86–92.)

Toimintaympäristön muutos on edelleen aiheuttanut työn johtamisen käytäntöjen muuttumista, kuten henkilöstöjohtamisen uudenlainen merkitys yhä useammassa organisaatioissa on osoittanut. Perinteisestä henkilöstöjohtamisesta (traditional personnel management, TPM) on Debi S. Sainin (2000) mukaan siirrytty henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM). Erityisesti globalisaatio, teknologia/informaatioteknologia, muutokset organisaation rakenteissa ja laajemmin siirtymä kollektiivisuudesta individualismiin ovat vaikuttaneet henkilöstöjohtamisen uudistumiseen. (Saini 2000, 54.) Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen ovat osa henkilöstövoimavarojen johtamista.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) pyrkii kehittämään työntekijöiden kykyjä ja taitoja saadakseen kehittymisestä hyötyä organisaatiolle. Lisäksi uusien kykyjen

saavuttaminen on oleellista, jotta yritys ja sen henkilöstö voivat selviytyä teknologioiden ja markkinoiden muutoksessa. (Saini 2000, 53.) Tarvitaan onnistunutta henkilöstö- ja muutosjohtamista. Tärkein pääoma yrityksissä siirtyy tai on jo siirtynyt asiantuntijoiden tietopääoman muotoon. Taylorismin mukainen teollinen liikkeenjohto siirtyy tehtaiden mukana halvemman työvoiman maihin. Vauriissa länsimaissa on kehitettävä uusia, palvelu- ja tietoyhteiskuntaan sopivia johtamiskäytäntöjä.

Tasapainoilu entisen ja tulevan välillä aiheuttaa epätietoisuutta ja ristiriitaisuuden kokemuksia. Muutosprosessin punaisena lankana on Kautto-Koivulan ja Huhtaniemen (2006, 69–71) mukaan globalisoituminen, jonka vetureina ovat olleet teknologia ja talous. Globalisaatio ei kuitenkaan ole vain tämän päivän ilmiö, vaan jo aiemmin on huomattu teknologialla olleen merkittävä rooli. Globalisaatio eli maapalloistuminen pitää sisällään ihmisten toiminnan maailmanlaajuisen lähentymisen. Globalisaatiota voidaan katsoa eri perspektiiveistä, tasoilta tai tieteenaloista käsin. Nykyisen globalisaatioaallon taustalla vaikuttaa uusliberalismi, jonka perusoppeja ovat vapaan markkinatalouden periaatteet, erityisesti pääomien ja työvoiman vapaa liikkuvuus (mt. 76). Yhdistettynä globalisaatioon talousvetoinen ajattelu ohjaa elämäämme kohti kovia arvoja - markkinavetoisuutta, tuottavuutta, talouskasvua ja henkilökohtaista menestystä - yleistyen helposti laajemmillekin elämänalueille (mt. 128–129).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen sortuvat usein myös kovien arvojen mukaiseen toimintaan. Ihmiskeskeinen, henkilöstölähtöinen lähestymistapa kannattaa vain, mikäli se voidaan yrityksessä perustella sijoitustermein, kenties ”pitkän aikavälin sijoituksena”. Tämä on jokseenkin ymmärrettävää tuloskeskeisessä yhteiskunnassamme. Helpointa on mitata asiat rahassa, määrällisesti. Koska laadullisiin menetelmiin on matkaa, voisikin olla syytä kehittää toisenlaisia mittareita arvioimaan yrityksissä olevaa ihmispääomaa.

Finanssi- ja tulosvetoisuus näkyy myös suurten ja pienten yritysten arjen ulkopuolella. Yhteiskunnassamme koulutuksesta on tullut markkinavetoista. Tämän olemme saaneet huomata valtion ja kuntienkin tasolla, emmekä vähiten koulumaailmassa. Yhä useampi vanhempi on alkanut nähdä koulun palveluntarjoajana, jolle esitetään kovia

laatuvaatimuksia. Kilpailua, tehokkuutta, tuloksellisuutta, taloudellista kasvua ja kulutusta korostava elämäntyyli on tunkeutunut tavalla tai toisella jokaisen ihmisen elämänpolitiikaksi (Rinne 2004, 233). Uudenlaisten arvojen mukainen toiminta on välttämättömyys ennemmin tai myöhemmin. Kestävän kehityksen on monellakin tapaa tultava osaksi jokaisen ihmisen arkipäivää.

### **3.1 Henkilöstön kehittämisen päämäärät**

Tämän päivän henkilöstövoimavarojen johtamisen ajatuksia ovat muun muassa tiimityö, päätöksenteon hajauttaminen (desentralisaatio), työntekijöiden palkitsemisen strateginen painottaminen sekä oppiva organisaatio. Organisaatioista pyritään tekemään oppivia organisaatioita, joissa etsitään jatkuvasti uuden tiedon, kykyjen ja metodien saavuttamista. (Saini 2000, 52–54). Työssä oppiminen on noussut entistä keskeisempään asemaan yritysten menestymisen turvaamisessa (Järvinen & Poikela 2000, 316).

Lyhytjänteisessä, kvartaalitalouden mukaisessa henkilöstöjohtamisessa Aamulehden kaksivuotinen henkilöstön kehittämisen projekti on poikkeuksellinen. Kahteen vuoteen mahtuu kahdeksan kvartaali-infoa ja näin laskettuna kyseessä on suhteellisen pitkä aika yrityksen toiminnassa. Henkilöstövoimavaroihin panostaminen lieneekin askel oikeaan suuntaan. Suomessa kansainvälisesti korkea koulutustaso on omiaan lisäämään siirtymän nopeutta. Ihmisistä on aiempaa selvemmin tulossa yritysten tärkein resurssi.

Aina ei vaikuta siltä, että ihmisiä pidettäisiin yritysten tärkeimpänä voimavarana - eletään edelleen liukuhihnatuotannon ehtojen mukaisesti. On hyvä muistaa, että ihmiset eivät pysty tuottamaan jatkuvasti yhä parempaa tulosta ilman polttoainetta. Loppuun palaminen ei ole harvinaista nykyisenlaisessa työelämässä. Koska kyseessä on pitkän kehityskulun aikana kehkeytynyt psyykinen väsymystila, ei loppuun palamiseen saisi ikinä suhtautua kevyesti. *Burn-out* vaikuttaa pitkälläkin aikavälillä yksilön käsityksiin itsestään työntekijänä ja ihmisenä. Henkilöstö esitellään yrityksen suurimpana voimavarana, mutta millainen tilanne on käytännössä?

Laurie Bassi ja Daniel McMurrer (2005) kysyvät artikkelissaan provosoivasti: ”Oletko koskaan ihmetellyt, miksi henkilöstön sanotaan olevan organisaation tärkein voimavara, kun samaan aikaan henkilöstö esitetään taseessa vain kulueränä?” Kirjoittajat esittelevät uuden sukupolven ihmisvoimavarojen mittaamisen välineen, jolla voidaan laskea henkilöstön kehittymisen yhteys yrityksen tulevaisuuden liiketoimintavoittoihin. Tarvetta mitata ihmisvoimavaroja he perustelevat sillä, että tämän hetkisessä laskemisen ja raportoinnin järjestelmässä ihmisten johtamiseen ja kehittämiseen tarvittavat investoinnit ovat usein olleet alimitoitettuja. (Bassi & McMurrer 2005, 220–224.) Tällainen ajattelu tarjoaa ratkaisun henkilöstöön panostamisen ongelmiin, mutta jatkaa edelleen kovien arvojen mukaista, kiihtyvää tehokkuusajattelua.

Annikki Järvinen ja Esa Poikela (2000) pohtivat henkilöstön kehittämisen taustalla vaikuttavia periaatteita. Heidän mukaansa henkilöstön kehittämisen (human resource development, HRD) tavoitteita ja toimintatapoja koskevaa keskustelua on hallinnut taloudellinen rationalismi, joka on vaikuttanut myös työssä oppimisen tavoitteita koskevaan keskusteluun. Tällöin keskeisenä tavoitteena on pidetty organisaatiota hyödyttävän yksilön, tiimin tai yrityksen suorituksen parantamista tehostetun oppimisen avustuksella. (Järvinen & Poikela 2000, 318.) Elämänlaajuinen ja elinikäinen oppiminen alkaa olla arkipäivää Suomessa, mutta riittääkö se perusteeksi henkilöstön kehittämisen toimintoihin?

Tähän mennessä on tarvittu taloudellista, tehokkuusajattelun mukaista terminologiaa perustelemaan kehittämiseen ja oppimiseen panostettu aika ja raha. Perustelujen tehtailussa on henkilöstönkehittäjän joko jatkuvasti kehityttävä tai sitten liu’uttava perustelemaan henkilöstön kehittämisen toimet sijoituksina tai muunlaisin liiketaloudellisin termein. Yrityksen strategiaa laadittaessa on syytä olla tilanteen tasalla, jotta yrityksen kilpailuvaltiksi voidaan nostaa vaikkapa hyvinvoiva henkilöstö. Yrityksen käytännöissä toimet on linjauksen jälkeen helpompi perustella vetoamalla visioon ja strategiaan. Henkilöstön olisikin syytä tuntea yrityksen strategia, sillä se antaa keinot perustella omat ehdotukset yrityksen arvoilla.

### 3.2 Idea oppivasta organisaatiosta

Puhe oppivasta organisaatiosta jatkuvien muutosten kourissa on ollut optimistispainotteista. Ikävä kyllä suurin osa henkilöstön kouluttautumisesta ja näin ollen organisaation oppimisesta on kuitenkin jäänyt toteutettavaksi vapaa-ajalla. Investoinnit henkilöstön koulutukseen nähdään henkilöstökuluina, aivan kuten Bassi ja McMurrer edellä kirjoittavat. Anu Järvensivun (2006) mukaan huomattavasta osasta työtä on tullut ”oppimistyötä”. Oppiminen on jossain määrin irrallaan palkkatyöstä ja asemoituu työntekijöiden vapaa-ajantoiminnaksi: palkattoman ylityön lähteeksi ja koulutukselliseksi harrastuksiksi. (Järvensivu 2006, 190.)

Retoriikka henkilöstön oppimiskyvyn siirtymisestä yrityksen käyttöön antaa vaikutelman yrityksestä oppivana subjektina. Yrityksistä puhutaan kokevina, kehittyvinä ja oppivina olentoina. Enää yrityksissä ei opita, vaan yritys oppii. Juhani Kauhanen (2003, 153) erottaakin yksilön ja organisaation oppimisen toisistaan erillisiksi alueiksi. Hänen mukaansa organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen, vaan organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen. On kuitenkin selvää, että mikäli tällaista organisaation oppimista voi tapahtua, sitä ei voi tapahtua ilman henkilöstöä ja sen oppimiskykyä. Oppiminen kvartaalitalouden mukaisten tuottavuuden periaatteiden mukaisesti on hyötypainotteista näennäisoppimista, jossa asioiden välille ei ehdi muodostua laajempia kokonaisuuksia. Lisäksi tehokkuusvaatimusten mukaan tapahtuva oppiminen on ulkoiseen motivaatioon perustuvaa, ylhäältä saneltua oppimista.

Oppiva organisaatio vaikuttaa suosituilta ajattelutavalta, ideologialta. Oppivan organisaation visio ja markkinamallit ovat voimakkaita ja saattavat vaatia ihmisen todellisten tunnekokemusten torjumista tai tulkintojen vääristämistä. (Varila & Lehtosaari 2001, 15.) Emootiot ovat kenties vieraita organisaatiolle, mutteivät siellä työskenteleville ihmisille. Vaikka oppiva organisaatio -ajattelussa painotetaan inhimillisiä voimavaroja, ei voida välttyä kovien arvojen liukumiselta osaksi oppimisprosessia. Oppiminen ei ole enää omaehtoista, vaan alisteista organisaatiolle. Prosessissa myös oppimiseen kuuluvat tunteet siirtyvät organisaation omaisuudeksi ja inhimillisyyden olemassaolosta tulee peiteltyä.

Varila ja Lehtosaari (2001, 159–160) tarjoavat henkilöstön kehittämisen tavoitteeksi oppivan organisaation ideologiasta poikkeavaa päämäärää: työniloa. Työnilolla tarkoitetaan sellaisia työstä saatavia kokemuksia, jotka lisäävät motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työnilon kokemuksia voi verrata Csikszentmihalyin esittämään *flow*-kokemukseen, jolla kuvataan yksilön motivaatiotilaa. Siinä yksilö uppoutuu täysin tekeillä olevaan tehtävään tai asiaan.

Työnilon kokemus ei kuitenkaan ole *flow*-kokemuksen synonyymi, vaan työssä oppimisen tunneulottuvuutta painottava käsite. Henkilöstön, työn ja organisaatioiden kehittäminen on ollut perinteisesti ongelmalähtöistä: on pyritty puutteellisuuksien ja heikkouksien poistamiseen. Ajattelutavan myötä ainoaksi oikeaksi henkilöstön ja työn kehittämisen päämääräksi on hyväksytty tehokkuus. (Mt., 9.) Tilanne on verrattavissa perinteiseen kaavaan arkielämässä. Palautteen saaminen asiasta, jonka on tehnyt ”huonosti” on yleisempää kuin asiasta, jonka on tehnyt hyvin. Positiivisen psykologian kautta mahdollisuudet henkilöstön kehittämiseen ovat perusteltuja: ilman negatiivisen kritiikin aiheuttamaa puolustusreaktiota ihmisestä tulee vastaanottavaisempi uudelle.

### **3.3 Työpaikkapelailun ongelma**

Jos henkilöstö kokee, että heitä koulutetaan tai kehitetään vain tuottavuuden vuoksi tai että heidän arvonsa työntekijänä syntyy oppimisen ja jatkuvan kehittymisen kautta, saatetaan ajautua työpaikkapelien pelaamiseen. Näissä peleissä jokainen työntekijä yrittää antaa mahdollisimman hyvän kuvan itsestään oppijana säilyttääkseen työpaikkansa. (Järvensivu 2006, 229–230.) On selvää, ettei tällainen työpaikkapelailu ainakaan lisää hyvinvointia työssä.

Järvensivu perustaa teoriansa työpaikkapeleistä bourdieulaiseen sosiaalisten kenttien teoriaan sekä tutkimilleen konfliktitilanteessa oleviin työpaikkoihin, joissa irtisanomis- tai lomauttamisuhka kiristää työpaikkapelien pelaamista entisestään. Näissä peleissä työntekijä toivoo voittavansa työsuhteelleen jatkoa profiloimalla itsensä hyväksi tyyppiksi työtovereidensa kustannuksella. Hyvän tyyppin piirteitä ovat mm. muutosmyönteisyys,



oppimiskykyisyys, koulutushalukkuus ja yhteistyökykyisyys. (Järvensivu 2006, 8; 229–230.) Työpaikkapelailua tapahtuu nykyisenlaisessa kovan kilpailun ilmapiirissä myös konfliktitilanteiden ulkopuolella. Organisaatioiden globaali kilpailukyky on siirtynyt konkreettisesti myös työpaikoille yksittäisten ihmisten mieliin.

Työpaikkapeleistä puhuu myös Juha Siltala ristiriitaisen vastaanoton saaneessa teoksessaan *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*: ”Vaikka koulutus ei enää suojaa putoamiselta eikä ainakaan suhteelliselta asemien menetykseltä, se oikeuttaa pudotuspelin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja estää universalistiselta pohjalta ponnistavaa protestia nousemasta” (Siltala 2007, 565–566). Järvensivu on samaa mieltä: työpaikkapelin pyörteissä mukana olevat eivät lähde kovin helposti vaatimaan korjauksia työoloihin, työehtoihin tai työn sisältöihin (Järvensivu 2006, 184). Ei uskalleta myöntää, ettei ymmärretä jotain tai että jokin asia ei mennyt ihan niin kuin odotettiin.

Suomalaisina hyveinä pidetyt rehellisyys ja suoraselkäisyys ovat työpaikkapeliin tuiskeessa katoamassa tai vähintään muuttumassa, kuten myös työnantajan ja työntekijän moraalinen tai psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus on molemminpuolinen ilmiö: sekä työnantaja että työntekijä muodostavat mielessään odotuksia toinen toistaan kohtaan. (Keskinen 2005a, 70–74.) Yhä kiihtyvässä kilpailussa osapuolet eivät enää näyttäydy luotettavina. Pätkätoiden arkipäiväistymisen kautta olemme saaneet huomata meitä jokaista vaanivan työttömyyden uhan. Koulutus ei enää takaa työsuhdetta.

Henkilöstön kehittäminen on vaativaa työelämän murroksessa. Kehittämistoimenpiteet ovat kuitenkin henkilöstölle selvä osoitus siitä, että kunkin henkilökunnan jäsenen halutaan pysyvän organisaation palveluksessa jatkossakin. Uusien taitojen oppiminen ja kehittäminen tarjoavat toisaalta irtisanomistilanteessa henkilöstölle paremmat mahdollisuudet työllistyä uudelleen. Henkilöstön kehittymismyönteisyys voidaan nähdä ratkaisuna oravanpyörän ja työpaikkapelailun hallitsemattomuuden kokemuksiin. Yksilö voi nähdä kehittämistoimet itseään hyödyttävinä ja omaa osaamistaan monipuolistavana tekijänä. On kenties huojentavaa ja itseluottamusta kasvattavaa tietää pystyvänsä kehittymään jatkuvasti.

Henkilöstön kehittämisen tavoitteeksi olisikin syytä ottaa omaa vastuullisuutta korostava asenne uhrin asemaan joutumisen sijasta. Muutoksia ei tapahdu, elleivät ihmiset tartu asioihin, perustele niitä ja pyri omalta kohdaltaan toteuttamaan oikeudenmukaisuutta. Paradoksaalista on, että ainoastaan rohkea aloitekykyisyys ja asioiden muuttamisen halu voivat saada aikaan kaivatun turvallisuuden tunteen palaamisen – vaikka turvallisimmalta tuntuisikin vain jäädä paikoilleen ja antaa asioiden tapahtua.

Kehittämis- ja kehittymismyönteisyys on merkki alaistaidosta. Se kertoo työntekijän halusta vaikuttaa asioihin – sekä itseensä että muihin. Jos alaistaito ymmärretään vain pyrkimykseksi miellyttää eri tahoja, ”olla mukava kaikille osapuolille” ja siinä sivussa auttaa esimiestään johtamistehtävissä, siitä tulee ylioptimistinen käsite. Jos alaistaito sen sijaan nähdään mahdollisuutena tehdä näkymätön näkyväksi ja samalla kehittää työoloja, se saa toisenlaisen sisällön. Alaistaito vaatii uskallusta ja rohkeutta rakentavalla tavalla.

### **3.4 Kognitiivinen dissonanssi – ristiriitaisuuden kokemus**

Alaistaitoja tutkittaessa tullaan väistämättä asenteiden, käsitysten ja kokemusten mukaisen käyttäytymisen ytimeen. On täysin mahdollista, että yksilö antaa mitä parhaimman kuvan omasta alaistaidostaan, mutta verhojen takana tilanne on toinen. On myös mahdollista, että omia alaistaitoja vähätellään puheen tasolla, vaikka toiminta työpaikalla vastaisi hyvää alaistaitoa. Koska mahdollisuudet kontrolloida itseraportoitua alaistaitoa jäävät tutkimuksessani pieneksi, on oleellista käydä läpi kognitiivisen dissonanssin teoriaa.

Gordon Allport on vuonna 1954 muotoillut kenties tunnetuimman asenteiden määritelmän. Allportin määritelmän mukaan asenne on ”opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä asiaa kohtaan.” (Erwin 2001, 12.) Määritelmä ilmaisee ajatuksen asenteeseen kuuluvista kolmesta osa-alueesta, joita ovat tunne, kognitio ja käyttäytyminen.

Ihmisillä on erilaisia syitä suurennella tai vähätellä asioita, jopa suoranaisesti valehdella. Itsepetoskaan ei ole harvinaista, kun halutaan säilyttää minäkäsitys kuvitellun kaltaisena. Lisäksi tarttumapinta asenteisiin on liukas: käyttäytyminen työpaikalla ei aina ole

asenteiden mukaista. Asenteiden ja käyttäytymisen ristiriidan työpaikalla voivat aiheuttaa niin käytännöt työpaikalla, halu osoittaa olevansa tietynlainen tai vaikkapa pyrkimykset edetä uralla. Ihmisten käyttäytymisen ei varsinaisesti voida sanoa olevan johdonmukaista.

Ihmiset haluavat usein peitellä kielteisenä pidettäviä asenteitaan antamalla sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Tutkittavat saattavat antaa tutkijalle sellaisia tuloksia kuin luulevat tämän haluavan tai päinvastoin. Tutkija on luonnollisesti varustautunut tällaisiin saatuihin vastauksiin ja pyrkii lähestymään tutkimiaan kohteita esimerkiksi asenneasteikoilla epäsuorasti. (Erwin 2001, 55–61.) Asenteiden vastaista käyttäytymistä onkin kognitiivisen psykologian alalla tutkittu monasti. Näiden tutkimusten helmenä on syntynyt teoria kognitiivisesta dissonanssista.

Leon Festingerin vuonna 1957 esittelemällä kognitiivisella dissonanssilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö kokee samanaikaisesti kaksi ristiriitaista kognitiota. Tällainen dissonanssi saa aikaan epämiellyttävän psyykkisen jännitteen. (Dechawatanapaisal & Siengthai 2006, 44; Erwin 2001, 90.) Kognitiolla voidaan tarkoittaa asennetta, käsitystä tai käyttäytymistä, mutta myös muita tajunnallisia prosesseja. Henkilö saattaa kokea kognitiivista dissonanssia käyttäytyessään eri tavalla työpaikalla kuin kotona tai saadessaan uutta tietoa, joka ei sovi hänen aiempaan tietorakenteeseensa.

Kognition käsitteen määrittely on tässä kohtaa paikallaan. Koulutusteknologian tutkijan Hanna Salovaaran (2004) tiiviin määritelmän mukaan kognitiolla viitataan yksilön tiedonkäsittelyn prosesseihin, jossa taustalla on ajatus yksilön mielensisäisistä toiminnoista, joiden avulla hän käsittelee informaatiota. Kognitiivisiin toimintoihin luetaan kuuluvaksi esimerkiksi muistitoiminnot, havaitseminen sekä ongelmanratkaisu. Kognitiivisen dissonanssin vastakohta on kognitiivinen konsistenssi, jolla psykologisen jännitteen sijaan tarkoitetaan tasapainotilaa. Tällainen tila edesauttaa yksilön psyykkistä hyvinvointia niin työssä kuin muillakin elämän alueilla. Kognitiivinen dissonanssi voidaan esittää Erwinin (2001, 89) tapaan myös kuvainnollisessa muodossa, kuten kuvio 2 ilmentää.



**KUVIO 2.** Kognitiivisen dissonanssin havainnollistaminen Phil Erwinin (2001) pohjalta

Työssä kognitiivisen dissonanssin kokemuksia saattaa aiheuttaa muutostilanne. Jos henkilöstöä ei pidetä ajan tasalla siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, kognitiivisen dissonanssin ja siitä aiheutuvan muutosvastarinnan riski kasvaa. Muutostilanteessa ihmisillä on taipumus kiinnittää huomionsa tietoon, joka vahvistaa aiempia uskomuksia. Näin ollen niin kauan kuin aiemmin tietyllä tavalla tehty toimii edelleen, ihmiset eivät ole halukkaita muuttamaan tapojaan. (Dechawanatanapaisal & Siengthai 2006, 44.)

Avoimuus ja selkeä viestintä organisaation toiminnassa vähentävät kognitiivisen dissonanssin kokemusta, muutostilanteen hyväksymistä ja uuden oppimista. Kun ihmisellä on sisäisesti epä mukava olo, hän pyrkii ensisijaisesti muuttamaan asenteitaan vastaamaan kognitiotaan. (Mt., 46.) Tämä on huomionarvoista siinä, että yrityksen muutostilanteessa henkilöstön kehittäjillä on potentiaali muovata henkilöstön asenteita. Ihmisten asenteita ja käyttäytymistä ei voida vähätellä johtamiskäytännöissä, koska niillä on mitä suurin merkitys oppimisen kannalta.

Henkilöstövoimavarojen hyvä johtaminen mahdollistaa psykologisten tekijöiden huomioonottamisen työssä oppimisessa. Dechawanatanapaisalin ja Siengthain (2006, 51) mukaan ihmisten tiedostaessa organisaation tavoitteet sekä oman toimintansa tavoitteiden suorittamiseksi, he ymmärtävät miksi uuden oppiminen, muuttuminen ja uusien taitojen

saavuttaminen on tärkeää. Samalla kun ymmärretään, miksi uuden oppiminen on tärkeää, sekavuuden ja ristiriitaisuuden tunne vähenee.

Hallittavissa oleva kognitiivinen dissonanssi energisoi muutoksen toteuttamisen yrityksen henkilöstössä. Samoin kuin pieni stressi toimii motivoivana lähteenä, on kognitiivinen dissonanssi välttämätön väline muutoksen johtamisessa. Liika on liikaa, eikä kognitiivisen dissonanssin valjastaminen yrityksen muutoksen johtajaksi liene helppo tehtävä. Sillä on kuitenkin potentiaalia henkilöstön kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta.

Lopuksi kognitiivisesta dissonanssista täytyy todeta, ettei sitä aina ilmene, vaikka aiheittakin olisi. Phil Erwinin (2001, 100) mukaan asenteiden vastainen käyttäytyminen ei välttämättä aiheuta jännite- tai epämukavuustilaa, jos asenteeseen sisältyy vain vähän henkilökohtaista merkitystä tai panostusta.

### **3.5 Visio hyvästä työelämästä**

Jo sotien jälkeisessä Suomessa työnantaja ymmärsi palkallisen loman hyödyt työntekijälleen: loman jälkeen työntekijän odotettiin tulevan levänneenä ja entistä tehokkaampana takaisin töihin. Tämän voidaankin jälkeenpäin ajatella olleen henkilöstövoimavarojen johtamisen ensimmäinen aalto Suomessa. Vuonna 1994 laman alkaessa pikkuhiljaa taittua, julkaisi Valtionhallinnon kehittämiskeskus *Henkilöstön kehittäminen ankarassa muutospaineessa* -nimisen kirjan. Kuuden eri tapausyrityksen kautta esitellään kehittämisprosesseja muutostilanteessa, kuten esimerkiksi juuri laman tai teknologiamurroksen aikana (Vepsäläinen 1994). Yksi näistä case-yrityksistä on Nokia, siihen aikaan vielä Nokia Telecommunications.

Hallintojohtaja Raimo Nordfors kertoo jatkuvan oppimisen ja muutoksen aikakaudesta: ”Asiakastarpeiden muuttuessa sekä teknologian kehityksessä koko henkilöstöllä tulisi olla jatkuvan oppimisen asenne. Muutostilanteen hallinnassa pyritään omien vahvuuksien ja resurssien kehittämiseen ja kasvattamiseen” (Vepsäläinen 1994, 51–53). Elinikäisen oppimisen ja oppivan organisaation ideologia oli siis reilut 10 vuotta sitten nähtävissä. Muutostilanteen voimakkain aiheuttaja oli luonnollisesti lama, joka pakotti yritykset

selvittämään omat vahvuutensa. Edelleenkin, ellei jopa aiempaa vahvemmin on omien vahvuuksien kehittäminen, priorisointi, ollut yritysten menestymisen edellytys.

Yksilölliset tarpeet ja yksilöllinen kohtelu niin yritysten sisällä (henkilöstö) kuin niiden ulkopuolella (asiakkaat) on noussut tärkeään asemaan. Olemme siirtyneet talkoohenkisyydestä individualistiseen suorittamiseen. Haasteena on sopivien palkitsemisjärjestelmien käyttö ja sellaisen johtajuuden tarjoaminen, joka turvaa työntekijöiden uskollisuuden ja sitoutumisen. (Saini 2000, 56.) Kysymys kuuluukin, miten saada työntekijät sitoutumaan, kun samaan aikaan peräänkuulutetaan entistä tehokkaampaa ja kiihtyvää voimavarojen hyödyntämistä?

Itseohjautuvuus ja vastuun ottaminen itsestä työntekijänä korostuneet yhä tulevaisuuden työelämässä. Itseohjautuva työntekijä on paras elinikäinen oppija. Työssä oppimisen syvällisyys riippuu paljon oppijan piirteistä, kuten työn kehittämiseen sitoutumisesta, motivaatiosta, itsetuntemuksesta sekä oppimisen transferin mahdollisuudesta työn käytännöissä (Gerber 2006, 268). Oppimisen transferilla tarkoitetaan taitoa siirtää yhdessä tilanteessa tai elämäalueella opittu asia uuteen yhteyteen, toisin sanoen soveltaa opittua erilaisissa tilanteissa. Haasteena on työntekijöiden osaamisen saaminen yrityksen käyttöön.

Mikäli entistä suurempi henkilöstövoimavaroihin panostaminen todella on tulevaisuutta, on henkilöstövoimavarojen johtamisella tiedossaan tehtäväkentän laajeneminen. Ratkaistavana on siirtymäkaudesta, työelämän murroskohdasta selviytyminen sekä johdattelu ihmisvoimavaroja kunnioittavaan ja vaalivaan ajatteluun. Ennen pitkää henkilöstökulujen mittaaminen jäänee turhaksi, koska ihmisiin panostamisen hyödyt ovat itsestään selviä. Myös maapallon kantokyvyn heikkeneminen asettaa innovaatioiden tuottamiselle ominaisleimansa - enää tavaran massiivinen tuotanto ei ole tavoiteltava arvo. Samalla kulutushysteria laantuu ja elämän sisältöä haetaan muunlaisista asioista.

Visio hyvästä työelämästä voi toteutua, koska henkilöstövoimavarojen laiminlyönti on jokaisen yrityksen kilpailukykyä ja innovatiivisuutta uhkaava tekijä. Alaistaitojen kehittämisen syitä ja seurauksia tai henkilöstön kehittämisen motiiveja on syytä pohtia laajemmassa yhteydessä, sillä ajattelutapa henkilöstöstä aiempaa yksilöllisempänä kokonaisuutena kertoo yhteiskunnan ja työelämän tilasta laajemmassa mittakaavassa.

## 4 Alaistaitojen tutkiminen

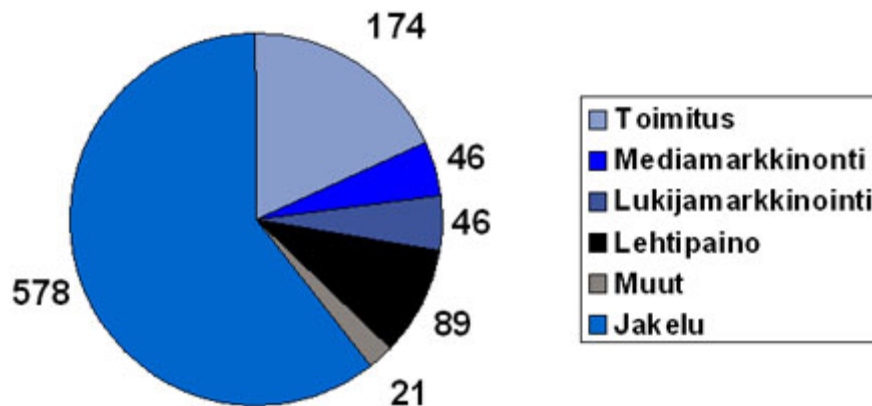
Henkilöstön ja tässä tapauksessa alaistaitojen kehittäminen näyttäytyy merkittävänä nykyisen työkeskeisen kulttuurimme indikaattorina. Mitä alaistaidon ilmestymisestä työelämän ja henkilöstön kehittämisen päämääräksi voidaan päätellä? Tutkimukseni sijoittuu suomalaisen media-alan asiantuntijaorganisaation, Aamulehden, henkilöstöön ja organisaation henkilöstön kehittämisen prosesseihin. Mahdollisuuksien mukaan päätelmät pyritään ulottamaan myös Aamulehden kontekstin ulkopuolelle, yleisemmin suomalaisen työelämän ja henkilöstövoimavarojen johtamisen nykypäivään.

Aamulehdessä koettiin hyödylliseksi tutkia henkilöstön kehittämisprojektin etenemistä sen alkutaipaleella. Projektin vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden selvittäminen tutkimuksen avulla vaikutti myös tutkijan kannalta mielekkäältä ja käytännönläheiseltä toiminnalta. Koska tutkija oli tuolloin itsekkin aamulehteläinen, ei tutkimusaihetta pro gradu -työlle tarvinnut etsiä kaukaa. Käytännönläheisyyden ei kuitenkaan ole syytä vähentää tutkimuksen arvoa, vaan punoa tärkeitä lankoja kahden maailman, työelämän ja koulutuksen, välille. Jos työtä halutaan tutkia, on mentävä sinne, missä työ on. Tutkimuksen objektiivisuuden takaamiseksi tutkija itse jättäytyi pois Aamulehteläistaidot-projektista ja siihen osallistumisesta.

### 4.1 Aamulehti ja Aamulehteläistaidot-projekti

Aamulehti on Suomen toiseksi suurin seitsemänpäiväinen sanomalehti, jolla on noin 313 000 lukijaa päivittäin. Aamulehti ilmestyy Tampereella, ja sen keskeisen levikkialueen muodostaa Pirkanmaa. (Aamulehden yritystiedot 2007.) Aamulehteä kustantaa Kustannus Oy Aamulehti, joka puolestaan kuuluu Alma Media -konserniin. Kustannusosakeyhtiö Aamulehden liikevaihto vuonna 2007 oli 90,4 miljoonaa euroa (Alma Media 2008). Kustannus Oy Aamulehdessä työntekijöitä on noin 380 ja Aamujakelu Oy:ssä 550. Työtehtävät muodostuvat toimituksen, markkinoinnin, painon, hallinnon, brändin ja tutkimuksen sekä lehdenjakelun ja -hallinnon osaamisalueista. (Pintilä 2008.) Aamulehden tytäryhtiö Kustannus Oy Otsikko julkaisee kahta kaupunkilehteä, Hervannan Sanomia ja Toria (Alma Media 2008).

Aamulehteläistaidot-projekti on vuosina 2008–2009 toteutettava kaksivuotinen henkilöstön kehittämishanke. Kehittämishanke koskee koko henkilöstöä pois lukien Aamujakelun lehdenjakajat. Koska lehdenjakajien esimiehet kuitenkin osallistuvat hankkeeseen, ajatellaan tiedon kulkevan heidän kauttaan ylhäältä alaspäin. (Keskustelu H. Pintilän kanssa 15.4.2008.)



**KUVIO 3.** Aamulehden henkilöstö (Aamulehden yritystiedot 2007)

Kustannus Oy Aamulehden henkilöstöpäällikkö Hippu Pintilä kertoo Aamulehdessä kehitetyn esimiestyötä järjestelmällisesti niin valmennuksin, ohjein kuin 360° -arvioinnin kautta. Tämä ei kuitenkaan riitä yrityksen kehittymisen ja muutoksen kannalta. Tarvitaan koko työyhteisön valmentamista samaan suuntaan, vastuunottoa omasta työstä sekä yrityksen kehittämisestä. Henkilöstö- ja ilmapiiritutkimuksissa on selvinnyt, että yhteinen tavoite ei ole ollut kaikille selvä, työn koordinoinnissa ei ole onnistuttu eikä mahdollisuutta vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin koeta. (Pintilä 2008.) Alaistaitojen, kuten vastuun ottamisen ja yhteistyön kehittäminen nähtiin keinona parantaa näitä asioita.

Henkilöstön kehittämishankkeen aikana kehitetään aamulehteläistaitoja, joita ovat muun muassa palautteen antaminen, vastuun kantaminen, itsensä johtaminen ja vuorovaikutustaidot. Aamulehteläistaitohankkeen keskeisenä tavoitteena on kehittää yritystä uudistuvana organisaationa, parantaa työilmapiiriä ja vastuunottoa. Samalla synnytetään keskustelukulttuuria ja opitaan ratkomaan ongelmia. Projektissa tarjotaan



yleisluentoja ja tietoiskuja, kehitetään työryhmien toimintaa, pilotoidaan pienryhmätoimintaa ja tuetaan jokaisen kehittymistä. (Pintilä 2008.)

Kehittämisprojektin suunnitteluvaiheessa toiminta alkoi aivoriivellä, jossa laitettiin ylös tärkeimpiä asioita ilmenneiden kehityskohteiden pohjalta (liite 1). Vuonna 2007 aloitettiin palautteen antamista ja vastaanottamista koskevan Aamulehteläistaidot-pelin suunnittelu ja toteutus. Myöhemmin hanketta alettiin kutsua Aamulehteläistaidot-projektin nimellä, tausta-ajatuksenaan idea alaistaidosta. Huhtikuussa 2007 henkilöstölehti Kehilössä tuotiin ensimmäistä kertaa esiin aamulehteläistaidot.

Marraskuussa 2007 esimiehille (70 henkeä) esiteltiin henkilöstösuunnitelma, projektisuunnitelma ja strategiastartti-ideat. Joulukuussa Pintilä kokosi projektiryhmän ja helmikuussa 2008 valittiin koulutusyhteistyökumppani tarjouskilpailun perusteella.

Keväällä 2008 Aamulehteläistaidot-projekti alkoi koko henkilöstön tasolla. Tammikuussa järjestettiin niin sanottu strategiastartti, jonka tavoitteena oli jokaisen henkilökunnan jäsenen entistä parempi tietoisuus Aamulehden ja Alma Median strategiasta ja visiosta. Palaute strategiastartista oli pääosin kannustavaa, ryhmähenkeä koettiin luodun ja aamulehteläisiä tavattiin yli osastorajojen. Tilaisuudessa osin luennoitiin ja osin keskusteltiin työryhmissä. Osallistuneista puolet kokivat tilaisuuden ylittäneen odotukset (Ojala 2008).

Hanke jatkui lehtipainossa aloitetulla pilottihankkeella, jossa alaistaitoja kehitettiin pienryhmissä. Pienryhmien vetäjinä toimivat sisäiset valmentajat, jotka auttoivat ryhmää keskustelemaan ja ratkomaan ongelmia. Lisäksi keväällä 2008 Alma Media -konsernissa toteutettiin kahden ulkopuolisen kouluttajan vetämä *Vanhat kujeet, uudet ajat - Toimiiko kaava?* -kiertue. Sen tavoitteena oli luoda keinoja muutokseen ja tarkastella omaa suhdetta muuttuvaan maailmaan. Kiertue sisällytettiin osaksi aamulehteläistaitohanketta. Aamulehteläistaitoihin liittyen esimiehille tarjottiin mahdollisuutta ryhmävalmennuksiin huhti-toukokuussa 2008 ja samaan aikaan tarjottiin kolmea kaikille avointa tilaisuutta, joissa harjoiteltiin palautteen antamista (Pintilä 2008).

Työelämän kehittämisohjelmasta (Tykes) myönnettiin keväisen projektitukihakemuksen myötä Aamulehteläistaidot-projektille 23 000 euron projektituki. Aamulehteläistaidot-peliä pelautettiin syksyllä 2008 koko henkilöstöllä. Pelin tavoitteena on yhteisten arvojen, tavoitemielikuvien ja yhteistyöosaamisen toteutuminen. Pelaamista jatketaan keväällä 2009. Aamulehteläistaidot-projekti näkyi myös Alma Median intranetissä, *Walmassa*. Johtoryhmän jäsenten viikoittain Walmaan kirjoittama *Minun aamulehteläisyyteni* edisti tiedonkulkua henkilöstölle sekä keskustelua aamulehteläistaidoista.

Suomen Parhaat työpaikat -tutkimus toteutetaan jälleen vuonna 2009, jolloin projektin toivotaan luonnollisesti näkyvän henkilöstön hyvinvoinnissa. Aamulehteläistaidot-projektin päättymisajaksi on määritelty vuoden 2009 loppu. (Pintilä 2008.) Tutkimuksessani saadut tulokset käsittävät aamulehteläistaitojen kehittymisen ensimmäisen vajaan vuoden (tammikuu–syyskuu 2008) osalta.

## 4.2 Tutkimusongelmat

Mitä Aamulehden henkilöstössä tapahtuu Aamulehteläistaidot-projektin kuluessa, vai tapahtuuko mitään? Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli päästä selvyYTEEN asiasta. Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen, kehittyvätkö aamulehteläisten alaidot henkilöstön kehittämishankkeen kuluessa ja jos muutosta tapahtuu, millaisesta muutoksesta on kyse.

Koska alaidot saattaa määrittä eri tavalla erilaisista rooleista käsin, tutkimuksessa selvitettiin myös eroavaisuuksia eri roolit huomioon ottaen. Näin ollen tutkimuksen kohteena olivat myös seuraavat kysymykset.

- (1) Onko johtotason henkilöiden ja työntekijöiden alaidotkäsityksissä eroa?
- (2) Eroavatko naisten ja miesten alaidot toisistaan?
- (3) Onko ekspertin ja noviisin suhtautumisessa alaidotoihin eroa?
- (4) Vaikuttaako koulutustaso alaidoton mukaiseen käyttäytymiseen?

## 5 Metodologiset lähtökohdat

Tieteenfilosofiassa ja metodologisessa keskustelussa tehdään yleisesti jako loogis-positivistisen ja fenomenologis-hermeneuttisen paradigman välille. Loogis-positivistista paradigmaa kuvaavat empiirinen tutkimus ja kausaaliselitykset, kun taas hermeneutikot korostavat ilmiöiden ymmärtämistä, motiiveja ja päämääriä. (Tähtinen & Isoaho 2001, 8–9.) Monesti puhutaan kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta kahta ääripäätä edustavina lähestymistapoina. Tietyllä tavalla keinot selvittää tutkimuksen kohteena oleva kysymys ovatkin erilaiset, mutta tutkimuksen päämäärä ei ole paradigmasta riippuvainen. Tutkimuksella halutaan paradigmasta riippumatta systemaattisesti selittää jotain ilmiötä, joka antaa mahdollisuuden ymmärtää ja hallita ympäröivää maailmaa. Empiirinen eli kokemukseen perustuva tutkimus perustuu tutkimuskohteen havainnointiin tai mittaamiseen. Mittaaminen tilastollisesti kertoo meille arkitietoa yleistettävämpää tietoa tutkimuskohteesta.

Tarkasteltavana oleva tutkimus eteni teoriasta operationalistamisen kautta empiiriseen aineiston keräykseen, analysointiin ja lopulta tulkintaan. Koska tutkimuksen avulla haluttiin selvittää aamulehteläistaitojen kehittymistä tietyllä aikavälillä, vertailu oli järkevää tehdä tilastollista analyysia käyttäen. Peruslähtökohtana oli numeerisen tiedon hankinta tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (Jokivuori & Hietala 2007, 13). Lisäksi aamulehteläisiltä kysyttiin vapaamuotoisia vastauksia alaistaitoon liittyvistä teemoista.

### 5.1 Määrällinen tutkimusote

Tässä tutkimuksessa keskityttiin alaistaitojen tutkimiseen pääosin aineiston tilastolliseen analysointiin nojaten. Tilastollisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä selitetään tilastollisen yleistyksen avulla. Tilastollisten testien avulla määritellään, minkä suuruinen riski tehdä virhepäätelmiä otetaan. Epävarmuuden käsittely perustuu todennäköisyyksiin (Tähtinen & Isoaho 2001, 11). Tilastollisen merkitsevyyden rajana pidettiin riskitasoa  $< 0,05$  - tilastollisesti melkein merkitsevä.

Alaistaitojen tutkimista kuvasi korrelatiivinen tutkimus. Se keskittyi kuvaamaan kahden muuttujan välistä suhdetta yleisemmällä tasolla. Puhtaita kausaalisuhteita korrelatiivisella tutkimuksella ei kuitenkaan koskaan saavuteta. (Tähtinen & Isoaho 2001, 11.) Määrälliseksi tutkimuksen tekee se, että tilastollisia päätelmiä ja yleistyksiä voidaan tehdä sitä paremmin, mitä enemmän aineistoa on. Näin ollen tutkimusotteeni - mikäli sen sitominen tiettyyn paradigmaan on oleellista - edusti kvantitatiivista orientaatiota.

Kvantitatiivisen tutkimuksen haasteena on tutkimuskohteen operationalisointi siten, että voidaan mitata oikeaa asiaa. Alaistaitoja tutkittaessa mittarin rakentamisen ongelmana oli käsitteen moniulotteisuus. Perusedellytyksenä olikin niiden merkitysjärjestelmien riittävä ymmärtäminen, joita tutkittava kohde ympäristöineen käyttää (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 20). Yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa yhteiskunnan hahmotettavuuden ja ilmiöiden kokonaiskuvan luominen on haasteellinen tehtävä. Jos kvantitatiivinen mittaus pystyy antamaan tutkittavasta ilmiöstä tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa, voidaan sattuma ja systemaattinen vaihtelu erottaa toisistaan tutkimuksessa tehtävien johtopäätösten tueksi (mt. 21).

Tutkimuksessa pyrittiin tekemään perusjoukkoa eli Aamulehteä koskevia päätelmiä. Tutkittujen henkilöiden oletettiin valikoituneen tutkimukseen satunnaisesti, sillä kaikille aamulehteläisille annettiin yhtäläinen mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Yksinkertainen satunnaisotanta kuvasi tutkimuksen otantamenetelmää, koska jokaisella vastaajalla oli yhtä suuri todennäköisyys joutua poimituksi (Alkula ym. 1995, 110). Tutkimuksessa ei voitu eritellä, mistä syystä juuri kyseinen vastaaja oli vastannut kyselyyn, joten vastaajat valikoituivat tutkimukseen myös oman aktiivisuutensa ja motivoituneensa johdosta.

Tilastotieteilijät saattavat toisinaan huomauttaa ihmistieteellisten tutkimusten sisältämien korrelaatioiden olevan varsin vaatimattomia (Jokivuori & Hietala 2007, 37). Sosiaalinen todellisuus on kompleksinen kokonaisuus, eikä ihmisten toimintaa ja asenteita voida selittää vain yhden tekijän avulla. Lisäksi ihminen tutkimuskohteena ei aina ole kovin johdonmukainen. Teoria- ja käsitevetoisessa empiirisessä tutkimuksessa keskeistä on aineiston käyttökelpoisuus teoreettisesta viitekehyksestä nostettujen kysymysten tarkasteluun. Kasvatustieteilijä haluaa tietää jotain tutkittavasta ilmiöstä, yhteiskunnasta tai

tutkimuksessani alaistaidoksi laskettavasta käyttäytymisestä, ei niinkään tutkimusmenetelmistä itsestään. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, ettei menetelmien yleisiä rajoituksia, ehtoja ja käyttötapoja tulisi tuntea (mt. 12).

## **5.2 Kyselytutkimus alaistaitojen seuraamiseksi**

Aamulehteläistaidot-projektin tulosten seuraamiseksi Aamulehden henkilöstölle toteutettiin kaksiosainen kyselytutkimus, jolla pyrittiin selvittämään alaistaitojen kehittymistä hankkeen ensimmäisen vajaan vuoden (2008) aikana. Alkukartoitus tehtiin joulutammikuussa 2007–2008 ennen henkilöstön kehittämisprojektin alkua. Näin ollen voitiin olettaa, ettei kehitystä Aamulehteläistaidot-projektin tiimoilta ollut vielä tapahtunut. Seurantakysely toteutettiin syyskuussa 2008, jolloin oletettiin hankkeen edenneen niin pitkälle, että kehittymistä suuntaan tai toiseen oli tapahtunut.

Seurantatutkimuksesta puhuminen tutkielmani kohdalla on ongelmallista, koska kyse on oikeastaan kahdesta poikkileikkaustutkimuksesta. Toiseen kyselyyn vastanneita aamulehteläisiä ei valikoitu alkukartoitukseen vastanneiden joukosta, vaan molemmilla kyselykerroilla kaikilla aamulehteläisillä oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Aineistonkeruumenetelmällä pyrittiin takaamaan vastaajien anonymiteetti kummallakin mittauskerralla. Sattuman vaikutus valikoituneiden vastaajien suhteen jäi kuitenkin tutkimuksessa valitettavan suureksi. Seurantatutkimuksen sijaan on parempi puhua kaksivaiheisesta survey-kyselystä.

Survey-menetelmillä tarkoitetaan etukäteen strukturoitua aineiston keruuta kysely- ja haastattelulomakkeiden avulla (Alkula ym.1995, 118). Survey-kyselyn hyötynä on sen tehokkuus ja taloudellisuus, kun kerätään tietoa suurehkosta ihmismäärästä. Tässä tutkimuksessa henkilöstön käsityksistä pyrittiin vetämään yleisiä linjoja, joten tutkimustulos oli sitä tarkempi, mitä useamman aamulehteläisen vastaukset tutkimukseen saatiin. Arvioitaessa henkilöstön kehittymistä voidaan keskittyä joko ominaisuuksien, käyttäytymisen tai tulosten arviointiin (Bratton & Gold 2003, 434; Saks 2000). Henkilökohtaisia ominaisuuksia mitattaessa voidaan arvioida esimerkiksi uskollisuutta tai

sitoutuneisuutta organisaatioon, käyttäytymisessä esimerkiksi poissaoloja tai myöhästelyjä työpaikalta tai tuloksia mitattaessa vaikkapa määritellä tietty ajanjakso, jonka aikana tehtyjä tai aikaansaatuja työsuorituksia arvioidaan (Bratton & Gold 2003, 434–435). Kun henkilöstö itse arvioi omaa suhtautumistaan kyselylomaketta ja erilaisia asenneväittämiä käyttäen, oli kyseessä ominaisuuksien mittaaminen.

Kyselylomake laadittiin aamulehteläistaitohankkeessa esiin nostettujen teemojen mukaiseksi. Vastaajat saivat kyselylomakkeen yhteydessä saatekirjeen (liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja henkilötietosuojasta. Toisen kyselyn yhteydessä vastaajat saivat seurantamittauksen huomioivan, muokatun saatekirjeen (liite 3). Mittariin sisällytettiin seuraavat taustamuuttujat: toimiasema, ikä, sukupuoli, työsuhteen voimassaolo ja laatu, palvelusvuodet Aamulehdessä ja koulutus. Kyselylomakkeen runko muodostui viidestä teemakokonaisuudesta, joiden alle väittämät sijoitettiin. Teema-alueita olivat yhteistyöosaaminen (väittämät 8–14), yhteisten pelisääntöjen noudattaminen (väittämät 16–20), kehittämisosaaminen (väittämät 22–30), palautteen antaminen ja vastaanottaminen (väittämät 32–38) sekä käyttäytyminen työssä ja vapaa-aikana (40–48). Lisäinformaation saamiseksi tammikuun kyselyssä neljän teema-alueen sekä syyskuun kyselyssä kaikkien teema-alueiden päätteeksi pyydettiin vapaamuotoisia vastauksia (ks. liite 4. Kyselylomake).

Mittarin pohjana käytettiin soveltuvin osin Veijo Mäkelän (1997) survey-lomaketta opettajien lisäkoulutuksen tuloksellisuuden tutkimiseksi sekä Eeva-Liisa Antikaisen (2005) ilmapiirin mittaamiseksi rakennettua mittaria. Syyskuun mittauksessa alaistaitojen kehittymistä tutkittiin samojen väittämien, mutta eri avokysymysten avulla. Toinen kyselylomake pidettiin väittämien osalta samantyyppisenä, jotta vertailu aiempaan aineistoon oli mahdollista.

Kyselylomake oli saatavilla sekä e-lomakkeena että paperiversiona. Lehtipainon käytännön työjärjestelyistä johtuen lähes kaikki painajien vastaukset kerättiin paperilomakkeina, ja kyselyn sai tulla täyttämään erilliseen lomakkeentäyttötilaisuuteen. Lomakkeita oli myös saatavilla lehtipainossa, jotta työntekijät saivat täyttää lomakkeen omatoimisesti työajalla. Muulle henkilöstölle ei järjestetty erityistä tilaisuutta, vaan lomakkeen täyttö tapahtui oman

aktiivisuuden mukaan työajalla. Lomakkeen täyttämistä muistutettiin sähköpostitse kerran kummankin mittauksen aikana.

### 5.3 Pääkomponenttianalyysin kautta varianssianalyysiin

Vastaajajoukkoon ja yksittäisten väittämien keskilukuihin tutustumisen jälkeen tilastollisissa analyysissä koetaan usein tarvetta yhdistellä suurta muuttujamäärää helpommin hahmotettaviksi kokonaisuuksiksi. Suoritetussa tutkimuksessa monimuuttujamenetelmien käyttö antoi tiivistetympää tietoa tutkimusaineistosta. Menetelmät vaativat muuttujilta vähintään välimatka-asteikkoisuutta, sillä ne olivat parametrisia testejä.

Tutkimusaineistoa tarkastellessa faktori- tai pääkomponenttianalyysi on yleensä välivaihe ja apuväline, josta analyysia jatketaan summamuuttujien avulla. (Jokivuori & Hietala 2007, 112.) Eksploratiivista analyysiä on silloin, kun muuttujajoukosta pyritään ilman tarkkarajaisia teoreettisia oletuksia tiivistämään joukko summamuuttujia. Pääkomponenttianalyysissä tarkastellaan, miten jonkin muuttujajoukon yhteisvaihtelu voitaisiin tiivistää uusiin, keskenään korreloimattomiin varianssikimppuihin, joita kutsutaan pääkomponenteiksi (mt., 89). Pääkomponenttien tai faktoreiden luotettavuutta voidaan vielä erikseen testata Cronbachin alfan kertoimella, jolla summamuuttujien luontitavasta riippumatta voidaan selvittää niiden luotettavuus.

Faktorit tai pääkomponentit on pyrittävä tulkitsemaan, niille on annettava sisällöllinen mieli (Alkula ym. 1995, 273). Pelkät lataukset eivät kerro lukuja enempää. Faktorien nimeämisestä voidaan päättää esimerkiksi sillä perusteella, mikä muuttuja saa faktorissa suurimman latauksen tai latauksia. Relevantimpaa on kuitenkin se, että nimeäminen perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin lähtökohtiin. (Tähtinen & Isoaho 2001, 130.) Kun pääkomponentit tai faktorit on nimetty, voidaan siirtyä varsinaiseen analyysiin.

T-testi ja varianssianalyysi ovat ryhmien keskiarvojen mittaamiseen soveltuvia testejä. Peruslähtökohtana t-testissä on, että sitä käytetään kahden ryhmän vertailuun eli sillä ei voi

analysoida kolmi- tai useampikategorisia muuttujia tai ryhmiä keskenään. Tällöin tulee käyttää varianssianalyysia. (Tähtinen & Isoaho 2001, 82.) Ylipäänsä keskiarvojen mittaamisen testit vaativat muuttujien normaalijakautuneisuutta, välimatka-asteikollisuutta ja riittävän suurta muuttujajoukkoa. Varianssianalyysi on perustaltaan kokeellinen menetelmä, jonka avulla tutkitaan, poikkeavatko tiettyjen ryhmien keskiarvot toisistaan jonkin kvantitatiivisen jatkuvan muuttujan osalta (Jokivuori & Hietala 2007, 153). Varianssianalyysin käyttö mahdollistaa myös kahden tai useampien muuttujien samanaikaisen vertailun riippuvaan muuttujaan nähden. Vasta t-testin ja varianssianalyysin vaiheessa alaistaitojen tutkimuksessani päästään varsinaisten tulosten äärelle.

#### **5.4 Laadullista vai määrällistä tyypittelyä?**

Käsillä olevassa tutkimuksessa aineistoa analysoitiin määrällistä ja laadullista tutkimusotetta yhdistellen. Kun erilaisia analyysimenetelmiä yhdistellään, puhutaan triangulaatiosta. Menetit voidaan nähdä tavoiksi käsittää maailmaa tai päämäärän saavuttamisen välineiksi. Käytännöllistä kantaani edustaa Fuchsin (2001, 47) näkemys metodeista välineinä tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tavoitteena oli saada selvyys tutkimusongelmaan. Näin ollen menetelmien yhdistelemisessä ei nähty suurta ongelmaa.

Tyypittelyllä tarkoitetaan tässä erityisesti alaistaitojen kyselylomakkeeseen sisällytettyjen avointen vastausten analysointia ja tulkintaa. Avovastaukset antoivat tutkijalle mahdollisuuden päästä hieman kauemmas lukujen ja ennako-oletusten taakse. Aineisto esitettiin yhdistettyjen tyyppien avulla, jotka tiivistivät saatua tietoa.

Tyypittelyä edelsi teemoittelu, jota tutkimuksessa tehtiin vastauksia lukemalla ja erittelemällä. Tyyppejä muodostettiin lukemalla useaan kertaan saatu aineisto. Sisältöluokkia yksilöitiin ja tarkennettiin useammiksi tyypeiksi vertailemalla vastausten sisältöjä. Luokitteluyksikkönä saattoi olla kussakin vastauksessa useampikin lause, jolloin tyypittelyssä otettiin huomioon vastauksen pääviesti. Aineistoa käsittelemällä laskettiin kuhunkin tyyppiin sijoittuvat vastaukset, joita käsiteltiin kvantitatiivisesti.



## 5.5 Tutkittavien kuvailu

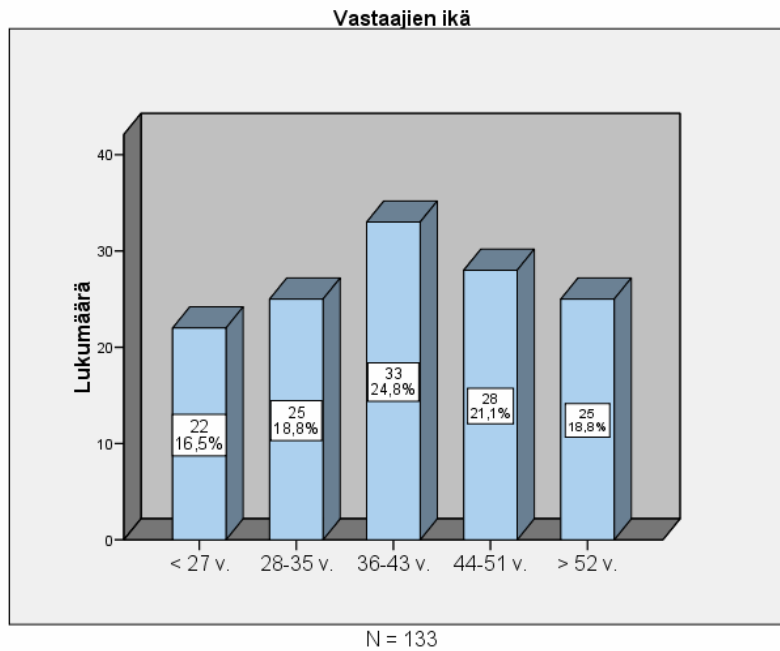
Tutkimuksen aineiston muodostavat kahdella eri mittauskerralla kerätyt kyselylomakkeisiin saadut vastaukset. Yleisinä linjoina kahdesta mittauskerrasta voidaan sanoa seuraavaa. Tutkimukseen osallistui noin kolmannes Aamulehden henkilöstöstä. Vastanneista noin viidesosa oli johtavissa tehtävissä. Ikähaitarina oli 19–65 vuotta keskimääräisen iän ollessa 41. Naisia kummassakin aineistossa oli hieman yli puolet. Osa-aikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa työskenteli odotetusti vähemmistö. Yli 20 vuotta Aamulehdessä työskennelleitä vastaajista oli noin kolmannes. Ammatillinen koulutus oli yleisin vastaajien koulutustausta, olettaen ettei alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita yhdistetä korkeakoulutettujen ryhmäksi. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi aineiston rakennetta.

### 5.5.1 Alkukartoitus joulutammikuussa 2007–2008

Alkukartoitukseen vastasi 138 henkilöä 376 mahdollisesta vastaajasta. Vastausprosentti oli 37. Osaltaan vastausten määrää rajoitti käynnissä ollut joululomakausi. Kolmen vastaajan vastaukset jouduttiin hylkäämään luotettavuussyistä. Hylätyissä lomakkeissa oli muodostettu vastausnumeroista kuviointeja tai vastattu vain skaalan ääripäitä käyttäen sekä jätetty taustatiedot täyttämättä. Luotettavuuspohdinnan jälkeen lopulliseksi ensimmäisen kyselymittauksen aineistoksi muodostui 135 vastaajaa.

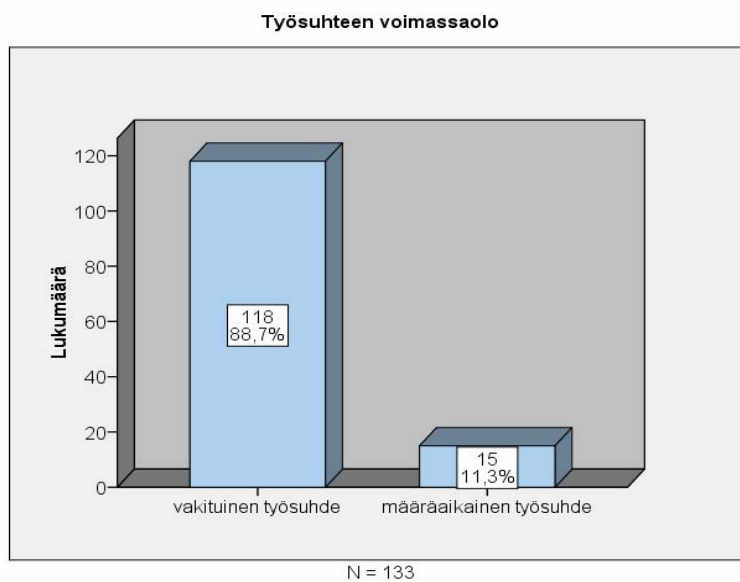
Vastanneista 105 (78 %) oli työntekijöitä ja 30 (22 %) toimi esimies- tai johtotason tehtävissä. 135 vastaajan aineistosta kaikki olivat vastanneet sukupuolta ja toimiasemaa koskeviin taustatietoihin. Sukupuoleltaan 55 prosenttia oli naisia ja 45 prosenttia miehiä. Sukupuolten hajonta joissain yksiköissä, kuten aamupainossa ja lukijamarkkinoinnissa, on suurta.

Vastaajat olivat iältään 19–65 -vuotiaita. Keskimääräinen vastaajan ikä oli 41 vuotta. Vastaajien iät ovat kokonaisuutena normaalijakautuneet painottuen kuitenkin hieman vanhempiin vastaajiin. Alle 35-vuotiaita aineistossa oli 35 prosenttia.



**KUVIO 4.** Vastaajien iät

Määräaikaisessa työsuhteessa tai osa-aikaisessa työssä olevia vastaajia oli aineistossa oletettua vähemmän, mikä vaikeutti aiottua vertailua vakituudessa ja määräaikaisessa työsuhteessa olevien alustaitokäsityksistä. 15 vastaajan ryhmä ei tuota luotettavaa tulosta verrattaessa 118 vastaajan ryhmään (ks. kuvio 5).



**KUVIO 5.** Vastaajien työsuhteet

Työntekijöiden sitoutuneisuudesta kertoi osaltaan palvelusvuosien määrä Aamulehdessä. Yli 10 vuotta talossa työskennelleitä aineistossa oli 47 prosenttia vastaajista.

Kyselyyn vastanneiden koulutustausta jakautui siten, että vastaajista viidelläkymmenellä (37 %) oli ammatillinen koulutus. Toiseksi suurin ryhmä koulutusta kysyttäessä olivat ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet 29 vastaajaa (22 %) ja kolmanneksi suurin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet 24 (18 %). Mikäli korkeakoulutetut yhdistetään, muodostuu heistä 40 prosenttia vastaajista.

### **5.5.2 Seurantamittaus syyskuussa 2008**

Syyskuussa toteutetussa toisessa mittauksessa saatiin 128 henkilön vastaukset. Vastausprosentti (34) pieneni entisestään. Kadon syitä on pohdittu luvussa 8. Aineistosta löytyi jälleen kolmen vastaajan lomakkeet, joita ei voitu ottaa mukaan aineistoon. Näin ollen lopulliseksi aineiston kooksi muodostui 125 henkilöä eli 33 prosenttia henkilöstöstä.

Kaiken kaikkiaan alkumittauksen ja seurantamittauksen vastaajaryhmät pysyivät yllättävän samanlaisina. Keskimääräinen vastaajan ikä pysyi 41 vuodessa. 44–51 -vuotiaiden ikäluokka vastasi ahkerimmin, kun aiemmassa mittauksessa ahkerin vastaajaluokka olivat 36–43-vuotiaat.

Esimiehiä seurantakyselyyn vastasi yksi prosentti vähemmän. Kaikista vastaajista miehiä oli kaksi prosenttia alkukartoitusta vähemmän. Toiseen aineistoon sattui 57 prosenttia yli 20 vuotta Aamulehdessä työskennelleitä, joka on kymmenesosa enemmän kuin alkukartoituksessa. Taustatietoja jäi saamatta edellistä mittausta enemmän. Muutoin vastaajajoukot ovat melko yhdenmukaisia. Taulukossa 1 on esitelty syyskuun seurantamittauksen aineiston rakenne. Puuttuvien tietojen prosentuaalinen osuus on merkitty sulkeisiin desimaalin tarkkuudella.

**TAULUKKO 1.** Seurantamittauksen aineiston rakenne

<b>Seurantamittauksen vastaajajoukko</b>	<b>125</b>	<b>100 %</b>
	<b>n</b>	<b>%</b>
työntekijä/toimihenkilö	98	78
esimies/johdotaso	26	21
ei vastausta	1	1 (0,8)
< 27 v.	26	21
28–35 v.	13	10
36–43 v.	25	20
44–51 v.	32	26
> 52 v.	27	22
ei vastausta	2	2 (1,6)
nainen	71	57
mies	54	43
vakituinen työsuhde	102	82
määräaikainen työsuhde	19	15
ei vastausta	4	3 (3,2)
kokopäiväinen työ	109	87
osa-aikainen työ	12	10
ei vastausta	4	3 (3,2)
alle 2 v. Aamulehdessä	24	19
2–5 v.	19	15
6–10 v.	11	9
11–20 v.	22	18
21–30 v.	33	26
yli 30 v.	16	13
kansakoulu/peruskoulu	6	5
ammattillinen koulutus	45	36
ylioppilastutkinto	15	12
alempi korkeakoulututkinto	20	16
ylempi korkeakoulututkinto	26	21
tutkintoon johtava koulutus kesken	8	6
jokin muu	5	4

## 6 Alaistaitojen kehittyminen seuranta-aikana

Alustavassa analyysissä poimittiin alkukartoituksen suurimmat ja pienimmät keskiarvot saaneet väittämät lähempään tarkasteluun ja verrattiin niitä silmämääräisesti seurantamittauksen samoihin väittämiin. Koska pienimmät keskiarvot luonnollisesti syntyivät kyselyn käänteisistä, negatiivisuuntaisista väittämistä, muunnettiin käänteisten väittämien skaala samansuuntaiseksi suorien vastausvaihtoehtojen kanssa. Samalla kysymyksen asettelu muutettiin neutraaliksi. Alkuperäiset väittämät voi tarkistaa suluissa olevan kysymysnumeron perusteella kyselylomakkeesta (liite 4).

Suurimmat keskiarvot saaneissa väittämässä hajonta oli vähäisempää kuin heikoimmat keskiarvot saaneillaan, jolloin voidaan päätellä hyvinä pidetyistä asioista vallitsevan suuremman yksimielisyyden. Väittämässä vaihtoehto (1) tarkoitti täysin eri mieltä ja (4) täysin samaa mieltä, mutta kohdissa 40, 42 ja 48 pyrittiin henkilökohtaisuuteen, jossa (1) tarkoittikin harvoin/ei koskaan ja (4) melkein aina/aina. Koska skaala 1–4 pysyi samana, arveltiin vertailun olevan mahdollista.

### 6.1 Aamulehteläisten vahvuudet

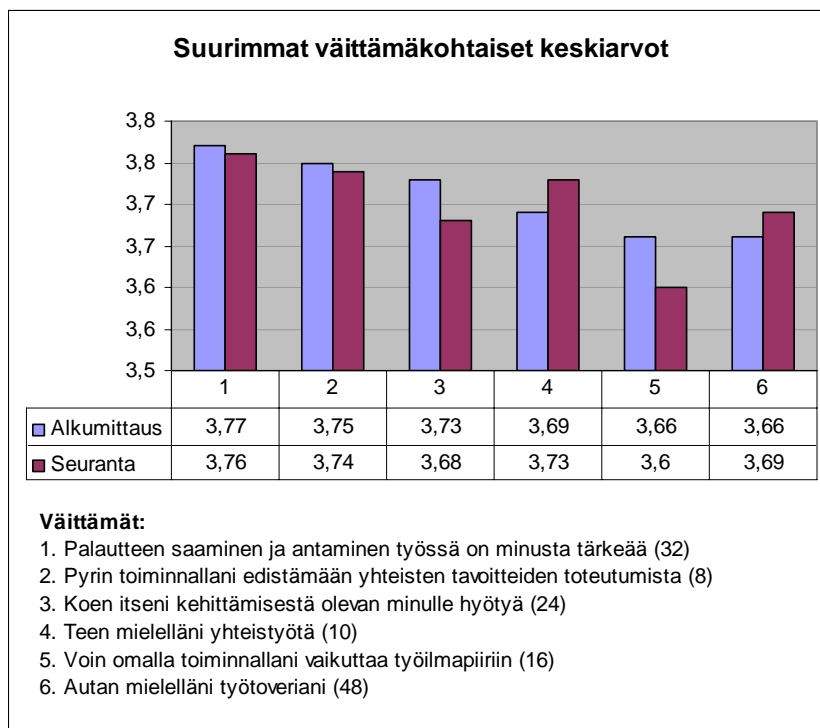
Palautteen saamisen ja antamisen merkitys paljastui niin ensimmäisen kuin toisenkin mittauksen aineistossa tärkeimmäksi ulottuvuudeksi. 77 prosenttia vastaajista oli kummassakin otoksessa täysin samaa mieltä kysytystä. Tarve palautteelle ei ollut kasvanut, vaan pysyi hyvin samanlaisena kummassakin mittauksessa.

Myös koettu yhteisten tavoitteiden edistäminen omalla toiminnalla pysyi niin samanlaisena, ettei käytännössä voida sanoa muutosta tässäkin tapahtuneen. Sen sijaan itsensä kehittämisen hyödyllisenä pitäminen laski hieman. Viisi prosenttia seurantamittaukseen vastanneista oli eri mieltä kehittämisen hyödyllisyydestä.

Yhteistyön tekeminen koettiin kaiken kaikkiaan mukavana. Keskimäärin yhteistyön tekemisen miellyttävyys kasvoi hieman ensimmäisestä mittauskerrasta. Työtoveria autetaan

myös Aamulehdessä mielellään. Kaksi henkilöä ilmoitti auttavansa mielellään vain joskus, kun taas muut vastanneet ilmoittivat auttavansa mielellään usein tai aina. Kukaan ei vastannut, ettei koskaan auttaisi työkaveriaan mielellään.

Oman toiminnan vaikuttaminen työilmapiiriin koettiin hieman alhaisempaan tutkimuksen toisessa mittauksessa. 95 prosenttia vastasi kuitenkin edelleen olevansa samaa mieltä koetusta oman toimintansa vaikuttavuudesta.



**KUVIO 6.** Alkumittauksen ja seurantamittauksen muutos suurimmissa keskiarvoissa

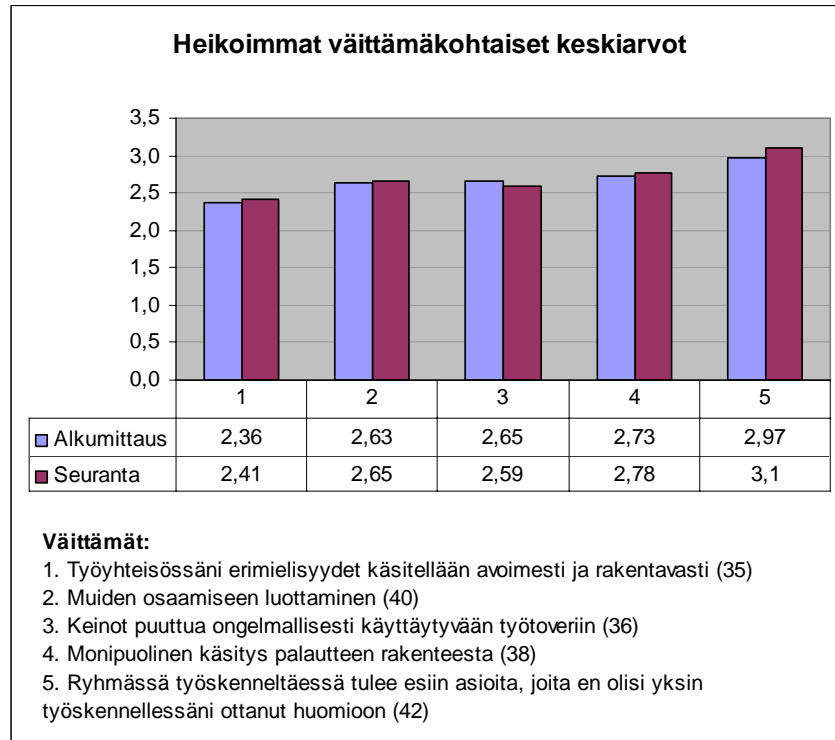
## 6.2 Aamulehteläisten heikkoudet

Erimielisyyksien käsittely työyhteisössä vaikutti seurannassa hieman parantuneen, muttei edelleenkään ollut kovin hyvällä tasolla. Puolet vastanneista oli eri mieltä siitä, että erimielisyyksien käsittely olisi avointa ja rakentavaa.

Muiden osaamiseen luottaminen pysyi samankaltaisena kummassakin mittauksessa. Keino puuttua ongelmallisesti käyttäytyvään työtoveriin tuntuivat seurannassa vähentyneen

hieman. Vain 51 prosenttia toisen mittauksen vastaajista koki löytävänsä keinoja puuttua hankalan työtoverin käyttäytymiseen.

Käsitys palautteesta monipuolistui seurannan aikana. Puhutaan tosin vain puolen desimaalin muutoksesta. Koettu ryhmässä työskentelyn hyöty verrattuna yksin työskentelyyn kasvoi myös hieman.



**KUVIO 7.** Alkumittauksen ja seurantamittauksen muutos pienimmissä keskiarvoissa

### 6.3 Hyvän alaistaidon rakennusaineet

Alustavan katsauksen pohjalta voitiin todeta muutoksen suurimmat ja pienimmät keskiarvot saaneissa väittämässä olleen kovin pientä. Kaiken kaikkiaan alkukartoituksen ja seurantamittauksen aineistot olivat yllättävän yhdenmukaiset. Oli syytä lähteä selvittämään, löytyisikö aineistosta tilastollisesti merkitseviä eroja alku- ja seurantamittauksen tuloksista tai eri vastaajaryhmistä.

Pääkomponenttianalyysin avulla muodostettiin summamuuttujat alkukartoituksen aineistosta. Kyseisen faktorointimenetelmän ehtojen pääteltiin täyttyvän, sillä Kaiser-Meyer-Olkinin testin arvo ylitti 0.5:n raja-arvon. Testin tarkka tulos oli 0.75. Arvot 0.70–0.79 viittaavat kohtalaiseen (middling) korrelaatioiden yhteisvaihteluun (Nokelainen 2006, 42–43). Lisäksi Bartlettin testi osoittaa tilastollisen merkitsevyyden ( $p = .000$ ) joka tarkoittaa sitä että korrelaatiomatriisin arvot poikkeavat nolasta (liite 5).

Pääkomponenttianalyysin avulla saatiin selville, mitkä muuttujat mittaavat sisällöltään samoja ominaisuuksia. Menetelmä kertoo, miten muuttujia olisi mielekästä yhdistellä tai ryhmitellä. (Valli 2001, 87.) Sekä pääkomponenttianalyysin että hyvin samantyyppisen faktorianalyysin tavoitteena on muodostaa summamuuttujia, jotta saadaan informaatio tiivistettyä laajemman komponentin tai faktorin alle.

Usein pääkomponentteihin hyväksyttävien muuttujien raja-arvona pidetään 0.5. Joskus saattaa olla perusteltua ottaa komponenttiin mukaan myös tätä alempia raja-arvoja, mikäli muuttuja sopii sisällöllisesti komponenttiin ja näin ollen täydentää komponentin antamaa informaatiota (Mäkelä 1997). Analyysi tarjosi peräti 11 pääkomponenttia, koska analyysiin sisällytettäviä muuttujia ei ollut määritelty etukäteen. Analyysissä käytettiin keskenään korreloimattomia faktoreita tuottavaa Varimax-rotatiota ja tulokset tulkittiin rotatoidusta muuttujamatriisista, joka liioittelee ja vähättelee latauksia. Rotaatio helpottaa tulosten tulkintaa. Viisi ensimmäistä pääkomponenttia hyväksyttiin mukaan jatkoanalyysiin, sillä Cattellin Scree -testi (liite 6) osoitti sopivan katkaisukohdan olevan viidennen pääkomponentin jälkeen. Näiden yhteenlaskettu selitysosuus oli 43 prosenttia.

Viiden valitun pääkomponentin reliabiliteetit ja normaalijakautuneisuus otettiin tutkailuun, jotta voitiin päättää mistä muuttujista muodostetaan summamuuttujat jatkoanalyysija varten. Normaalijakautuneisuus puolestaan kertoi, voidaanko parametrisia testejä jatkossa käyttää analysoimiseen. Cronbachin alfa on kerroin, joka ilmoittaa mittarin kutakin ulottuvuutta kuvaavien muuttujien korrelaatiot. Jos muuttujat mittaavat samaa asiaa, niiden välillä on korkea korrelaatio. Tästä korrelaatiosta puhutaan Cronbachin alfana. Riittävänä korrelaationa pidetään yleensä arvoja, jotka ovat suurempia kuin 0.60, hyvänä 0.80



suurempia arvoja ja erinomaisena maksimia eli yhtä lähestyviä arvoja. (Nokelainen 2006, 25.)

Joidenkin summamuuttujien alfan arvo parani, kun niihin lisättiin 1-2 pääkomponenttianalyysin raja-arvoa lähestyvää muuttujaa. Lisätyt muuttujat sopivat sisällöllisesti summamuuttujiin, joten ne päätettiin hyväksyä mukaan, vaikkeivät arvot ylittäneetkään yleensä vaadittavaa 0.5:n rajaa. Pääasiallisesti summamuuttujat muodostettiin vain raja-arvon ylittävistä muuttujista. Kaikki summamuuttujat ovat normaalisti jakautuneita ( $p = .000$ ).

Alfan arvot olivat neljän ensimmäisen pääkomponentin kohdalla hyviä tai riittäviä, kun taas pääkomponentin 5 arvo oli hieman heikompi. Osaltaan alfan arvojen pienuuteen vaikuttaa muuttujien vähäinen määrä pääkomponenttia kohden. Viiden pääkomponentin muuttujat ja lataukset löytyvät liitteestä 7.

Summamuuttujien luotettavuutta tutkittiin vielä seurantamittauksen osalta ja todettiin molemmilla mittauskerroilla luotettaviksi vain pääkomponentit 1, 2 ja 3. Vertailu seuranta-ajan kuluessa tapahtuneeseen muutokseen onnistui luotettavasti vain kolmen ensimmäisen pääkomponentin ”halu kehittyä”, ”kansalaisrohkeus” ja ”yhteistyön luontevuus” kohdalla. Nämä komponentit hyväksyttiin summamuuttujiksi. Pääkomponentit ”organisaatiokollisuus” ja ”vastuun ottaminen” hylättiin seurantamittauksen luotettavuuden heikkouden takia. Taulukossa 2 on vertailu summamuuttujien luotettavuudesta alkukartoituksen ja seurantamittauksen aineistoissa.

**TAULUKKO 2.** Summamuuttujien luotettavuuden pohdinta

<b>Summamuuttuja</b>	<b>alkukartoitus; alfa</b>	<b>seuranta; alfa</b>
1. Halu kehittyä	0.81	0.79
2. Kansalaisrohkeus	0.78	0.78
3. Yhteistyön luontevuus	0.69	0.62
4. <del>Organisaatiokollisuus</del> Organisaatioon sitoutuminen	<del>0.61</del> 0.66	<del>0.46</del> 0.64
5. <del>Vastuun ottaminen</del> Vastuunotto työilmapiiristä	<del>0.60</del> 0.63	<del>0.45</del> 0.63

Koska kolmeen ensimmäiseen pääkomponenttiin sisältyi yhteensä vain 17 muuttujaa kyselyaineiston 35:stä, ajateltiin tutkimusaineistoa haaskattavan, mikäli muita väittämiä ei tarkasteltaisi. Tästä syystä kahden hylätyn pääkomponentin tilalle muodostettiin ilman faktorointimenetelmiä kaksi summamuuttujaa, jotka ovat vertailukelpoisia. Summamuuttujien 4 ja 5 nimeksi annettiin ”organisaatioon sitoutuminen”, (N=6) ja ”vastuunotto työilmapiiristä”, (N=7). Liitteessä 8 on esitelty, mistä väittämistä viisi käytettyä summamuuttujaa lopulta muodostuivat. Kaikkien summamuuttujien luotettavuus oli hyvä ja lisäksi muuttujat olivat normaalisti jakautuneet.

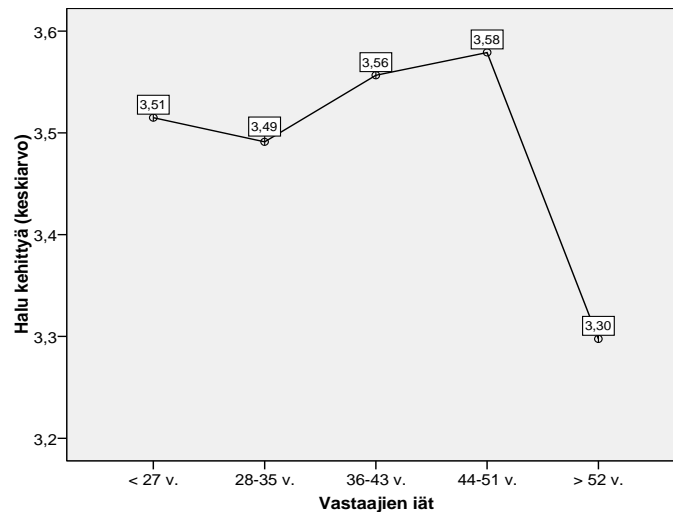
Alkukartoituksen ja seurantamittauksen aineistot yhdistettiin yhdeksi aineistoksi. Kun 135 vastaajan ja 125 vastaajan aineistot yhdistettiin, muodostui 260 vastauksen yhdistetty aineisto. Myös taustamuuttujat yhdistettiin. Näin voitiin vertailla roolisidonnaisia eroja luotettavasti, sillä tehdyt johtopäätökset perustuivat kahteen eri mittaukseen. Alaistaitojen kehittymisen seuraamista silmällä pitäen aineistot pidettiin toisistaan erillisinä luomalla uusi taustamuuttuja, joka sai arvot (1) alkukartoitus ja (2) seurantamittaus. Mittaustasona pidettiin kasvatustieteelle tyypillistä riskitasoa  $< .05$ . Näin ollen riski siihen, että aineistosta on tehty väärä johtopäätös, on viisi prosenttia.

### **6.3.1 Halu kehittyä**

Aiemmissa alaistaidon tutkimuksissa itsensä kehittämisen halua on pidetty hyvään alaistaitoon läheisesti liittyvänä ominaisuutena (Podsakoff 2000, 525). Aamulehdessä kehittymishalukkuus on melko korkea sekä alkukartoituksessa että seurantamittauksessa.

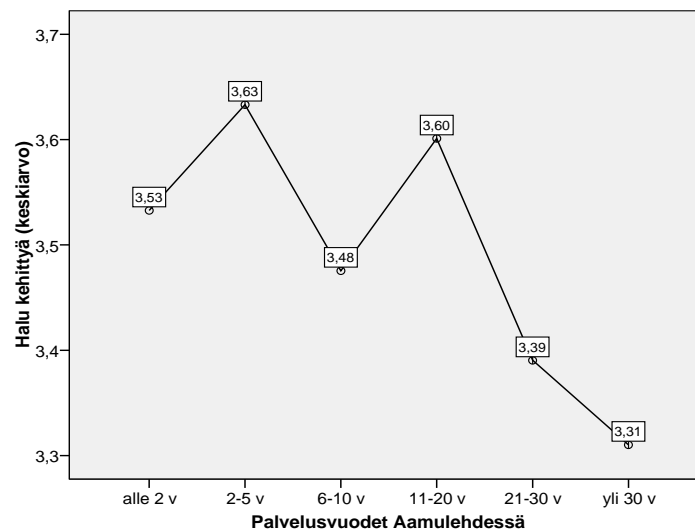
Eri roolien yhteyttä kehittymishaluun tutkittiin yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Näin saatiin selville, olivatko yksittäiset erot ryhmässä todellisia vai satunnaisvaihtelun aikaansaamia. Varianssianalyysin pääideana on verrata numeerisen muuttujan kahta tai useampaa ryhmäkeskiarvoa (Tähtinen & Isoaho 2001, 89). Nollahypoteesina varianssianalyysissä on ryhmäkeskiarvojen yhtäsuuruus. Jos testitulos ei ole tilastollisesti merkitsevä, ei voida päätellä todellista eroa ryhmien välillä olevan. Seuraaviin tuloksiin on kerätty vain tilastollisesti merkitsevät testit, joissa ryhmien keskiarvojen välillä on eroa.

Vastaajien iällä ja halulla kehittyä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys [ $F(4,255)= 4.20, p=.003$ ]. Yli 52-vuotiaat vaikuttivat vähiten motivoituneilta itsensä kehittämiseen (kuvio 8). Monivertailutestien (liite 9) tulokset osoittivat, että yli 52-vuotiaiden itsearvioitu kehittymishalu oli 36–51 –vuotiaisiin nähden oleellisesti heikompi ( $p < .05$ ).



**KUVIO 8.** Kuvaaja iän ja kehittymishalun yhteydestä

Myös palvelusvuosien määrä ja kehittymishalu olivat yhteydessä toisiinsa [ $F(5,259)= 4.07, p=.001$ ; liite 10: taulukko 1]. Kuviossa 9 on esitelty saatu tutkimustulos, jonka mukaan palvelusvuosien määrän kasvaessa motivoituneisuus itsensä kehittämiseen heikkenee. Tämä tukee aiemmin löydettyä iän ja itsensä kehittämisen yhteyttä.



**KUVIO 9.** Kuvaaja palvelusvuosien määrän ja itsensä kehittämisen motivaation yhteydestä

On myös mahdollista, etteivät nuoremmat vastaajat myönnä, etteivät olisi motivoituneita itsensä kehittämiseen. Nuoremmilla työntekijöillä pelko työn menettämisestä saattaa näyttäytyä kehitysmuutostenä. Viittaan tällä aiemmin esittelemääni teoriaan työpaikkapeleistä (Järvensivu 2006).

Sukupuolen ja kehittymishalun väliltä löydettiin yhteys [ $F(1,259)= 9.08, p= .003$ ; liite 10: taulukko 2]. Naisten keskiarvo 3.56 oli miesten vastaavaa (3.41) korkeampi.

**TAULUKKO 3.** Naisten ja miesten keskiarvot kysyttäessä halusta kehittyä

Sukupuolierot					
	Sukupuoli	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvon keskivirhe
sm1. Halu kehittyä	nainen	145	3,56	,380	,032
	mies	115	3,41	,427	,040

Naiset vaikuttavat miehiä motivoituneemmilta itsensä kehittämiseen. Aiempiin tutkimustuloksiin nähden tulos on yhdenmukainen: naisilta odotetaan usein miehiä parempaa käyttäytymistä niin koulumaailmassa kuin työpaikoilla, kuten myös alaistaitojen suhteen (Farrell & Finkelstein 2007). Odotukset saattavat peilautua yksilön asenteisiin ja käsityksiin itsestään sekä toiminnastaan.

Lopuksi tutkittiin, oliko halussa kehittyä tapahtunut muutosta seuranta-ajan kuluessa. Tulokseksi saatiin, että kahden eri mittauskerran kehittymishalukkuus ei eroa tilastollisesti. Tutkimusaineiston nojalla ei voida sanoa henkilöstön kehittämisprojektin aikana vuoden 2008 tammikuusta syyskuuhun tapahtuneen muutosta kehittymishalukkuudessa. Taulukosta 5 selviää tilastollisen testin tulos, joka jää alle 95 prosentin riskirajan.

**TAULUKKO 4.** Alkukartoituksen ja seurantamittauksen kehittymishalun muutoksen tilastollinen vertailu

Kahden otoksen erot					
	mittauskerta	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvon keskivirhe
Halu kehittyä	alkukartoitus	135	3,48	,412	,035
	seurantamittaus	125	3,50	,405	,036

Riippumattomien otosten t-testi

		Levenen testi varianssien yhtäsuuruudesta		T-testi keskiarvojen yhtäsuuruudelle						
		F	p	t	vapausasteet	2-suuntainen merkitsevyys (p)	Keskimääräinen ero	Keskiarvon keskivirhe	Eron 95% luottamusväli	
									Alempi	Ylempi
sm1. Halu kehittyä	Oletus varianssien yhtäsuuruudesta	,007	,932	-,338	258	,736	-,017	,051	-,117	,083
	Oletus varianssien erisuuruudesta			-,338	257,043	,736	-,017	,051	-,117	,083

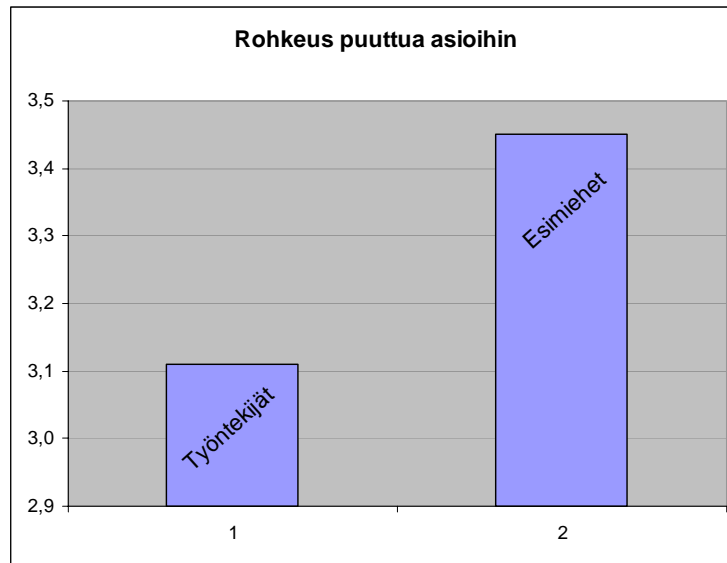
### 6.3.2 Rohkeus puuttua asioihin

Alaistaidossa on osaltaan kyse rohkeudesta puuttua asioihin silloin, kun siihen on tarvetta. Keskisen (2005) ja Silvennoisen ja Kauppisen (2006) alaistaidon määritelmässä alaistaito ei ole vain miellyttämistä ja yleistä positiivisuutta kritiikittä. Oma-aloitteisuus, vastuullisuus ja asioihin puuttuminen vaativat rohkeutta niin työpaikoilla kuin vapaa-ajalla.

Yrityksissä organisaatiokansalaisuus sisältää samalla tavoin velvollisuuksia ja oikeuksia kuin yhteiskuntajärjestelmämme. Kansalaisrohkeutta organisaatioissa voitaisiin kutsua myös organisaatiokansalaisrohkeudeksi, mutta sanahirviön välttämiseksi puhutaan kansalaisrohkeudesta eli rohkeudesta toimia velvollisuuksien ja oikeuden toteutumisen puolesta, tässä tapauksessa yrityksen hyväksi.

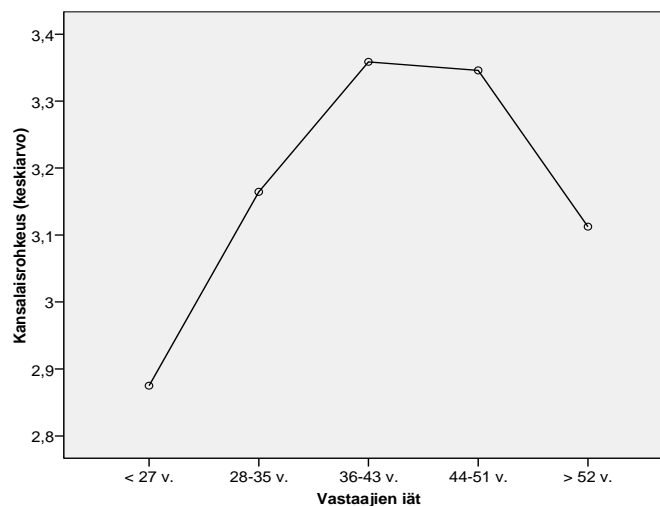
Esimiehillä on roolinsa takia velvollisuus puuttua epäkohtiin työn tekemisessä ja työyhteisössä. Ehkä juuri tästä syystä esimiesten kehittämiseen, kouluttamiseen ja arviointiin on kiinnitetty huomiota alaisia enemmän.

Rehnbäckin ja Keskisen (2005) alaistaidon tutkimuksen mukaan esimiesten hyvinvointi ei ollut yhteydessä hyvään alaistaitoon, toisin kuin työntekijöiden. Esimiesten jaksamiseen olisi myös panostettava. Tutkimusaineiston perusteella esimiehet puuttuivat asioihin työntekijöitä enemmän [ $F(1,258) = 20.8, p = .000$ ; liite 10: taulukko 3].



**KUVIO 10.** Kuvaaja työntekijöiden ja esimiesten rohkeudesta puuttua asioihin

lällä oli myös yhteys kansalaisrohkeuteen [ $F(4,255) = 8.58, p = .000$ ; liite 10: taulukko 4]. 36–51 -vuotiaiden vastaajien itsearvioitu kyky puuttua asioihin oli suurta. Tätä nuoremmilla ja vanhemmilla kyky näytti olevan hieman heikompaa. Tilastollinen yhteys löytyi kuitenkin vain nuorimpien eli alle 27-vuotiaiden ja 36-51 –vuotiaiden ryhmien väliltä ( $p < .05$ ). Nuorimmilla vastaajilla itsearvioitu asioihin puuttuminen oli näin ollen heikointa.



**KUVIO 11.** Kuvaaja iän ja asioihin puuttumisen yhteydestä

Työsuhteen voimassaolon ja kansalaisrohkeuden väliltä löydettiin yhteys siten, että määräaikaissa työsuhteissa olleet eivät kokeneet puuttuvansa asioihin tai esittävänsä

ideoita kuten vakituudessa työsuhteessa olleet [ $F(1,253)= 24.72, p= .000$ ; liite 10: taulukko 5]. Sitoutuneisuus organisaatioon on heikompaa osa-aikaisilla työntekijöillä (Chang & Chelladurai 2003). Mikäli sitoutuneisuudella ja asioihin puuttumisella on yhteys, on saatu tutkimustulos linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

Neljäs kansalaisrohkeuden yhteydessä ilmenevä tulos on ero koulutustason ja asioihin puuttumisen välillä [ $F(5,251)= 3.66, p= .003$ ; liite 10: taulukko 6). Mitä korkeammin koulutettu vastaaja oli, sitä parempi kyky hänellä itsearviointinsa mukaan oli puuttua epäkohtiin. Korkeakoulutettujen ja tutkintoon opiskelevien itsearviot rohkeudesta puuttua asioihin olivat korkeimmat (keskiarvo noin 3.3). Ammatillisen peruskoulutuksen saaneet ja ylioppilaat jäivät kahden desimaalin päähän, mutta ne jotka eivät peruskoulun tai kansakoulun jälkeen olleet opiskelleet lainkaan, arvioivat kykynsä puuttua asioihin selvästi edellisiä heikommiksi (keskiarvo 2.7). Itsearviointiin perustuvassa kyselyssä on aina riskinsä. Toiset arvioivat taitonsa vaatimattomammin kuin toiset. Keinot kontrolloida itsearvion ja käyttäytymisen yhteyttä jäävät olemattomiksi kirjallisessa kyselyssä.

Lopuksi verrattiin alkukartoituksen ja seurantamittauksen tilastollista eroa kansalaisrohkeuden osalta. Muutosta rohkeudessa puuttua asioihin ei seuranta-ajan kuluessa ollut tapahtunut [ $t(254,22)= -.647, p= .518$ ].

**TAULUKKO 5.** Kansalaisrohkeuden mittauskertojen keskiarvot

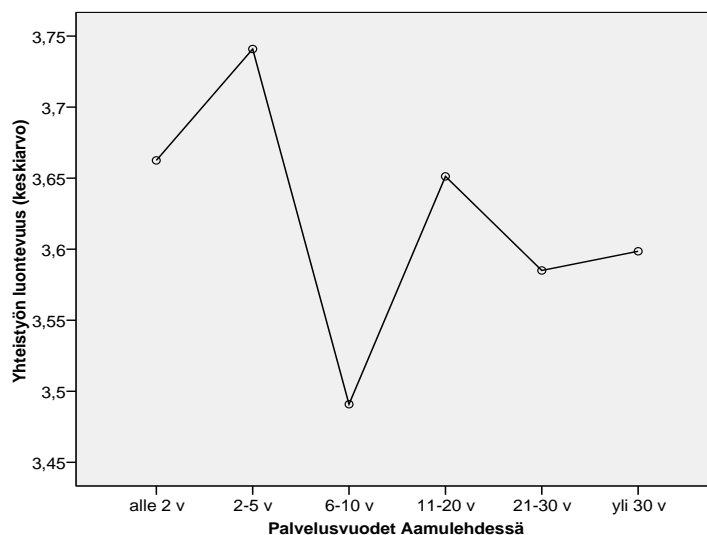
Ryhmäkeskiarvojen erot					
	mittauskerta	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvo n keskivirhe
Kansalaisrohkeus	alkukartoitus	135	3,16	,506	,044
	seurantamittaus	125	3,20	,529	,047

### 6.3.3 Yhteistyön luontevuus

Naiset tekevät yhteistyötä mieluummin kuin miehet [ $F(1,259)= 7.06, p= .008$ ; liite 10: taulukko 7). Auttamiskäyttäytyminen on yksi alaistaidon osa-alue, jota on tutkittu sukupuoliroolit huomioon ottaen. Finkelsteinin ja Ferrellin (2007) tutkimuksessahan hypoteesi siitä, että naisilta odotettaisiin enemmän muiden auttamista, ei pitänyt

paikkaansa. Yhteistyön luontevuus ei ole ollut aiemmissa tutkimuksissa mielenkiinnon kohteena. Suomalaisessa alaistaitotutkimuksessa työntekijät liittivät olennaiseksi osaksi alaistaitoja yhteistyökykyisyyden (Keskinen 2005a, 87). Yhteistyön luontevuuden käsittäminen osaksi alaistaitoja johtaa päätelmään, että sukupuolieroja ilmenee kyseisellä alaistaidon alueella.

Yhteistyön luontevuuden kokemiseen vaikutti myös palvelusvuosien määrä Aamulehdessä [F(5,259)= 2.40, p= .038; liite 10: taulukko 8). Sen sijaan yhteys näiden kahden asian välillä ei ollut lineaarinen, vaan käyrä oli epätasainen. Ensimmäisten viiden vuoden aikana yhteistyön luontevuus näyttää olevan hyvällä tasolla, mutta heti viiden vuoden jälkeen käyrä sukeltaa alas (kuvio 15). Bonferronin monivertailutesti kertoo, että tilastollisesti merkitsevä ero löytyy kuvaajan jyrkimmästä kohdasta (p= .025). Aamulehdessä 2–5 vuotta olleet kokivat yhteistyön luontevammaksi kuin 6-10 vuotta työssä olleet. Varovainen johtopäätös on, että viiden ja kymmenen ensimmäisen työvuoden kohdalla itseohjautuvuus tulee tärkeämmäksi.



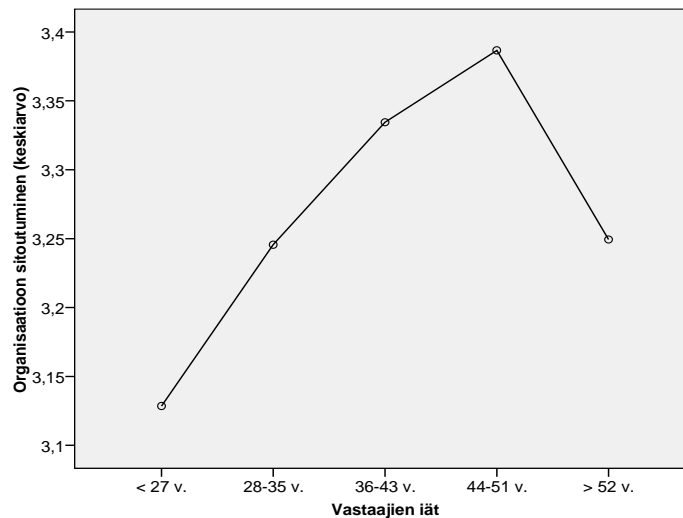
**KUVIO 12.** Yhteistyön luontevuuden yhteys palvelusvuosien määrään

Yhteistyön luontevuuden muutos seuranta-aikana ei ollut tilastollisesti merkitsevä [t(257,94)= -.199, p= .842], joten ei voida päätellä yhteistyön luontevuudessa tapahtuneen muutosta Aamulehteläistaidot-projektin seuranta-aikana.



### 6.3.4 Sitoutuneisuus organisaatioon

Sitoutumisen ajatellaan olevan keskinäisen luottamuksen säätelemä vaihtosuhte työntekijän ja organisaation välillä, joka ilmenee työntekijässä motivoituneisuutena (Keskisen 2005a, 33). Tutkimuksen perusteella johtavissa tehtävissä olleet henkilöt olivat sitoutuneempia yritykseen kuin työntekijät [ $F(1,258)= 21.76, p= .000$ ; liite 10: taulukko 9].



**KUVIO 13.** Organisaatioon sitoutuminen iän perusteella

Nuorimmat, alle 27-vuotiaat vastaajat eivät olleet yhtä sitoutuneita yritykseen kuin 44–51-vuotiaiden ikäluokka (Tukey ja Bonferroni  $p<.05$ ). Vaikka kuviossa 18 näyttää silmämääräisesti, että yli 52-vuotiaiden sitoutuneisuus organisaatioon heikkenee huomattavasti, ei tässä suhteessa kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Naisten ja miesten sitoutuneisuudessa Aamulehteen oli myös eroa [ $F(1,259)= 16.48, p= .000$ ; liite 10: taulukko 10]. Naiset olivat itsearvionsa perusteella miehiä sitoutuneempia organisaatioon.

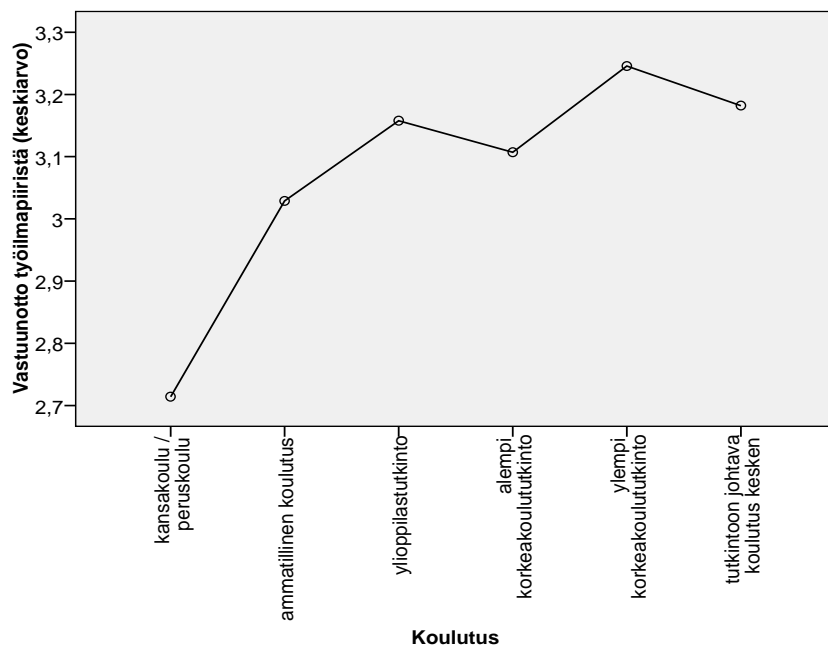
Lopuksi vertailtiin jälleen seuranta-aikana tapahtunutta muutosta, mutta jälleen todettiin ettei alkukartoituksen ja seurantamittauksen välillä ollut tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta yritykseen sitoutuneisuuden suhteen [ $t(256,16)= -.645, p= .52$ ].

### 6.3.5 Vastuunotto työilmapiiristä

Suomalaiset alaistaitoasiantuntijat puhuvat vastuusta alaistaidon yhteydessä. Uhrin asemaan asettuminen työpaikoilla ei ole tavoiteltavaa. Aktiivinen vastuu omasta työstä, työilmapiiristä ja omasta jaksamisesta on tämän päivän työelämässä tarpeen. Esimiesroolista vastuunotto työilmapiiristä oli hieman suurempaa kuin työntekijäroolista nähtynä [F(1,258)=.614, p= .014; liite 10: taulukko 11]. Miehet eivät arvioineet vastuunottoaan työilmapiiristä yhtä suureksi kuin naiset [F(1,259)= 15.07, p= .000; liite 10: taulukko 12].

Lisäksi tutkittiin, onko naisesimiesten ja miesesimiesten välillä eroa vastuun ottamisessa. Kahden riippumattoman muuttujan yhteisvaikutusta voidaan tutkia kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Tilastollista eroa ei kuitenkaan löytynyt, joten esimiehen sukupuoli ei ole selittävä tekijä vastuunottamisessa.

Tilastollinen yhteys löydettiin palvelusvuosien määrän ja vastuun ottamisen väliltä [F(5,259)= 6.41, p= .000]. Alle 5 vuotta Aamulehdessä olleet ottivat itsearvionsa mukaan enemmän vastuuta työilmapiiristä kuin yli 20 vuotta Aamulehdessä työskennelleet (p < .05; liite 10: taulukko 13).



**KUVIO 14.** Yhteys koulutuksen ja työilmapiiristä vastuun ottamisen välillä

Koulutustason noustessa vastuunotto työilmapiiristä kasvoi [ $F(5,251)= 5.53, p= .000$ ; liite 10: taulukko 14). Toisaalta on muistettava, että kyse on itsearviosta.

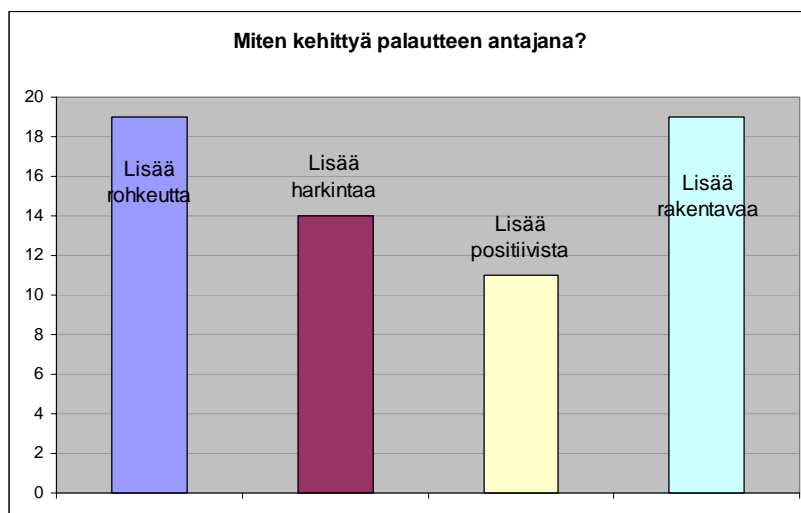
Lopuksi testattiin viimeisenkin alaistaidoista kertovan summamuuttujan eri mittauskertojen keskiarvojen tilastollinen merkitsevyys. Edelleenkin ei löydetty muutosta alkumittauksen ja seurantamittauksen välisenä aikana. Kehittymishalun, kansalaisrohkeuden, yhteistyön luontevuuden, organisaatioon sitoutumisen tai työilmapiiristä vastuun ottamisen ei voida sanoa kehittyneen, muttei myöskään heikentyneen kehittämisprojektin seuranta-aikana.

## **6.4 Aamulehteläisten oma ääni**

Edellä esiteltyihin alaistaitojen teema-alueisiin ja aamulehteläistaitoihin liittyen aamulehteläisiltä pyydettiin myös vapaamuotoisia vastauksia. Avovastausten tyypittelyssä käytettiin avuksi laadullista teemoittelun ja tyypittelyn menetelmää, mutta vastausmäärien jakautuminen syntyneisiin tyypeihin esitetään määrällisessä muodossa pylväskuvaajina. Tulosten esittely on pyritty pitämään tiiviinä ja informatiivisena.

### **6.4.1 Rohkeutta ja rakentavuutta palautteenantoon**

Aamulehteläisiltä kysyttiin alkukartoituksessa, miten kukin voisi kehittyä palautteen antajana. Saadut 63 vastausta tyypiteltiin neljään kategoriaan sen perusteella, millä tavalla vastaaja mielestään voisi tulla paremmaksi palautteen antajaksi.



**KUVIO 15.** Pylväskuvaaja vastaajien palautteenannon kehittämiskohteista

Vastaajista 19 kaipasi *lisää rohkeutta* palautteen antamiseen. Avovastauksissa peräänkuulutettiin suoraan puhumisen harjoittelua, rohkeutta olla eri mieltä ja tarttua epäkohtiin. Palautteen suoruus, nopeus ja uskallus puuttua olivat kehityskohteita.

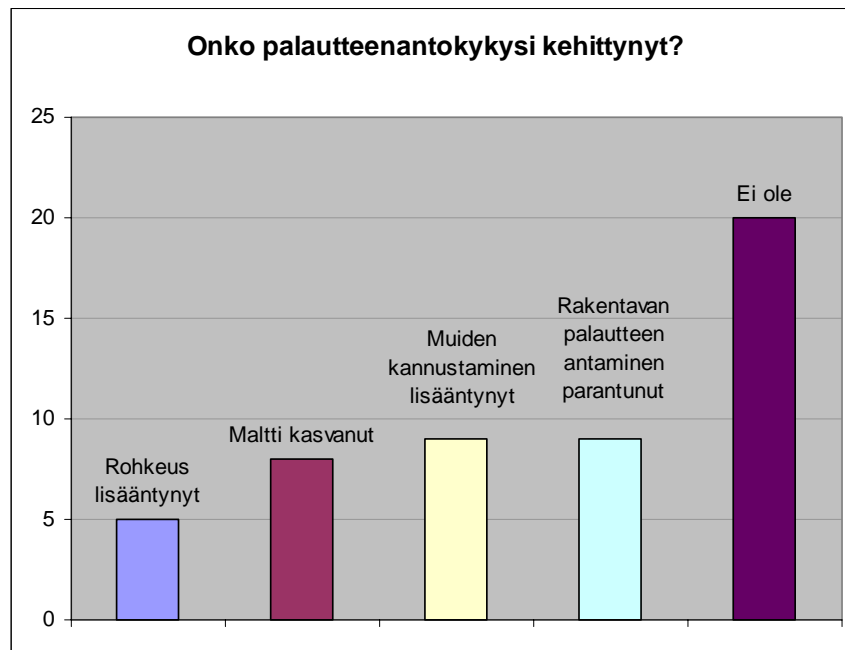
Tarvetta *maltille ja harkinnalle* ennen palautteen muodostamista sanoiksi koki 14 vastaajaa. Kymmeneen laskeminen tai yön yli nukkuminen oli yleisin tämän ryhmän ohje. Vastauksissa oli myös ajatuksia siitä, kuinka joskus voisi olla tarpeen asettua palautteen saajan asemaan ja miettiä, miltä palaute tuntuu. ”Töksäyttelyä” pitäisi karsia.

13 vastaajaa halusi antaa enemmän *positiivista, kannustavaa palautetta*. Tunnustuksen antaminen ja pientenkin onnistumisten huomioiminen olivat kehityskohteita. Hyvin tehdyn tai näkymättömän työn huomioiminen tuntui unohtuvan helposti.

Toiset 19 vastaajaa kokivat tarvetta *rakentavan palautteen antamiseen* ja sen harjoitteluun. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, että kuuntelee ja antaa palautetta siten, että se tulee varmasti ymmärretyksi. Palautteenannon harjoittelua ja kouluttamista toivottiin.

Seurantamittauksessa aamulehteläisiltä kysyttiin, olivatko vastaajat huomanneet palautteenantokykynsä kehittyneen viime aikoina (kuvio 11). Lisäksi tiedusteltiin, millä tavalla palautteenantokyky oli kehittynyt, jos näin oli käynyt.

Vastauksista välittyi yleinen tapa käsittää sana ”palaute” automaattisesti negatiiviseksi. Osa vastaajista halusi korostaa, ettei heillä ollut tarvetta palautteenannon kehittämiseen. Lisäksi jotkut mainitsivat, ettei mahdollisesti tapahtunut kehittyminen ainakaan Aamulehteläistäidot-projektista johtunut. Toiset kokivat kehittyneensä. Vastauksista ei voitu päätellä, mistä koettu kehittyminen oli johtunut.



**KUVIO 16.** Pylväskuvaaja vastaajien palautteenantokyvyn kehittymisestä

Saaduista 51 vastauksesta 20 vastaajaa ilmoitti, ettei heidän palautteenantokykynsä ole kehittynyt. Eräs vastaaja kertoi hänellä aina olleen kyvyn antaa palautetta, mutta palautteelle ei ole vastaanottajia. Vastauksen perusteella epäselväksi jää, tekeekö hän hyvin itsenäistä työtä vai onko palautteen rakentavuudessa parantamisen varaa. Joissain vastauksissa ilmoitettiin suoraan, ettei palautteen antaminen ole vastaajan mielestä työntekijän, vaan esimiehen tehtävä.

Vastaajista 31 reflektoi kehittyntä palautekykyään. Viidellä rohkeus palautteen antamiseen ja käsitys palautteen antamisen sallittavuudesta oli muuttunut. Yksi vastaus sisälsi ajatuksen siitä, kuinka itseen kohdistuvasta palautteesta loukkaantuminen vähenee, kun opettelee antamaan palautetta muille.

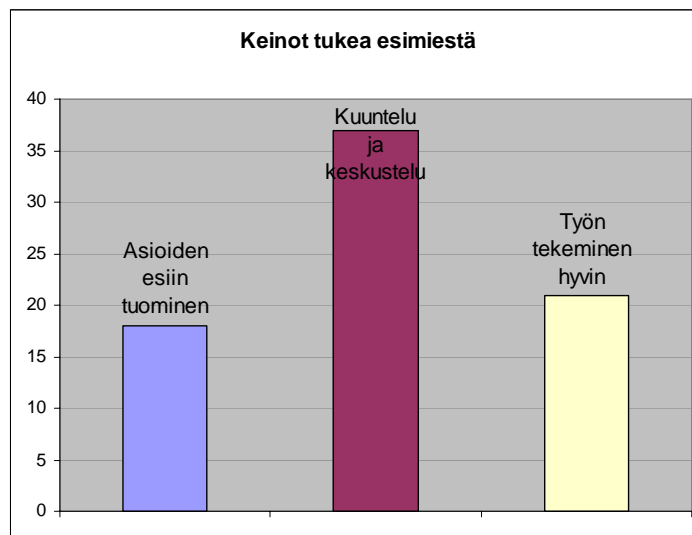
Kahdeksan vastaajaa koki maltin palautteen antamisessa kasvaneen. Harkintakyky oli kasvanut kielteisen palautteen antamisessa ja siinä, mikä asia on palautteen arvoinen. Erään vastaajan kommentin mukaan: ”Mieluummin hippu kultaa kuin leiviskä sontaa.”

Yhdeksän vastaajaa koki kehittyneensä positiivisen palautteen antamisessa. Kommentti kertoo alaistaitoihin kuuluvasta kehittymishalusta: ”Sitä aina ajattelee ylevästi, että kehu työkaveri päivässä. Mutta harvoinpa sitä tulee tehtyä. Ihan pienikin kommentti saa toisen hyvälle tuulelle. Yritän taas petrata tällä saralla...”

Huomion kiinnittäminen palautteen muotoon oli kehittynyt niin ikään yhdeksällä aamulehteläisellä. Palautteen antaminen ei ollut itseisarvo, vaan tärkeintä oli sen perille meneminen. Asiallisella, rakentavalla palautteella oli huomattu saatavan enemmän aikaan. Eräs vastaaja koki hyväksi toimintatavan, jossa palautteen kohteen annettiin itse keksiä ratkaisu kysymällä, miten tietty asia voitaisiin hänen mielestään hoitaa paremmin.

#### 6.4.2 Kuuntelu ja keskustelu keinoina tukea esimiestä

Alkumittauksessa kysyttiin, miten alainen voi auttaa esimiestään. Esimies on yksi kanava puuttua epäkohtiin. Lisäksi esimiehen tukeminen kertoi Bateman ja Organin (1983) tutkimuksessa asenteesta organisaatiokansalaisuutta kohtaan. 76 vapaamuotoista vastausta jaettiin kolmeen kategoriaan sillä perusteella, mitä tyylejä vastaajat suosivat.



KUVIO 17. Pylväskuvaaja keinoista tukea esimiestä

Asioiden esiin tuominen niin hyvässä kuin pahassa oli 18 vastaajan mielestä alaisen keino auttaa esimiestään. Suora palaute, tiedonkulku, esimiehen ajan tasalla pitäminen, muistuttaminen ja mielipiteen kertominen nousivat esiin. Vastauksista välittyi odotus esimiehestä henkilönä, jolla on kyky löytää ratkaisu asiaan kuin asiaan. Eräs vastaaja koki esimiehen auttamisen asiana, jota ei pitäisi tapahtua: ”Minusta esimiestaitojen kehittämishanke olisi kiireellisempi. Me autamme esimiehiämme jatkuvasti aivan arkipäiväisissä asioissa.”

Esimiehen kuuntelu ongelmatilanteissa, tarvittaessa auttaminen ongelmien ratkaisussa, tukeminen, rakentavan palautteen antaminen ja avoimuus olivat keinoja auttaa esimiestä (37 vastaajaa). Suhtautuminen esimieheen oli inhimillistä, lähes tasavertaista.

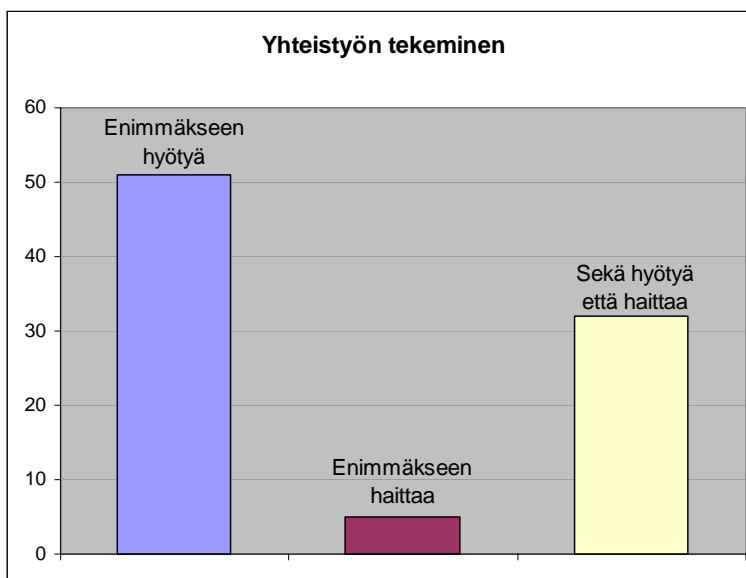
Vastaajista 21 koki tukevansa esimiehen työtä parhaiten sitoutumalla työn yhteisiin tavoitteisiin, tekemällä sovitut työt hyvin ja ottamalla vastuuta työn kokonaisuudesta. Pyrkimys ottaa vastuu työilmapiiristä, esimerkiksi mahdollisimman vähäinen valittaminen ja oman työn kehittämisen ote tulivat esille muutamista vastauksista.

### **6.4.3 Lopputulos paranee yhteistyöllä**

Alkukartoituksessa kysyttiin, millaista hyötyä tai haittaa yhteistyön tekemisestä vastaajien mielestä on. Kysymykseen saatiin 88 vapaamuotoista vastausta. Varsinaisesti ei kysytty, onko yhteistyöstä hyötyä vai haittaa, mutta vastaukset päätettiin kuitenkin luokitella seuraaviin kategorioihin: (1) *enimmäkseen hyötyä*, (2) *enimmäkseen haittaa* ja (3) *sekä hyötyä että haittaa*.

Yhteistyön tekemisestä koettiin olevan enimmäkseen hyötyä (51 vastaajaa). Vastauksissa pohdittiin ideoiden ja näkökulmien rikkautta, yhteisiä tavoitteita, osaamisen jakamista, paineiden vähenemistä ja viihtyvyyttä. Lopputuloksen paraneminen nostettiin myös esiin. Eräs vastaaja tuumasi kysymykseen: ”Yksinkertaista matematiikkaa: Muutama fiksu pää on parempi kuin yksi keskiverto pää.”

Aina ei kuitenkaan yhteistyön tekemisestä koettu olevan hyötyä. Viisi vastaajaa koki siitä olevan enimmäkseen haittaa; aikaa tuhrautui, keskustelu siirtyi helposti epäoleellisuuksiin tai omat ajatukset jäivät kuulematta. Myös osa yhteistyön hyötyjen painottajista totesi yhteistyön onnistuvan silloin, kun jokaisen vastuualueet ovat selvät.



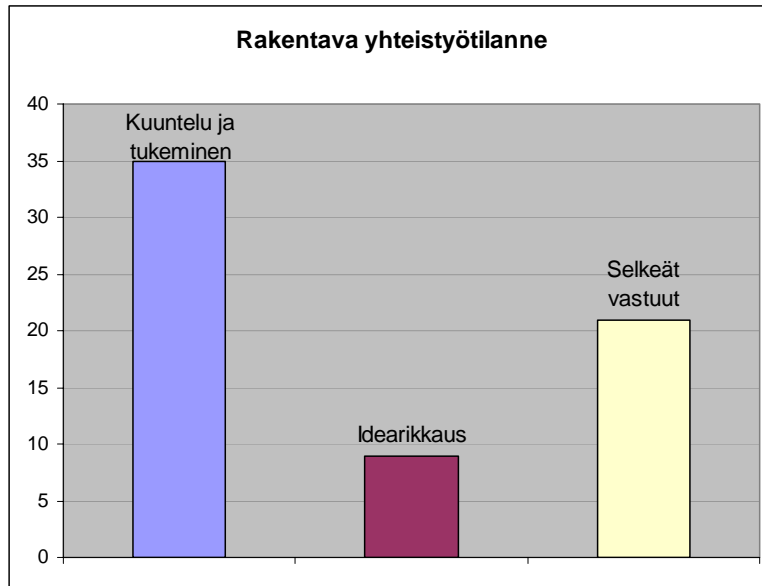
**KUVIO 18.** Suhtautuminen yhteistyön tekemiseen

Toiseksi suurin vastaajaryhmä (32 vastaajaa) pohti yhteistyössä olevan omat hyvät ja huonot puolensa, riippuen yhteistyöryhmästä. Ideointi koettiin hedelmällisenä, mutta myös taakkana silloin kun paras idea ei toteutunut. Aikaavievyys oli toisaalta rasite, mutta toisaalta hyvin suunniteltu on vanhan sanonnan mukaan puoliksi tehty. Yhteistyön johtamista ja vastuuta pidettiin yhtenä tärkeimmistä asioista yhteistyön tekemisessä, jotta pysyttäisiin asiassa ja työ etenisi. Jos tässä onnistuttiin, yhteistyön koettiin tehostavan ja nopeuttavan työn tekemistä. Huomiota kiinnitettiin myös ryhmäläisten erilaisiin rooleihin: Lennokkaassa keskustelussa ideat jalostuivat, mutta toisaalta mahdollistivat myös vapaamatkustamisen.

Seurantamittauksessa kysyttiin tarkemmin aamulehteläisen hyvästä toiminnasta yhteistyötilanteissa. Kysyttiin, miten yhteistyötilanteissa voisi toimia rakentavasti. 35 vastaajaa koki rakentavaksi pääasiassa muiden kuuntelun, tukemisen ja huomioimisen.



Muissakin vastauksissa muiden huomioiminen oli tärkeää, mutta tässä ryhmässä se oli korostunutta.



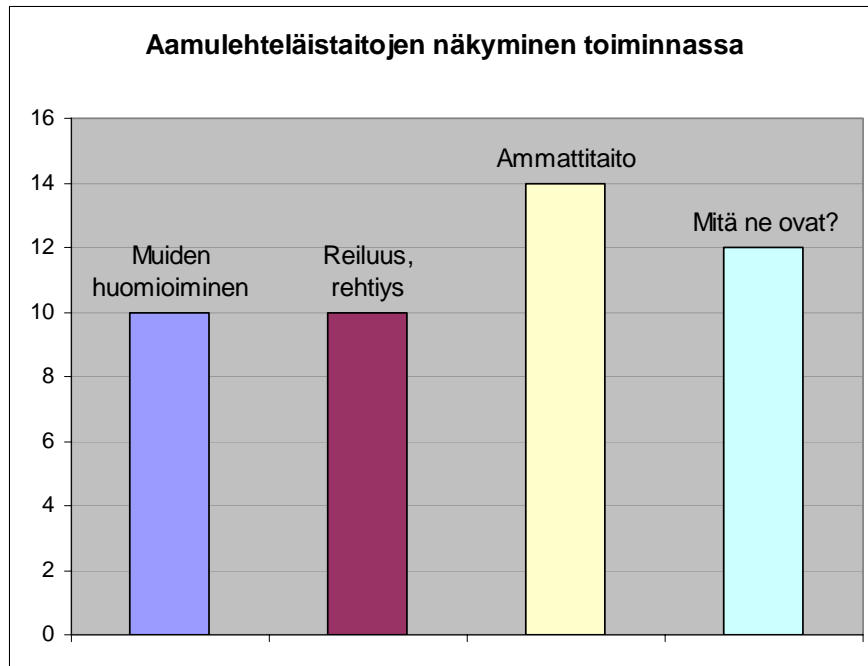
**KUVIO 19.** Käsitys rakentavasta yhteistyötilanteesta

Vain yhdeksän henkilön mielestä ideoiden runsaus ja muiden sekä omien ideoiden esittely oli yhteistyössä rakentavaa, vaikka alkukartoituksessa ideointi koettiin tärkeäksi hyödyksi yhteistyön tekemisessä. Ideoiden runsaus ei tehnyt yhteistyötilanteesta rakentavaa.

Yhteistyö etenee 21 vastaajan mielestä tehokkaasti silloin, kun vastualueet ovat selkeästi määritellyt ja kaikki ovat omista vastuualueistaan tietoisia.

#### **6.4.4 Anteeksi, mistä aamulehteläistaidoista puhut?**

Aamulehteläistaidot-projektin nimi viestii yhteisöllisyydestä, me-hengestä. Ulkopuoliselle on hämää, mitä näillä aamulehteläistaidoilla tarkoitetaan. Seurantamittauksessa kysyttiin, miten aamulehteläistaidot näkyivät vastaajien toiminnassa. Vastaukset luokiteltiin kolmeen kategoriaan, joita olivat aamulehteläistaitojen näkyminen muiden huomioimisena, reiluutena ja ammattitaitona. Kysymys herätti myös hämmennystä, ei tiedetty mitä aamulehteläistaidoilla tarkoitetaan.



**KUVIO 20.** Kuvaaja vastaajien aamulehteläistaitokäsityksistä

Muiden auttaminen, inhimillisuus ja luotettavuus korostuivat 10 vastaajan kommenteissa. Toiset 10 vastaajaa koki aamulehteläistaitojen olevan rehdin ja reilun ihmisen taitoa, myös avoimuus ja yhteistyökykyisyys koettiin tärkeinä.

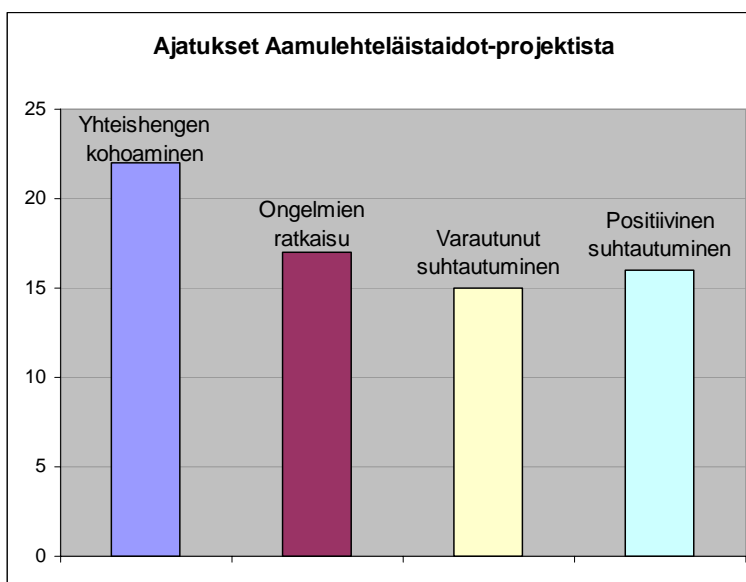
14 vastaajaa pyrki määrittelemään aamulehteläistaitoa työn tekemisen, Aamulehden vision tai arvojen kautta sekä oman ammattitaidon jakamisena. Eräältä vastaajalta saatiin mallikelpoinen vastaus Aamulehden arvoista:

*”Inhimillisuus sekä sisäisessä yhteistyössä, että työssämme asiakkaisiin päin. Moniarvoisuus ja erilaisuuden hyväksyminen auttavat ottamaan toisen ihmisen huomioon asiakkaana ja työtoverina. Luotettavuus luo vankan pohjan kaikelle työllemme. Asiakkaat voivat luottaa Aamulehden toimintaan ja lupauksiin. Luotettavuus on tietysti tärkeää myös talon sisäisessä yhteistyössä. Rohkeus antaa mahdollisuuksia luovaan ja uudistuvaan työhön. Rohkeutta on seurata ajan ilmiöitä, kehittää omaa toimintaa ja puolustaa omia näkemyksiä. Kannattavuus pitää pitää mielessä, sehän on kaiken perusta. Kannattava yritys voi keskittyä laadun tekemiseen kaikissa muodoissa.”*

Sen sijaan 12 vastaajalle oli epäselvää, mitä aamulehteläistaidoilla tarkoitettiin. Henkilöstön kehittämisen projektin kannalta tämä ei ole hyvä huomio. On selvää, että jatkossa jokaisen aamulehteläisen on tiedettävä, mitä projektiin liittyvillä taidoilla tarkoitetaan. Tiesivätköhän 79 vastaamatta jättänyttä?

#### 6.4.5 Yhteishengen kohoaminen projektin vahvuutena

Seurannassa kysyttiin, mitä ajatuksia Aamulehteläistaidot-projekti oli herättänyt vastaajissa. Esimerkkeinä projektin sisällöstä mainittiin strategiastartti ja pienryhmät. Pienryhmätoimintaa pidettiin monissa vastauksissa hyvänä ja sitä toivottiin lisää. 70 vastausta luokiteltiin neljään kategoriaan, joissa korostuivat (1) yhteishengen kohoaminen, (2) ongelmien ratkaisu, (3) varautunut suhtautuminen ja (4) yleinen positiivinen suhtautuminen.



**KUVIO 21.** Kuvaaja Amulehteläistaidot-projektin herättämistä ajatuksista

Suurin osa (22 vastaajaa) painotti yhteishengen kohoamisen hyötyjä sekä osastojen välisen yhteistyön ja työhyvinvoinnin paranemista. Irrottautumishetket arkisen työn ahertamisesta koettiin tervetulleiksi. Erään vastaajan sanoin: ”Tällaiset projektit vahvistavat motivaatiota ja tunnetta siitä, että on kiva olla aamulehteläinen ja että meillä on hyvä työnantaja. Se luo tunteen meistä välittämisestä.”

Henkilöstön kehittämisprojektia pidettiin myös foorumina kehitysideoiden esittämiselle ja ongelmien ratkaisulle (17 vastaajaa). Omien ja muiden ideoiden esille tuleminen ajateltiin herättävän uusia ajatuksia siitä, miten jokin asia voitaisiin hoitaa paremmin. Päätöksenteon nopeutumista pidettiin myös tällaisten projektien etuna.

Vastaajista 15 oli epäileväisiä projektin toimivuudesta ja siitä, muuttaako projekti mitään. Osa ei ollut myöskään kiinnostunut selvittämään, mistä projektissa oli kyse. Jotkut pitivät toimintaa turhanpäiväisenä höpinänä, josta puuttui konkretia.

Kuviossa oikealla oleva ryhmä (16 vastaajaa) ei eritellyt tarkemmin, miksi kokivat tällaisten projektien olevan tärkeitä ja herättäneen myönteisiä ajatuksia. Suhtautuminen oli yleisellä tasolla positiivista. Osa vastaajista painotti projektien olevan tärkeitä ja siitä syystä tapahtumiin osallistuminen ei saisi jäädä vapaa-ajalla tapahtuvaksi, kuten esimerkiksi vuorotyössä olevilla. Myös osa-aikaeläkkeellä olevien osallistamisesta täytyisi pitää huolta. Muuten työssä kehittyminen jää työpaikkapeliin teorian mukaisesti vain vapaa-ajalla tapahtuvaksi toiminnaksi, johon osallistuvat aktiivisimmat ja työpaikan säilymisensä puolesta pelkäävät työntekijät.

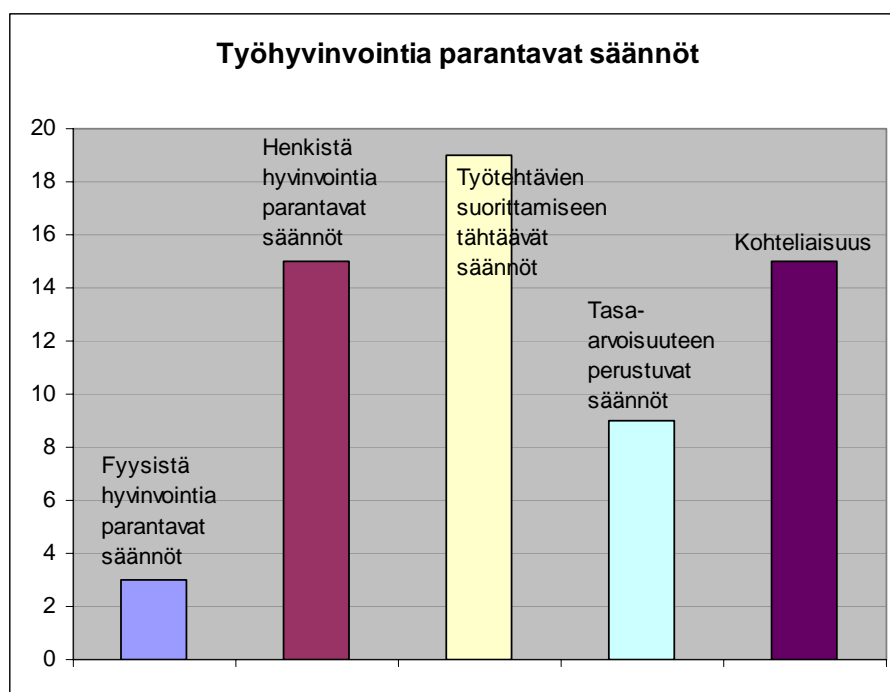
#### **6.4.6 Työn pelisääntöjen noudattaminen ensisijaista**

Yhteisten sääntöjen noudattaminen kertoo vastuun ottamisesta. Ongelmallista sääntöjen noudattamisesta tekee niiden häilyvyys. Organisaatioissa puhutaan kirjoittamattomista säännöistä, joihin uusi työntekijä pikkuhiljaa sosialisoituu. Monesti sääntöjä ei ole määritelty selkeästi tai ne perustuvat kunkin henkilökohtaiseen moraalikäsitteeseen. Ohjeiden ja suositusten suhteen ollaan yhtä heikoilla jäillä: herää kysymys, koskevatko nämä minua ja voiko niissä soveltaa. Yrityksissä toimintaa ohjaavat lait, paikalliset ja yleiset sopimukset, yrityksen arvot, siellä työskentelevien moraalisuus ja yleinen etiikka.

Alkukartoituksessa kysyttiin, mitä yhteisiä sääntöjä vastaajat noudattivat työssään. Kysymys jäi yleiselle tasolle, joten vastauksetkin olivat melko ylimalkaisia. Moni vastasi noudattavansa kaikkia sääntöjä tai kaikkia yhdessä sovittuja sääntöjä. Vastaukset kertovat osaltaan siitä, että sisäänkirjoitettuja, työssä noudatettavia sääntöjä on vaikea pukea

sanoiksi. Jotkut vastaajat puhuivat johonkin kirjatuihin säännöistä, kuten työsopimuksista, työehtosopimuksista, eettisistä ohjeista, Alma median tai Aamulehden antamista ohjeistuksista, ammattikunnan- tai liiton ohjeista, sovituista aikatauluista tai osastokohtaisista säännöistä. Myös kirjoittamattomat, ”hiljaiset” säännöt tai työmoraali mainittiin. Joillekin oli epäselvää, mitä sääntöjä pitäisi noudattaa ja toiset luottivat yleisiin kohteliaisuussääntöihin. Mainittiinpa yhdessä vastauksessa alustaidotkin.

Seurantamittauksen avokysymyksissä kysymystä muutettiin rajaukseltaan: kysyttiin työyhteisön hyvinvointia lisäävistä säännöistä. Tällä kertaa vastaukset pääsivät hiukan pintaa syvemmälle. Vastauksia oli yhteensä 61, ja ne jaettiin viiteen luokkaan.



**KUVIO 22.** Aamulehteläisten työhyvinvointia parantavat säännöt

Kolme henkilöä toi esiin fyysistä hyvinvointia parantavat säännöt. Erityisesti toisten ruokien ottaminen jääkaapista loukkaa fyysistä hyvinvointia työpäivän aikana.

Henkistä hyvinvointia parantavia sääntöjä painotettiin 16 vastauksessa. Esimerkkejä vastauksissa esiintyvistä asioista ovat työrauha, työpaikkakiusaamisessa nollatoleranssi,

työn ja levon oikea suhde, työkuormituksen tasaaminen, palkitseminen ja jokaisen ihmisarvon kunnioittaminen.

19 vastaajaa korosti työn käytäntöihin liittyvien sääntöjen ja oikeuksien toteutumista. Tavoitteena oli, että työtehtävät tulee hoidettua ajallaan. Tätä edesauttoivat työaikojen noudattaminen, sovittujen aikataulujen pitäminen, selkeät vastuualueet, taukojen pituus ja niiden aikainen hyvä ilmapiiri. Yhdessä osastojen kesken sovittujen sääntöjen noudattaminen, jotta yhteiset työn tavoitteet voisivat toteutua.

Yhdeksän vastaajaa korosti tasa-arvoisuuden toteutumista työpaikalla. Samanarvoinen kohtelu kaikille esimerkiksi työvuorojen jakautumisen suhteen sekä alaisten tasa-arvoinen kohtelu olivat tärkeitä asioita. Myös tasavertaisuuslaki, Aamulehden arvojen mukainen toiminta, työehtosopimuksissa sovitun toteutuminen sekä olemassa olevat toimintatapaohjeet mikäli häirintää tai kiusaamista esiintyisi. Laadittuihin dokumentteihin tukeutuminen koettiin oikeuden toteutumisen keinona.

Loput 15 vastaajaa pitivät yleistä kohteliaisuutta ja ystävällisyyttä työhyvinvointia edistävinä. Esimerkkeiksi annettiin tervehtiminen, hyvät käytöstavat myös paineen alla, kaikkien osallistuminen ”talkoisiin”, muiden auttaminen ja kunnioittaminen sekä kommunikoiminen. Avokonttorissa metelöiminen ei ollut kohteliasta käyttäytymistä muita työntekijöitä kohtaan. Erään vastaajan näkökulma oli toisista ja itsestä huolen pitäminen niin, että mieltä vaivaavista asioista puhuttaisiin.

## 7 Yhteenveto ja pohdinta

Aamulehteläistaidot-projektin vajaan vuoden seuranta-aikana ei havaittu mitattavissa olevaa muutosta alaistaidoissa. Alaistaitoa tutkittiin viiden alaistaidon osa-alueen suhteen, joita olivat halu kehittyä, rohkeus puuttua asioihin, yhteistyön luontevuus, organisaatioon sitoutuminen ja vastuunotto työilmapiiristä. Alaistaidon osa-alueet määritettiin aiempaan alaistaidon ja organisaatiokansalaisuuden (OCB) tutkimukseen sekä aamulehteläistaitojen kehittämisprojektin sisältöihin nojaten, faktorointimenetelmää käyttäen. Eri roolien vaikutuksia alaistaitokäsityksiin sen sijaan havaittiin. Ikä, palvelusvuodet, koulutus, työsuhteen voimassaolo, sukupuoli ja toimiasema vaikuttivat itsearvioituun alaistaitoon. Millaisia johtopäätöksiä Aamulehteläistaidot-projektista voidaan tutkimuksen perusteella tehdä?

Epäilemättä tutkimukseni on taas yksi esimerkki yrityksestä mitata henkilöstön kehittämistä hyöty- ja tulonäkökulmasta (vrt. Bassi & McMurrell, 2005). Lukujen suora vertaaminen tilastotestien avulla sisältää pyrkimyksen tehdä selkeitä johtopäätöksiä. Henkilöstön kehittämishankkeiden vaikuttavuudesta käytännön toimintaan voidaan olla montaa mieltä, eivätkä vaikutukset välttämättä näy lyhyellä aikavälillä. Se kuinka hyvin henkilöstöstä lähtökohtaisesti huolehditaan vaikuttaa arvioihin henkilöstöhankkeiden tehokkuudesta. Jos perusasiat ovat hyvällä tasolla, kehittämistavoitteet tuntuvat henkilöstöstä mielekkäiltä.

Alaistaitojen kehittäminen on vaativa tehtävä. Asenteet ja persoonallisuus ovat yksilön syvällisimpiä ja vaikeimmin muuttuvia ominaisuuksia. Kognitiivisen konsistenssin säilyttämisen tarve on vahva; sitä voidaan pitää jopa selviytymiskeinona. Esimerkiksi sitoutuneisuus työhön riippuu paljolti yksilön henkilökohtaisista tavoitteista, suhtautumisesta työn sisältöihin ja niiden henkilökohtaisesta merkityksestä. Kuten aiemmissa tutkimuksissa (Bateman & Organ 1983) on selvinnyt, työtyytyväisyys on sitoutuneisuuden (Schappe 1998) ja koetun oikeudenmukaisuuden (Organ & Ryan 1995) ohella selvästi yhteydessä alaistaitoon. Koettu oikeudenmukaisuus ja työtyytyväisyys ovat tiettyyn pisteeseen asti organisaation sisäisten käytäntöjen luomia mahdollisuuksia, mutta vahvasti myös yksilöllisiä kokemuksia.

Tilastollisesti tarkasteltuna Aamulehteläistaidot-projekti ei siis vaikuttanut henkilöstön alaistaitoihin ensimmäisen yhdeksän kuukauden aikana. Projektin näkyvyydestä työn käytännöissä ei ole varmuutta avovastausten perusteella: osa vastaajista ei tiennyt, mistä aamulehteläistaidoissa on kyse tai mitkä henkilöstön kehittämisen prosessit kuuluvat sen piiriin. Toisaalta Aamulehteläistaidot-projektiin suhtauduttiin avovastauksissa myönteisesti. Projektia ja sen kaltaisia hankkeita pidettiin tärkeinä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Hanke antoi kuvan siitä, että työntekijöistä välitetään.

On tärkeää, että kehittämisprojektit on laadittu harkiten, niiden sisällöt vastaavat henkilöstön tarpeita ja kohdistuvat todellisiin asioihin. Onko Aamulehden henkilöstö liian suuri ja heterogeeninen siihen nähden, että aamulehteläistaitojen kehittämishanke pyritään viemään lähes samansisältöisenä koko henkilöstön läpi? Henkilöstön kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon eri osastojen ja yksilöiden tarpeet sekä työtehtävien erilaisuus. Roolien huomioiminen suhteessa alaistaitoihin on asia, jota kannattaa kehittämistoimintaa jatkaessa pohtia. Suhtautuminen alaistaitoihin on roolisidonnaista, positiivisimmin alaistaitovaatimukseen näyttivät suhtautuvan esimiehet ja naiset.

Tutkimusongelmia määriteltäessä haluttiin tutkia, onko johtotason ja työntekijöiden, naisten ja miesten tai ekspertin ja noviisin alaistaitokäsityksissä eroa. Ekspertin ja noviisin erot alaistaitokäsityksissä sisältävät sekä iän, palvelusvuosien että työsuhteen tuomat erot. Lisäksi haluttiin selvittää, vaikuttaako koulutustaso alaistaidon mukaiseen käyttäytymiseen. Erilaiset roolit näyttävät vaikuttavan alaistaitoon monessa suhteessa, kuten tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää. Seuraavaksi saatuja tuloksia pohditaan suhteessa henkilöstön kehittämiseen ja alaistaitovaatimuksiin.

Esimiesten kyky puuttua asioihin, sitoutuneisuus organisaatioon sekä vastuunotto työilmapiiristä oli toimihenkilöitä suurempaa. Alaistaidossa näyttää olevan monia yhteneväisyyksiä esimiestaitoon. Rehnbäckin (2006) aiemmassa alaistaitojen tutkimuksessa selvisi, että esimiehet kokivat alaistaitovaatimukset uuvuttavina ja omaa työhyvinvointiaan heikentävinä, toisin kuin työntekijät. Mikäli esimiesten alaistaidot ovat jo lähtökohtaisesti korkeat, kuten tutkimukseni osoittaa, voidaan lisävaatimukset kokea utopistisina.



Farrell ja Finkelstein (2007) ja Lovell (1999) paljastivat tutkimuksissaan, että odotukset naisten hyvää alaistaitoa kohtaan ovat suuremmat kuin miehiin kohdistuvat odotukset. Myös tässä tutkimuksessa naiset arvioivat halunsa kehittyä, yhteistyön luontevuuden, organisaatioon sitoutumisen ja vastuun ottamisen työilmapiiristä suuremmaksi kuin miehet. Kenties naisiin kohdistuvat odotukset hyvästä käyttäytymisestä ja alaistaidosta muuttuvat niin sanotuiksi itseään toteuttaviksi ennusteiksi. Odotukset tyttöjen poikia paremmasta käyttäytymisestä jo lapsesta alkaen näyttävät istuvan syvässä. Rohkeudessa puuttua asioihin ei kuitenkaan huomattu eroa naisten ja miesten välillä.

Iän yhteys alaistaitoihin oli moninaista. Alle 27-vuotiailla asioihin puuttumisen kyky ja sitoutuneisuus organisaatioon oli heikointa, kun taas yli 52-vuotiailla kehittymishalun huomattiin puolestaan olevan muita alhaisempi. Samoin palvelusvuosien määrän kasvaessa kehittymishalu ja vastuunotto työilmapiiristä heikkenivät. Henkilöstön kehittämisen hankkeissa olisi hyvä pohtia myös iän ja kehittämisen yhteyttä. Miten nuorimmat ja vanhimmat työntekijät voitaisiin jatkossa ottaa huomioon?

Alle viisi vuotta Aamulehdessä työskennelleet pitivät yhteistyötä luontevana sekä vastuunottoaan työilmapiiristä suurempana kuin yli 20 vuotta talossa olleet. Lisäksi määräaikaisessa työsuhteessa olevilla puuttuminen asioihin oli heikompaa kuin vakituksessa työsuhteessa olevilla. Sitoutuneisuuden on jo aiemmin huomattu olevan yhteydessä ikään siten, että vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon (Jokivuori 2004; Keskinen 2005a, 27). Tulosten perusteella näyttää siltä, että alaistaitojen sisältö on erilaista vähemmän aikaa työskennelleillä. Työuran alkuvaiheessa yhteisöllisyys näyttää olevan tärkeämpää kuin myöhemmin. Työuran edetessä saattaa painottua itseohjautuvuus.

Tutkimuksessa löydettiin myös yhteys koulutuksen ja alaistaidon välillä. Kansakoulun tai peruskoulun jälkeen opiskelemisen lopettaneet arvioivat kykynsä puuttua asioihin muita heikommaksi. Koulutustason noustessa koettu vastuunotto työilmapiiristä kasvoi. Nykyisessä suomalaisessa yhteiskunnassa koulutustaso alkaa olla huippuluokkaa, joka on omiaan heikentämään vähemmän koulutettujen henkilöiden jo alunpitäen heikkoa koulutuksellista itsetuntoa. Koetut vaikutusmahdollisuudet työpaikan käytännöissä

näyttäisivät olevan heikommat vähemmän kouluttautuneilla. Vaikutusmahdollisuuksien tulisi olla yhtä hyvät koulutuksesta riippumatta.

Organisaatiota ja sen henkilöstöä kehitettäessä täytyy ottaa huomioon organisaation oppimiskapasiteetti eli henkilöstö. Jos puhutaan oppivasta organisaatiosta, on hyvä muistaa, ettei organisaation oppiminen ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. Oppiminen itsessään riippuu aina yksilöllisistä ajatteluprosesseista. Henkilöstön kehittämisprojekti ei voi taata oppimista sinänsä. Henkilöstön kehittäminen voi ainoastaan luoda mahdollisuuksia oppimiselle, kehittymiselle ja muutokselle. Yksittäisten henkilöiden oppiminen muodostaa suuremman kokonaisuuden, joka hyödyttää organisaatiota kokonaisuutena. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen henkilöstön kehittämisessä on tarpeen, jotta kehittymisen mahdollisuuksia voidaan antaa mahdollisimman monelle.

Vuonna 2009 on edessä Aamulehteläistaidot-projektin toinen vuosi. Projektin haasteena on käytännönläheinen toiminta, joka tarjoaa todellisia oppimisen mahdollisuuksia. Kehittämisprojektin edetessä kenellekään ei saisi enää olla epäselvää, mitä aamulehteläistaidoilla tarkoitetaan. Aamulehteläistaidot tulisi pystyä konkretisoimaan niin, etteivät ne jäisi henkilöstön ulottumattomiin, abstraktille tasolle. Taitoja pitäisi päästä harjoittelemaan käytännön tasolla. Noviisien ja eksperttien erilaiset edellytykset, esimiesasema, sukupuolierot ja koulutuserot luovat Aamulehden henkilöstön kehittämisprojektille paineita. Myös osastokohtaiset erot tuovat haasteensa aamulehteläistaitojen kehittämiselle.

Käsillä olevan tutkimuksen seuranta-ajan jälkeen Aamulehdessä on henkilöstöassistentti Raila Lähteelältä saamani tiedon mukaan (sähköposti 11.11.2008) alkanut Aamulehteläistaidot-pelin peluuttaminen henkilöstöllä. Peliin on kutsuttu henkilöitä eri osastoilta, joten yhteistyötä, vuorovaikutusta, tutustumista, ongelman ratkaisua ja palautteen antamista on harjoiteltu käytännössä. Lisäksi viikoittain on Alma Median intranetissä Walmassa julkaistu johtoryhmän jäsenten omin sanoin kertoma "Minun aamulehteläisyyteni", joka on herättänyt keskustelua henkilöstön kesken. Aamulehteläistaitojen konkretisoimiseen on selvästi pyritty panostamaan.

Aamulehteläisten vapaamuotoisista vastauksista välittyi kuva niin uskaltamisesta kuin keskustelutaidosta ja muiden tukemisesta. Tutkijalle syntyi kuva siitä, että aamulehteläisten alaistaidot ovat kokonaisuutena melko hyvällä tasolla, ja tarpeet kehittymiselle ovat kullakin vastaajalla omanlaisensa. Ajatuksen tasolla aamulehteläisten vastauksia voisi kuvailla neljän kategorian avulla, joita ovat ujut, kuumakallet, positiivarit ja harkitsijat. Ujot kaipaavat lisää rohkeutta palautteen antamiseen, suoraan puhumisen harjoittelua, rohkeutta olla eri mieltä ja tarttua epäkohtiin. Kuumakallejen sen sijaan olisi syytä käyttää hieman harkintaa ja aikaa esimerkiksi ennen palautteen antamista. Positiivareista välittyi positiivinen asennoituminen, tarve myönteisyyteen ja muiden huomioimiseen. Harkitsijat haluavat pohtia tilannetta ja kiinnittää huomionsa rakentavuuteen sekä valmistelemiseen.

Alaistaitojen kehittämisen sisältöjen tulisi olla niin moninaisia, että niin ujut, kuumakallet, positiivarit kuin harkitsijatkin pystyisivät kehittymään kukin tarvitsemansa alueen osalta. Kokonaisuutena tilanne on hyvä, kun työntekijöistä löytyy monenlaista tallustajaa. Yksilöllistä alaistaitojen kehittämistä tarvitaan siihen, että esimerkiksi pelokkaat ja kuumakallet voisivat työyhteisössä kommunikoida ja ymmärtää toisiaan.

Mikäli yksilöllisiä oppimisen mahdollisuuksia pystytään tarjoamaan, on aamulehteläistaitohankkeen eduksi ehdottomasti laskettava työntekijöiden aktiivisuuden ja vastuullisuuden korostaminen. Alaistaitohan on toimimista *rakentavalla tavalla* työyhteisön hyväksi. Se pitää sisällään uskalluksen toimia parhaaksi näkemällään tavalla. Alaistaidoltaan hyvän henkilön toimet eivät aina miellytä kaikkia osapuolia. Toiminnan ja käyttäytymisen tulisi pyrkiä tuomaan asioita esiin rakentavasti, sillä kritiikillä ja negatiivisuudella on vaikea saada aikaan muutosta. Vastuun ottaminen on täysivaltaiseksi organisaatiokansalaiseksi kasvamista. Hyvä alainen ottaa vastuun tekemisistään ja seisoo tärkeänä pitämiensä arvojen takana.

## 8 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa suuri tekijä on mittarin ja mittaamisen luotettavuuden arviointi. Mittarin rakentamiseen kuuluu monia eri vaiheita, kuten käsitteiden operationalisointi, mittarin validiteetin ja reliabiliteetin vaatimus, kohderyhmän huomioiminen, lomakkeen selkeys ja niin edelleen. Mittauksen jälkeen on syytä pohtia vastaamatta jättämisen eli kadon syitä, otantamenetelmää, aineiston edustavuutta sekä koeasetelman ja käytettyjen analyysimenetelmien tarkoituksenmukaisuutta. Tulosten yleistettävyys ja tutkimuksen objektiivisuus ovat myös asioita, jotka otetaan huomioon.

Mittarin rakentamisen tukena käytettiin koulutuksen tuloksellisuuden ja ilmapiirin mittaamiseen laadittuja aiempien tutkimusten mittareita. Suoranaisesti alaistaitojen mittaamisen tarkoitettua mittaria ei löytynyt, onhan alaistaito uusi käsite Suomessa. Lisäksi mittarissa haluttiin ottaa huomioon Aamulehteläistaidot-projektin laaditut sisällöt sekä suomalaisen alaistaidon vivahde-erot aiempaan OCB:n tutkimukseen verrattuna. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mittari todella mittaa sitä, mitä on aiottukin (Tähtinen & Isoaho 2001, 137). Alaistaitojen mittaamisen lisäksi tutkimuksessa täytyi ottaa huomioon aamulehteläistaitojen määritelmät, joita kehittämishankkeella pyrittiin kehittämään. Tässä mielessä valmista mittaria ei ollut tarjolla juuri kyseiseen tutkimustilanteeseen.

En kiistä, etteikö tutkimuksen luotettavuutta olisi luultavasti lisännyt kokeneemman tutkijan laatima valmis mittari. Alaistaito-käsitteen operationalisointi kyselylomakkeessa osoittautui vaativaksi tehtäväksi ja käsitteensä tavoin mittari kasvoi melko laajaksi. Analyysivaiheessa eksploraatiiviseen tapaan suoritettu faktorointi auttoi kuitenkin löytämään laajasta materiaalista oleellisen ja kytkemään saadut tulokset jälleen alaistaidon teoriataustaan. Muutama väittäjä jäi tutkimuksessa hyödyntämättä, koska mittarin laatimisvaiheessa oleelliselta vaikuttanut kysymys ei enää vastaukset saatua ollutkaan merkityksellinen.

Koeasetelma, jossa vastaajat valikoituivat satunnaisesti tutkimukseen kummallakin mittauskerralla, ei ole puhtaasti kokeellisten menetelmien mukainen. Seurantatutkimus-

termin käytöstä luovuttiin, koska tutkimuksen koeasetelma ei täytä pitkittäistutkimuksen kriteerejä. Jotta kokeellinen asetelma olisi toteutunut, seurantamittaukseen osallistuvien olisi pitänyt olla samoja henkilöitä kuin alkumittaukseen vastanneiden. Myös kontrolliryhmä koeryhmän lisäksi olisi vähentänyt eri vastauskerroilla vastanneiden henkilöiden satunnaisvaihtelua ja mahdollisesti vinoutunutta valikoitumista. Nyt tutkimuksen mahdollisuudet selittää tai kontrolloida satunnaisvaihtelua ja vastaajien valikoitumista jäävät pieniksi. Koska kaikille aamulehteläisille annettiin yhtäläinen mahdollisuus vastata kyselyyn, on luultavaa että vastaajiksi ovat valikoituneet aktiivisimmat ja kehittymismyönteisimmät henkilöt. Koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita koko Aamulehden henkilöstön kehittymisestä, voidaan tuloksista kuitenkin nähdä yleisiä linjoja keskiarvojen valossa. Tilastolliseen tutkimukseen kuuluu aina tietty itsekorjautuvuus, kun havaintoja on paljon.

Aineiston keruun suhteen on pohdittava, vaikuttaako Aamulehden painossa toteutettu erilainen aineistonkeruumenetelmä vastauksiin. Internet-kyselyssä oli mahdollista pakottaa kysyjä vastaamaan kaikkiin taustatietoihin, mutta paperilomakkeen täytössä tätä pakotusmahdollisuutta ei ole. Näin ollen puuttuvia taustatietoja löytyi enemmän painajien vastauksista. Erityinen painossa järjestetty lomakkeentäyttötilaisuus ei antanut samanlaista vapautta vastata kyselyyn vapaaehtoisesti kuin internet-lomake. Toisaalta sellaiset henkilöt, jotka eivät kyselyyn halunneet vastata, eivät saapuneet tilaisuuteen tai palauttivat umpimähkään täytetyn lomakkeen. Tämä aiheutti päänvaivaa tutkijalle, jonka täytyi harkita vastausten luotettavuutta ja jättää osa vastauksista jopa pois aineistosta. Jos kaikki vastaukset olisi kerätty internet-kyselynä, olisivat painajien vastaukset jääneet saamatta.

Eräs asia, joka vähentää tutkimuksen luotettavuutta, on alhainen vastausprosentti. Vastausprosentiksi tutkimuksen eri vaiheissa saatiin vain 34–37 prosenttia Aamulehden henkilöstöstä. Alkukartoituksen kohdalla ajateltiin alhaisen vastausprosentin johtuneen joululomakaudesta, mutta koska sama tilanne toistui toisessa mittauksessa, ei selitys ollut pitävä. Selityksiä alhaiselle vastausprosentille voi hakea myös muista seuranta-aikaan teetetyistä tutkimuksista Aamulehdellä. Näitä olivat esimerkiksi esimiesten 360-arviointi ja työilmapiirikysely. Tällaisessa tilanteessa gradukyselyä ei luultavasti priorisoida. Osittain myös vastauksista välittynyt epätietoisuus siitä, mitä aamulehteläistaidot ovat, on osaltaan

voinut vaikuttaa asiaan. Koska vastauksia saatiin kuitenkin kummallakin mittauskerralla yli sata, tilastollisten testien, myös parametrinen, käyttö oli tutkimuksessa käytettyjen analyysimenetelmien puitteissa perusteltua. Tulosten yleistettävyyttä luonnollisesti kärsii, kun halutaan tehdä päätelmiä koko henkilöstöstä samaan aikaan, kun kaksi kolmasosaa jättää vastaamatta. Tutkimuksen aihe ja sen kiinnostavuus sekä aineistonkeruun ammattimainen ote ovat asioita, jotka vaikuttavat eniten katoon (Alkula ym. 1994, 139). Mikäli suurelle osalle vastaamatta jättäneistä ei ollut konkretisoitunut, mistä Aamulehteläistaidot-projektissa on kyse ja lisäksi kyseessä oli opinnäytetyötä varten tehtävä kysely, saattoi kyselyyn olla helppo jättää vastaamatta. Tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista, eikä ketään saa pakottaa vastaamaan (mt. 139).

Tutkimuksessa on esitelty summamuuttujien reliabiliteetit. Reliabiliteettitarkastelussa tarkastellaan sitä, etteivät saadut tulokset perustu täysin sattumaan. Reliabiliteettia kuvaavat sellaiset termit kuin luotettavuus, pysyvyys, yhdenmukaisuus tai johdonmukaisuus, ennustekykyisyys ja tarkkuus. (Tähtinen & Isoaho 2001, 137.) Seurantamittauksessa aamulehteläiset täyttivät saman kyselylomakkeen kuin alkukartoituksessa. Tätä voidaan kuvata uusintamittaukseksi, vaikkakin sen varsinainen tarkoitus oli selvittää alaistaidoissa kehittymistä. Kuten esimerkiksi parhaiden ja heikoimpien tulosten osiosta voidaan lukea, kummankin mittauskerran vastaukset olivat melko yhdenmukaiset. Näin ollen mittarin reliabiliteetin voisi ajatella olevan hyvällä tasolla. Kokonaisuutena mittarien sattumasta johtuva vaihtelu on noin 25–30 prosenttia, joka selviää Cronbachin alfan kerrointa käyttäen. Mittauskertojen väliltä olisi voinut löytyä tilastollisia eroja siitä huolimatta, että muutokset olivat vähäisiä. Jos eroja olisi löydetty, vastaajat olisivat johdonmukaisesti vastanneet eri tavalla kuin edellisellä kerralla. Koska eroja ei löydetty, liittyvät keskiarvojen erot yksittäisten vastausten eroavuuteen. Riippumattomien otosten t-testi nähtiin ratkaisuna kahden eri mittauskerran keskiarvojen tilastolliseen tutkimiseen, sillä tutkimuksen vastaajat valikoituivat satunnaisesti. Kahden riippumattoman otoksen testillä kun tutkitaan kahden satunnaisotannalla valitun, toisistaan eroavan ryhmän vastausten keskiarvoja.

Tutkijan oma rooli on seikka, jota ei tähän mennessä ole vielä pohdittu. Aamulehden asiakaspalvelussa työskentelevänä jättyä pois Aamulehteläistaidot-projektiin

osallistumisesta objektiivisuuden takaamiseksi. Näin ollen välttyin tavoitteelta tutkia itseäni. Tästä huolimatta tiesin luultavasti yrityksen toimintatavoista ja -kulttuurista enemmän kuin täysin ulkopuolinen tutkija olisi tiennyt. Tämä on voinut tuoda lisää ymmärrystä tutkimuskohteesta, mutta sen ei tarvitse olla uhka objektiivisuudelle. Työssä ollessani olen ollut enemmän asiakaspalvelijan kuin tutkijan roolissa, sillä Aamulehteläistaidot-projekti ei ole ollut työn käytännöissä selkeästi esillä. Objektiivisuuden vaatimusta pohtiessa voidaan ottaa tavallisesta poikkeavakin näkökulma: Jokivuori ja Hietala (2001, 181) kritisoivat ”tieteellisen tarinankerronnan” pyrkimystä häivyttää yksilö. Perinnäisessä tarinankerronnassahan yksilön merkitys on aivan keskeinen. Tutkijan objektiivisuutta oleellisempi asia on tutkimuksen objektiivisuus, se että tutkimus pyrkii tuomaan esiin asioita useasta eri näkökulmasta käsin. Tutkimuksessa on pyritty tuomaan esiin erilaisia tapoja suhtautua henkilöstön kehittämiseen, alaitaitoihin sekä työelämän muutokseen.

Tutkimusasetelma osoittautui aloittelevalle tutkijalle melko haasteelliseksi kaksivaiheisen aineistonkeruumenetelmän ja koeasetelmansa puolesta. Myös alaitaidon käsitteen tuoreus näyttäytyi kaksiteräisenä miekkana - tutkimusaihe oli uusi ja ajankohtainen, tuoden samalla rajoituksensa aiempaan alaitaidon tutkimukseen tukeutumiselle. Uskon kuitenkin tutkimuksen tarjoavan eväitä ajatteluun kehittämistavoitteita ja työelämän muutoksen hallintaa pohdittaessa. Aamulehden alaitaitohanke lienee alaitaitojen aikakauden pioneerihanke, joten suoritettu tutkimus lie vasta alkusoittoa.

## LÄHTEET

Aamulehden yritystiedot 2007. Saatavilla www-muodossa. [www.aamulehti.fi/yritystiedot](http://www.aamulehti.fi/yritystiedot)  
Luettu 27.3.2008.

Alkunen, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Alma Media 2008. Alma Median sanomalehdet, Aamulehti. Saatavilla www-muodossa [www.almamedia.fi/aamulehti](http://www.almamedia.fi/aamulehti). Päivitetty 30.9.2008. Luettu 1.12.2008.

Antikainen, E. 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Acta universitatis Tamperensis 1088. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Arvassalo, L. 2006. Alaistaito-termistä. Saatavilla www-muodossa. [www.kotus.fi/index.phtml?s=766](http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766). Kielitoimiston sanakirjan toimitus. Julkaistu 6.2.2006. Luettu 20.9.2007.

Bassi, L. & McMurrer, D. 2005. What to do when people are your most important asset. Handbook of Business Strategy, vol. 6 (1). Bradford: Emerald Group Publishing Limited, 219–224.

Bateman, T. & Organ, D. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship”. Academy of Management Journal, vol. 26 (4), 587–595.

Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human Resource Management. Theory and Practice, 3<sup>rd</sup> edition. New York: Palgrave Macmillan.

Chang, K & Chelladurai, P. 2003. Comparison of part-time workers and full-time workers: commitment and citizenship behaviors in Korean sports organizations. Journal of Sport Management, vol. 17 (4), 394–416.

Dechawatanapaisal, D. & Siengthai, S. 2006. The impact of cognitive dissonance on



learning work behavior. *Journal of Workplace Learning*, vol. 18 (1), 42–54.

Erwin, P. 2001. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Alkuperäisteoksesta ”Attitudes and persuasion” kääntänyt Marja Ahokas. WSOY.

Farrell, S. & Finkelstein, L. 2007. Organizational citizenship behavior and gender: expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology* 9/2007. 81–96.

Gerber, R. 2006. Self-driven workers as life-long learners. Teoksessa G. Castleton, R. Gerber & H. Pillay (toim.) *Improving Workplace Learning. Emerging International Perspectives*. New York: Nova Science Publishers.

Järvensivu, A. 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1199. Tampere: Tampere University Press.

Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. *Aikuiskasvatus* 4/2000 – oppiminen ja työ. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 316–323.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4, 284–294.

Jokivuori, P. & Hietala, R. 2007. Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. Vol. 9, 131–133.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. 2006. Rengistä isännäksi. Vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki: Edita.

- Keskinen, S. 2005a. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.
- Keskinen, S. 2005b. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Pdf-verkkojulkaisu. Saatavilla www-muodossa. [www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkotutkimus-julkaisut49.pdf](http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkotutkimus-julkaisut49.pdf). Kunnallisan kehittämissäätöön polemiasarja. Luettu 31.10.2007.
- Lappalainen, T. 2008. Ole hyvä alainen. Kirja-arvostelu Kauppalehden Vip-liitteessä. 30.1.2008, 20.
- Laurila, A-L. 2007. Ihmissuhdekurssit apuun työpaikoille. Aamulehti 10.12.2007. Talous, A08.
- Lehtonen, J. 2000. Alaistaito. Alaisten rooli esimies-alaisuuden vuorovaikutustilanteissa. Vaasa: pro gradu –tutkielma.
- Lovell, S. 1999. Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation? *Sex Roles*, vol. 41 (5-6), 469–478.
- Mäkelä, V. 1997. Opettajien lisäkoulutuksen tuloksellisuus opettajien, esimiesten ja opiskelijoiden arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Acta universitatis Tamperensis 578. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nokelainen, P. 2006. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Harjoituskirja luennoilta. Tampereen yliopisto. Lyhennetty versio saatavilla www-muodossa. <http://www.uta.fi/laitokset/aktk/118/harjoitukset/ha06.pdf>. Luettu 23.9.2008.
- Ojala, K. 2008. Palaute strategiastartista: yhteenvetoraportti. 1.2.2008. Julkaisematon lähde.
- Organ, D. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington books.
- Organ, D. & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, vol. 48 (4), 775–802.

- Pintilä, H. 2008. Tykes -projektihakemus aamulehteläistaitohanketta varten. Tampere. Julkaisematon lähde.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. 2000. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, vol. 26 (3), 513–563.
- Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Rinne, R. 2003. Elinikäisen oppimisen retoriikka ja koulutuspolitiikka. Teoksessa P. Sallila (toim.) *Elämänlaajuinen oppiminen ja aikuiskasvatus*. Vapaan sivistystyön 44. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistuseura. 219–246.
- Räsänen, R. 2007. Alaistaidot ovat osa työelämän vaatimuksia. *Kehilö - Aamulehden ja Aamujakelun henkilökuntalehti* 4/2007, 14.
- Saini, D. 2000. Globalization and developments in human resource management. Teoksessa D. Saini. & S. Khan (toim.) *Human Resource Management*. Delhi: Response Books.
- Saks, A. 2000. *Research, Measurement, and Evaluation of Human Sources*. Scarborough: Nelson/Thompson Learning.
- Salovaara, H. 2004. Oppimisen teoriasta tukea tieto- ja viestintätekniiikan pedagogiseen käyttöön. Käsitehakemisto. Elektroninen oppimateriaali. Saatavilla [www.muodossa](http://www.muodossa). [www.tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka](http://www.tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka). Luettu 27.2.2008.
- Schappe, S. 1998. The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, vol. 132 (3). 277–290.
- Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. *Onnistu alaisena. Näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Jyväskylä: Tammi.

Smith, C., Organ, D. & Near, J. 1983. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, vol. 68 (4), 653–663.

Turnipseed, D. 2005. Performance perceptions of organizational citizenship behaviours at work: a bi-level study among managers and employees. *British Journal of Management*, vol. 16 (3), 231–244.

Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiaskeleet kvanttiaineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä. Turku: Julkaisusarja C, oppimateriaalit 13, Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työnilo. Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia nro 80.

Vepsäläinen, K. 1994. Henkilöstön kehittäminen ankarassa muutospaineessa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.

Vigoda-Gadot, E. 2007. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business & Psychology*, vol. 21 (3), 377–405.

Wagner, S. & Rush, M. 2000. Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, vol. 140 (3), 379–391.

## LIITTEET

<b>LIITE 1.</b> Aamulehteläistaidot-projektin ideointi.....	85
<b>LIITE 2.</b> Alkukartoituksen kyselyn saatekirje.....	86
<b>LIITE 3.</b> Toisen kyselymittauksen saatekirje.....	87
<b>LIITE 4.</b> Kyselylomake.....	88
<b>LIITE 5.</b> KMO ja Bartlett's (korrelaatioiden ominaisuuksista kertova) testi.....	95
<b>LIITE 6.</b> Cattellin Scree –testi.....	95
<b>LIITE 7.</b> Viisi pääkomponenttia, muuttujat ja lataukset.....	96
<b>LIITE 8.</b> Lopullisten summamuuttujien väiteluettelot.....	98
<b>LIITE 9.</b> Tukeyn ja Bonferronin monivertailutestit iän ja kehittymishalun yhteydestä...	100
<b>LIITE 10.</b> Tulokset.....	101

## LIITE 1. Aamulehteläistaidot-projektin ideointi

Mitä odotamme?

<b>Käyttäytyminen</b>
- aikuisuutta ja vastuullista käytöstä
- hyvät käytöstavat
- kunnioita kaikkia työyhteisön jäseniä
- toisten huomioon ottamista, erilaisuuden hyväksymistä
- asiallista käytöstä
- normaalit hyvät käytöstavat, niin talon sisäisissä kohtaamisissa kuin ulkopuolellakin
- toisten kunnioittaminen
- olet aina joka paikassa, puheissa, käyttäytymisessä, Aamulehden käyntikortti
<b>Pelisääntöjen noudattamista</b>
- sovituista asioista kiinnittäminen
- hoida tehtävät, jotka sovittu
- kerro heti, jos jokin asia ei mene kuten on sovittu (pelisäännöt)
- huolehtia aikataulujen pitävyydestä
- osallistua kokouksiin palaveriiniin
- luetaan sähköpostit ja vastataan niihin
- ei myöhästellä
- annetaan toisille työrauha
- huolehditaan yhteistilojen siisteydestä
- huolehtia työympäristöstä/työilmapiiristä omalta osaltaan
- kohteliaisuutta omaa esimiestä kohtaan
- kehityskeskusteluosaamista
- älä puhu selän takana
- yhteisen päämäärän tunteminen ja halu pyrkiä siihen
<b>Yhteistyöosaaminen</b>
- yhteistyöosaaminen
- yhteistyötä yli osastorajojen
- ryhmätyö- ja vuorovaikutustaidot
- ajattelu ja toiminta yli osastorajojen
- yhteen hiileen puhaltamista
- muiden auttaminen
- kyky kuunnella
<b>Kehittämisaosaaminen</b>
- halu/kyky kehittää omaa osaamista
- aktiivisuutta oman osaamisen kehittämisessä
- olen valmis kehittämään itseäni ja työni
- oma-aloitteisuutta, halua kehittyä
- aktiivisuutta työyhteisön kehittämisessä
- aktiivisuutta osaston kehittämisessä
- vastuullisuutta oman työn kehittämisessä

- etsi aktiivisesti ratkaisuja ongelmiin
<b>Palautteen antaminen</b>
- osataan ottaa vastaan palautetta
- pos/neg palaute omasta työstä
- anna palautetta
- epäkohtiin puuttumista
- ei haeta syyllisiä, vaan miten toimintaa kehitetään paremmaksi
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- kerro parannusehdotuksesi heti
- esitä kritiikki heti ja rakentavasti henkilölle, jota asia koskee

## LIITE 2. Alkukartoituksen kyselyn saatekirje

### Hyvä aamulehteläinen,

Teen kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaani alaistaidoista ja henkilöstön kehittämisestä. Seurantatutkimuksessa selvitetään aamulehteläistaitojen kehittämishankkeen tuloksellisuutta sekä hankkeen yhteyttä henkilöstön kehittymiseen ja oppimiseen.

Vastaamalla oheiseen kyselylomakkeeseen sinulla on mahdollisuus välittää arvokkaita näkemyksiäsi suhtautumisestasi työhösi. Samalla kun vastaamisesi edistää valmistumistani, sen täyttäminen auttaa sinua pohtimaan omia alaistaitojasi.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. Vastaamiseen kuluu noin 10-20 minuuttia, riippuen siitä miten vastaat. Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään **13. tammikuuta 2008**. Kysely on saatavilla sekä internet-pohjaisena että paperiversiona.

Kaikkia saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Muilla kuin tutkijalla ei ole mahdollisuutta saada tietoonsa, mitä juuri sinä olet vastannut. Yksittäisiä vastaajia ei voi tunnistaa tutkimusraportista, joka perustuu pääosin tilastolliseen tarkasteluun. Mikäli haluat osallistua elokuvalippujen arvontaan, käsitellään yhteystietosi erillisenä tutkimusaineistosta.

### Lämmin kiitos osallistumisestasi tutkimukseen!

Tampereella 17.12.2007

Sanna Hautala Kasvatustieteen yo. Tampereen yliopisto sanna.hautala@uta.fi 040 592 0422	FT Pirkko Pitkänen Professori Tutkimuksen ohjaaja Tampereen yliopisto	Hippu Pintilä Henkilöstöpäällikkö Kustannus Oy Aamulehti hippu.pintila@aamulehti.fi 010 665 3261
---	--	--

### **LIITE 3.** Toisen kyselymittauksen saatekirje.

#### **Hyvä aamulehteläinen,**

Teen kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaani alaistaidoista ja henkilöstön kehittämisestä. Seurantatutkimuksessa selvitetään aamulehteläistaitojen kehittämisprojektin (2008–2009) tuloksellisuutta sekä hankkeen yhteyttä henkilöstön kehittämiseen ja oppimiseen.

Viime joului-tammikuussa keräsin ensimmäisen osan aineistoa samantyyppisellä kyselylomakkeella. Tuolloin sain noin 140 henkilön vastaukset, kiitos niistä! En kuitenkaan voi viedä tutkimustani loppuun ilman tämän toisen osuuden vastauksia.

Vastaamiseen kuluu noin 10–15 minuuttia, riippuen siitä miten vastaat. Vastaathan kyselyyn viimeistään **12. syyskuuta 2008**.

Kaikkia saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Muilla kuin tutkijalla ei ole mahdollisuutta saada tietoonsa, mitä juuri sinä olet vastannut. Yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa tutkimusraportista, joka perustuu pääosin tilastolliseen tarkasteluun.

Varaathan hetken aikaa ja vaikkapa kahvikupin käteesi.

#### **Kiitos ajastasi tutkimuksen vuoksi!**

Tampereella 2.9.2008  
Sanna Lehtiniemi

Sanna Lehtiniemi Kasvatustieteen yo. Tampereen yliopisto sanna.lehtiniemi@uta.fi 040 592 0422	FT Pirkko Pitkänen Professori Tutkimuksen ohjaaja Tampereen yliopisto	Hippu Pintilä Henkilöstöpäällikkö Kustannus Oy Aamulehti hippu.pintila@aamulehti.fi 010 665 3261
---	--	--



## LIITE 4. Kyselylomake

### Kysely aamulehteläistaidoista

Kysely koostuu taustatiedoista, erilaisista asenneväittämissä sekä muutamasta vapaamuotoisesta kysymyksestä.

Ensiksi kysytään taustatietoja. On tärkeää, että vastaat myös näihin kysymyksiin, jotta tutkimuksessa esiintyviä muuttujia voidaan kontrolloida. Rengasta kussakin kohdassa vain yksi vaihtoehto.

#### 1. Toimiasema

- 1 työntekijä/toimihenkilö
- 2 esimies/johtotaso

#### 2. Ikä

\_\_\_\_\_ vuotta

#### 3. Sukupuoli

- 1 nainen
- 2 mies

#### 4. Työsuhteen voimassaolo

- 1 vakituinen työsuhde
- 2 määräaikainen työsuhde
- 3 jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### 5. Työsuhteen laatu

- 1 kokopäiväinen työ
- 2 osa-aikainen työ
- 3 jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### 6. Kuinka kauan olet työskennellyt Aamulehdessä?

- 1 alle 2 v.
- 2 2-5 v.
- 3 6-10 v.
- 4 11-20 v.
- 5 21-30 v.
- 6 yli 30 v.

## 7. Koulutus

- 1 kansakoulu/peruskoulu
- 2 ammatillinen koulutus
- 3 ylioppilastutkinto
- 4 alempi korkeakoulututkinto (esim. amk),  
mikä? \_\_\_\_\_
- 5 ylempi korkeakoulututkinto (esim. yliopisto),  
mikä? \_\_\_\_\_
- 6 tutkintoon johtava koulutus kesken, mainitse mikä? \_\_\_\_\_
- 7 jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

## Yhteistyöosaaminen

Tämän osion väittämät kuvaavat suhtautumistasi yhteistyöhön. Rengasta numero, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Vastaa väittämiin asteikolla 1-4 (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). Ympyröi vain yksi vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<b>8. Pyrin toiminnallani edistämään yhteisten tavoitteiden toteutumista</b>	1	2	3	4
<b>9. Avun pyytäminen työtoverilta on minulle luontevaa</b>	1	2	3	4
<b>10. Teen mielelläni yhteistyötä</b>	1	2	3	4
<b>11. Lopullinen vastuu yhteistyön onnistumisesta on jollain muulla kuin itselläni</b>	1	2	3	4
<b>12. Työryhmässä työskennellessäni pyrin näkemään asiat myös toisten näkökulmasta</b>	1	2	3	4
<b>13. Tiimityö on mielestäni yliarvostettua</b>	1	2	3	4
<b>14. Minua kiinnostaa tietää, mitä eri yksiköissä on meneillään</b>	1	2	3	4

(1) Alkukartoituksen avokysymys:

15. Millaista hyötyä tai haittaa yhteistyön tekemisestä mielestäsi on? Vastaa vapaamuotoisesti.

(2) Seurantamittauksen avokysymys:

15. Miten aamulehteläinen toimii rakentavasti yhteistyötilanteissa?

### Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen

Tämän osion väittämät kuvaavat suhtautumisestasi yhteisiin pelisääntöihin. Rengasta numero, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Vastaa väittämiin asteikolla 1-4 (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). Ympyröi vain yksi vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
16. Voin omalla toiminnallani vaikuttaa työilmapiiriin	1	2	3	4
17. Yksikköni tuloksen parantamiseksi tarkoitetut kannustejärjestelmät eivät kiinnosta minua	1	2	3	4
18. Aamulehden arvot ja visio ovat minulle selkeitä	1	2	3	4
19. Työpaikan sääntöihin sitoutuminen edistää työn onnistunutta suorittamista	1	2	3	4
20. Jokaisella aamulehteläisellä on velvollisuus toimia hyvin työnantajaa kohtaan	1	2	3	4

(1) Alkukartoituksen avokysymys:

21. Mitä yhteisiä sääntöjä noudatat työssäsi? Vastaa vapaamuotoisesti.

(2) Seurantamittauksen avokysymys:

21. Anna muutama esimerkki työyhteisön hyvinvointia lisäävistä säännöistä.

## Kehittämisosaaaminen

Tämän osion väittämät kuvaavat suhtautumistasi itsesi ja työyhteisösi kehittämiseen. Rengasta numero, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Kahden seuraavan kohdan vastausvaihtoehdot poikkeavat aiemmista.

22. Olen jättänyt kehitysideoitani Helmeen

- 1 ei
- 2 kyllä

23. Aion jatkossa/jatkossakin jättää kehitysideoitani Helmeen

- 1 tuskin
- 2 ehkä
- 3 varmasti

Seuraaviin väittämiin vastataan jälleen asteikolla 1-4 (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). Ympyröi vain yksi vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<b>24. Koen itseni kehittämisestä olevan minulle hyötyä</b>	1	2	3	4
<b>25. Minulta löytyy tarvittaessa rohkeutta esittää poikkeaviakin mielipiteitä</b>	1	2	3	4
<b>26. Minulla on kehittämisideoita, joista voisi olla työpaikalla hyötyä</b>	1	2	3	4
<b>27. Huolehdin omalta osaltani hyvän idean siirtymisestä käytäntöön</b>	1	2	3	4
<b>28. Koen voivani vaikuttaa siihen, mitä työnantajastani ajatellaan yleisemmin</b>	1	2	3	4
<b>29. Uskon henkilöstön kehittämishankkeista olevan hyötyä työyhteisöllemme</b>	1	2	3	4

<b>30. Suhtautumiseni alaistaitojen kehittämishankkeeseen on myönteinen</b>	1	2	3	4
---	---	---	---	---

*(1) Alkukartoituksen avokysymys:*

**31. Miten alainen/työntekijä voi mielestäsi auttaa esimiestään? Vastaa vapaamuotoisesti.**

*(2) Seurantamittauksen avokysymys:*

**31. Mitä ajatuksia Aamulehteläistaidot-projekti (esim. strategiastartti, pienryhmät) on herättänyt sinussa?**

### Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Tämän osion väittämät kuvaavat suhtautumistasi palautteen antamiseen ja saamiseen. Rengasta numero, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Vastaa väittämiin asteikolla 1-4 (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). Ympyröi vain yksi vaihtoehto.

	<b>täysin eri mieltä</b>	<b>jokseenkin eri mieltä</b>	<b>jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
<b>32. Palautteen saaminen ja antaminen työssä on minusta tärkeää</b>	1	2	3	4
<b>33. Saamallani palautteella on merkitystä työssä kehittymisen kannalta</b>	1	2	3	4
<b>34. Olen valmis muuttamaan toimintatapojani saamani palautteen pohjalta</b>	1	2	3	4
<b>35. Työyhteisössäni erimielisyydet käsitellään avoimesti ja rakentavasti</b>	1	2	3	4
<b>36. Minulla ei mielestäni ole keinoja puuttua ongelmallisesti käyttäytyvään työtoveriin</b>	1	2	3	4

**37. Näen vaivaa pukeakseni ajatukseni rakentavan palautteen muotoon.**

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

**38. Minusta palautteeksi riittää sen pohtiminen, miten asiat voidaan tehdä paremmin**

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

*(1) Alkukartoituksen avokysymys:*

**39. Miten voisit mielestäsi kehittyä palautteen antajana?**

*(2) Seurantamittauksen avokysymys:*

**39. Onko palautteenantokykyä kehittänyt viime aikoina? Millä tavalla?**

**Käyttäytyminen työssä ja vapaa-aikana**

Tässä osiossa kysytään käyttäytymisestäsi Aamulehden edustajana. Valitse kunkin väittämän kohdalla yksi toimintaasi parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-4 (1 = *harvoin/ei koskaan*, 2 = *joskus*, 3 = *melko usein*, 4 = *melkein aina/aina*).

	<b>harvoin/ ei koskaan</b>	<b>joskus</b>	<b>melko usein</b>	<b>melkein aina/aina</b>
<b>40. Teen mieluummin asiat itse kuin luotan muiden osaamiseen</b>	1	2	3	4
<b>41. Koen tiimityön haittojen menevän hyödyn edelle</b>	1	2	3	4
<b>42. Ryhmässä työskenneltäessä tulee esiin asioita, joita en olisi yksin työskennellessäni ottanut huomioon</b>	1	2	3	4
<b>43. Vältän työasioista tai työtovereista puhumista selän takana</b>	1	2	3	4
<b>44. Tuon ideoitani esiin yhteisissä keskusteluissa ja palaverissa</b>	1	2	3	4
<b>45. Jos huomaan työssäni jonkin epäkohdan, puutun siihen</b>	1	2	3	4

<b>46. Pystyn muuttamaan toimintatapaani, jos huomaan olevani väärässä</b>	1	2	3	4
<b>47. Koen palautteen saamisen arvosteluksi</b>	1	2	3	4
<b>48. Autan mielelläni työtoveriani</b>	1	2	3	4

*(1) Alkukartoituksen avokysymys:*

-

*(2) Seurantamittauksen avokysymys:*

**49. Miten aamulehteläistaidot näkyvät toiminnassasi?**

*(1) Alkukartoituksen kyselyyn osallistuneille tarjottiin mahdollisuutta osallistua Aamulehden kustantamien elokuvalippujen arvontaan:*

**Suurkiitos osallistumisestasi tutkimukseen!**

Täytä vielä yhteystietosi, jos haluat osallistua elokuvalippujen arvontaan. Yhteystietosi käsitellään erillisinä muista vastauksistasi.

Nimesi:

\_\_\_\_\_

Sähköpostiosoitteesi / puhelinnumerosi:

\_\_\_\_\_

*(2) Seurantamittaukseen vastanneiden kesken ei arvottu ”palkintoja”:*

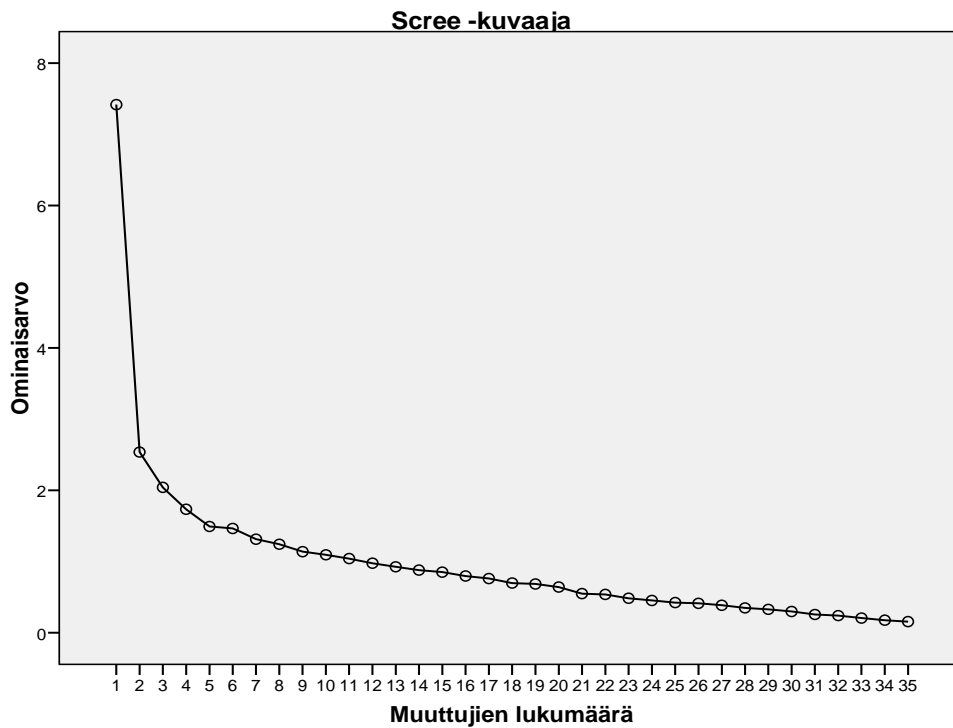
**Kiitos avustasi ja arvokkaista näkemyksistäsi!**

## LIITE 5. KMO ja Bartlett's (korrelaatioiden ominaisuuksista kertova) testi

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1512,380
	df	595
	Sig.	,000

## LIITE 6. Cattellin Scree -testi





## LIITE 7. Viisi pääkomponenttia, muuttujat ja lataukset

<b>Pääkomponentti 1. Halu kehittyä</b> <b>alfa 0,812, p= ,000, N=7</b>	<b>Pääkomponentti-</b> <b>analyysin arvo</b>
33. Saamalla palautteella on merkitystä työssä kehittymisen kannalta	0,795
29. Uskon henkilöstön kehittämishankkeista olevan hyötyä työyhteisöllemme	0.742
30. Suhtautumiseni alaistaitojen kehittämishankkeeseen on myönteinen	0.658
34. Olen valmis muuttamaan toimintatapojani saamani palautteen pohjalta	0.567
32. Palautteen saaminen ja antaminen työssä on minusta tärkeää	0.530
46. Pystyn muuttamaan toimintatapaani, jos huomaan olevani väärässä	0.463
24. Koen itseni kehittämisestä olevan minulle hyötyä	0.405
<b>Pääkomponentti 2. Kansalaisrohkeus</b> <b>alfa 0,781, p= ,000, N=5</b>	<b>Pääkomponentti-</b> <b>analyysin arvo</b>
26. Minulla on kehittämissideoita, joista voisi olla työpaikalla hyötyä	0.801
44. Tuon ideoitani esiin yhteisissä keskusteluissa ja palavereissa	0.763
27. Huolehdin omalta osaltani hyvän idean siirtymisestä käytäntöön	0.700
25. Minulta löytyy tarvittaessa rohkeutta esittää poikkeaviakin mielipiteitä	0.617
45. Jos huomaan työssäni jonkun epäkohdan, puutun siihen	0.546
<b>Pääkomponentti 3. Yhteistyön luontevuus</b> <b>alfa 0,692, p= ,000, N=5</b>	<b>Pääkomponentti-</b> <b>analyysin arvo</b>
10. Teen mielelläni yhteistyötä	0.792
48. Autan mielelläni työtoveriani	0.694
9. Avun pyytäminen työtoverilta on minulle luontevaa	0.675
8. Pysin toiminnallani edistämään yhteisten tavoitteiden toteutumista	0.408
12. Työryhmässä työskennellessäni pyrin näkemään asiat myös toisten näkökulmasta	0.385

**Pääkomponentti 4. Organisaatiokollisuus****alfa 0,610, p= ,000, N=3**

19. Työpaikan sääntöihin sitoutuminen edistää työn onnistunutta suorittamista

**Pääkomponentti-analyysin arvo**

0.661

20. Jokaisella aamulehteläisellä on velvollisuus toimia hyvin työnantajaa kohtaan

0.639

17. Kannustejärjestelmien kiinnostavuus

0.616

**Pääkomponentti 5. Vastuun ottaminen****alfa 0,596, p= ,000, N=3**

42. Ryhmässä työskennellessä tulee esiin asioita, joita en olisi yksin työskennellessäni ottanut huomioon

**Pääkomponentti-analyysin arvo**

0.722

35. Työyhteisössäni erimielisyydet käsitellään avoimesti ja rakentavasti

0.655

28. Koen voivani vaikuttaa siihen, mitä työnantajastani ajatellaan yleisemmin

0.482

## **LIITE 8. Lopullisten summamuuttujien väiteluettelot**

### **Summamuuttuja 1. Halu kehittyä**

**alfa 0.812, p= .000, N=7**

- 33. Saamalla palautteella on merkitystä työssä kehittymisen kannalta
- 29. Uskon henkilöstön kehittämishankkeista olevan hyötyä työyhteisöllemme
- 30. Suhtautumiseni alaistaitojen kehittämishankkeeseen on myönteinen
- 34. Olen valmis muuttamaan toimintatapojani saamani palautteen pohjalta
- 32. Palautteen saaminen ja antaminen työssä on minusta tärkeää
- 46. Pystyn muuttamaan toimintatapaani, jos huomaan olevani väärässä
- 24. Koen itseni kehittämisestä olevan minulle hyötyä

### **Summamuuttuja 2. Kansalaisrohkeus**

**alfa 0.781, p= .000, N=5**

- 26. Minulla on kehittämissideoita, joista voisi olla työpaikalla hyötyä
- 44. Tuon ideoitani esiin yhteisissä keskusteluissa ja palavereissa
- 27. Huolehdin omalta osaltani hyvän idean siirtymisestä käytäntöön
- 25. Minulta löytyy tarvittaessa rohkeutta esittää poikkeaviakin mielipiteitä
- 45. Jos huomaan työssäni jonkun epäkohdan, puutun siihen

### **Summamuuttuja 3. Yhteistyön luontevuus**

**alfa 0.692, p= .000, N=5**

- 10. Teen mielelläni yhteistyötä
- 48. Autan mielelläni työtoveriani
- 9. Avun pyytäminen työtoverilta on minulle luontevaa
- 8. Pysin toiminnallani edistämään yhteisten tavoitteiden toteutumista
- 12. Työryhmässä työskennellessäni pyrin näkemään asiat myös toisten näkökulmasta

### **Summamuuttuja 4. Organisaatioon sitoutuminen**

**(alkukartoitus alfa = 0.659, p= .000, N=6)**

**(seurantamittaus alfa = 0.635, p= .000, N=6)**

- 14. Minua kiinnostaa tietää, mitä eri yksiköissä on meneillään
- 17. Kannustejärjestelmien kiinnostavuus
- 18. Aamulehden arvot ja visio ovat minulle selkeitä

19. Työpaikan sääntöihin sitoutuminen edistää työn onnistunutta suorittamista
20. Jokaisella aamulehteläisellä on velvollisuus toimia hyvin työnantajaa kohtaan
28. Koen voivani vaikuttaa siihen, mitä työnantajastani ajatellaan yleisemmin

#### **Summamuuttuja 5. Vastuunotto työilmapiiristä**

**(alkukartoitus alfa = 0,630, p= ,000, N=7)**

**(seurantamittaus alfa = 0,632, p= ,000, N=7)**

13. Tiimityön arvostaminen
16. Voin omalla toiminnallani vaikuttaa työilmapiiriin
35. Työyhteisössäni erimielisyydet käsitellään avoimesti ja rakentavasti
37. Näen vaivaa pukeakseni ajatukseni rakentavan palautteen muotoon
41. Tiimityön hyödyllisyys
42. Ryhmässä työskenneltäessä esiin tulee asioita, joita en olisi yksin työskennellessäni ottanut huomioon
47. Suhtautuminen palautteen saamiseen

## LIITE 9. Tukeyn ja Bonferronin monivertailutestit iän ja kehittymishalun yhteydestä

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: sm1. Halu kehittyä

	(I) Ikäryhmät	(J) Ikäryhmät	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	< 27 v.	28-35 v.	,024	,087	,999	-,21	,26
		36-43 v.	-,042	,078	,984	-,26	,17
		44-51 v.	-,064	,077	,922	-,28	,15
		> 52 v.	,217	,080	,054	,00	,44
	28-35 v.	< 27 v.	-,024	,087	,999	-,26	,21
		36-43 v.	-,065	,083	,935	-,29	,16
		44-51 v.	-,088	,083	,827	-,32	,14
		> 52 v.	,194	,085	,158	-,04	,43
	36-43 v.	< 27 v.	,042	,078	,984	-,17	,26
		28-35 v.	,065	,083	,935	-,16	,29
		44-51 v.	-,022	,074	,998	-,22	,18
		> 52 v.	,259*	,076	,007	,05	,47
	44-51 v.	< 27 v.	,064	,077	,922	-,15	,28
		28-35 v.	,088	,083	,827	-,14	,32
		36-43 v.	,022	,074	,998	-,18	,22
		> 52 v.	,281*	,076	,002	,07	,49
	> 52 v.	< 27 v.	-,217	,080	,054	-,44	,00
		28-35 v.	-,194	,085	,158	-,43	,04
		36-43 v.	-,259*	,076	,007	-,47	-,05
		44-51 v.	-,281*	,076	,002	-,49	-,07
Bonferroni	< 27 v.	28-35 v.	,024	,087	1,000	-,22	,27
		36-43 v.	-,042	,078	1,000	-,26	,18
		44-51 v.	-,064	,077	1,000	-,28	,16
		> 52 v.	,217	,080	,071	-,01	,44
	28-35 v.	< 27 v.	-,024	,087	1,000	-,27	,22
		36-43 v.	-,065	,083	1,000	-,30	,17
		44-51 v.	-,088	,083	1,000	-,32	,15
		> 52 v.	,194	,085	,241	-,05	,44
	36-43 v.	< 27 v.	,042	,078	1,000	-,18	,26
		28-35 v.	,065	,083	1,000	-,17	,30
		44-51 v.	-,022	,074	1,000	-,23	,19
		> 52 v.	,259*	,076	,008	,04	,48
	44-51 v.	< 27 v.	,064	,077	1,000	-,16	,28
		28-35 v.	,088	,083	1,000	-,15	,32
		36-43 v.	,022	,074	1,000	-,19	,23
		> 52 v.	,281*	,076	,003	,07	,50
	> 52 v.	< 27 v.	-,217	,080	,071	-,44	,01
		28-35 v.	-,194	,085	,241	-,44	,05
		36-43 v.	-,259*	,076	,008	-,48	-,04
		44-51 v.	-,281*	,076	,003	-,50	-,07

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

## LIITE 10. Tulokset

Taulukko 1. Palvelusvuosien ja kehittymishalun yhteys

### Descriptives

sm1. Halu kehittyä

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					alle 2 v	48		
2-5 v	44	3,63	,337	,051	3,53	3,74	3	4
6-10 v	33	3,48	,350	,061	3,35	3,60	3	4
11-20 v	41	3,60	,325	,051	3,50	3,70	3	4
21-30 v	60	3,39	,419	,054	3,28	3,50	2	4
yli 30 v	34	3,31	,602	,103	3,10	3,52	2	4
Total	260	3,49	,408	,025	3,44	3,54	2	4

### ANOVA

sm1. Halu kehittyä

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,194	5	,639	4,071	,001
Within Groups	39,854	254	,157		
Total	43,048	259			

Taulukko 2. Sukupuolen ja kehittymishalun yhteys

### Descriptives

sm1. Halu kehittyä

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					nainen	145		
mies	115	3,41	,427	,040	3,33	3,49	2	4
Total	260	3,49	,408	,025	3,44	3,54	2	4

### ANOVA

sm1. Halu kehittyä

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,464	1	1,464	9,083	,003
Within Groups	41,584	258	,161		
Total	43,048	259			

Taulukko 3. Toimiaseman ja kansalaisrohkeuden yhteys

**Descriptives**

sm2. Kansalaisrohkeus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
työntekijä / toimihenkilö	203	3,11	,509	,036	3,04	3,18	2	4
esimies / johtotaso	56	3,45	,460	,061	3,33	3,57	2	4
Total	259	3,18	,518	,032	3,12	3,24	2	4

**ANOVA**

sm2. Kansalaisrohkeus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,174	1	5,174	20,797	,000
Within Groups	63,944	257	,249		
Total	69,118	258			

Taulukko 4. Iän ja kansalaisrohkeuden yhteys

**Descriptives**

sm2. Kansalaisrohkeus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
< 27 v.	48	2,88	,511	,074	2,73	3,02	2	4
28-35 v.	38	3,16	,413	,067	3,03	3,30	2	4
36-43 v.	58	3,36	,482	,063	3,23	3,49	2	4
44-51 v.	60	3,35	,467	,060	3,23	3,47	2	4
> 52 v.	52	3,11	,547	,076	2,96	3,26	2	4
Total	256	3,19	,517	,032	3,12	3,25	2	4

**ANOVA**

sm2. Kansalaisrohkeus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,202	4	2,051	8,584	,000
Within Groups	59,961	251	,239		
Total	68,163	255			

Taulukko 5. Työsuhteen ja kansalaisrohkeuden yhteys

**Descriptives**

sm2. Kansalaisrohkeus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
vakituinen työsuhde	220	3,24	,503	,034	3,18	3,31	2	4
määräaikainen työsuhde	34	2,79	,451	,077	2,63	2,95	2	4
Total	254	3,18	,519	,033	3,12	3,25	2	4

**ANOVA**

sm2. Kansalaisrohkeus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,099	1	6,099	24,723	,000
Within Groups	62,170	252	,247		
Total	68,269	253			

Taulukko 6. Koulutuksen ja kansalaisrohkeuden yhteys

**Descriptives**

sm2. Kansalaisrohkeus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
kansakoulu / peruskoulu	14	2,74	,467	,125	2,47	3,01	2	3
ammattillinen koulutus	95	3,09	,495	,051	2,99	3,19	2	4
ylioppilastutkinto	27	3,19	,571	,110	2,96	3,41	2	4
alempi korkeakoulututkinto	44	3,30	,485	,073	3,15	3,44	2	4
ylempi korkeakoulututkinto	55	3,28	,497	,067	3,14	3,41	2	4
tutkintoon johtava koulutus kesken	17	3,27	,554	,134	2,98	3,55	2	4
Total	252	3,17	,518	,033	3,11	3,23	2	4

**ANOVA**

sm2. Kansalaisrohkeus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,660	5	,932	3,655	,003
Within Groups	62,740	246	,255		
Total	67,400	251			



Taulukko 7. Sukupuolen ja yhteistyön luontevuuden yhteys

**Descriptives**

sm3. Yhteistyön luontevuus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
nainen	145	3,68	,297	,025	3,63	3,72	3	4
mies	115	3,56	,392	,037	3,49	3,64	2	4
Total	260	3,63	,346	,021	3,58	3,67	2	4

**ANOVA**

sm3. Yhteistyön luontevuus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,828	1	,828	7,064	,008
Within Groups	30,230	258	,117		
Total	31,057	259			

Taulukko 8. Palvelusvuosien ja yhteistyön luontevuuden yhteys

**Descriptives**

sm3. Yhteistyön luontevuus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
alle 2 v	48	3,66	,298	,043	3,58	3,75	3	4
2-5 v	44	3,74	,278	,042	3,66	3,83	3	4
6-10 v	33	3,49	,403	,070	3,35	3,63	2	4
11-20 v	41	3,65	,312	,049	3,55	3,75	3	4
21-30 v	60	3,59	,358	,046	3,49	3,68	3	4
yli 30 v	34	3,60	,408	,070	3,46	3,74	3	4
Total	260	3,63	,346	,021	3,58	3,67	2	4

**ANOVA**

sm3. Yhteistyön luontevuus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,400	5	,280	2,398	,038
Within Groups	29,658	254	,117		
Total	31,057	259			

Taulukko 9. Toimiaseman ja organisaatioon sitoutumisen yhteys

Descriptives

sm4. Organisaatioon sitoutuminen

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
työntekijä / toimihenkilö	203	3,21	,410	,029	3,16	3,27	2	4
esimies / johtotaso	56	3,50	,363	,048	3,40	3,59	3	4
Total	259	3,28	,416	,026	3,22	3,33	2	4

ANOVA

sm4. Organisaatioon sitoutuminen

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,483	1	3,483	21,763	,000
Within Groups	41,135	257	,160		
Total	44,619	258			

Taulukko 10. Sukupuolen ja organisaatioon sitoutumisen yhteys

Descriptives

sm4. Organisaatioon sitoutuminen

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
nainen	145	3,37	,383	,032	3,31	3,43	2	4
mies	115	3,16	,432	,040	3,08	3,24	2	4
Total	260	3,28	,417	,026	3,23	3,33	2	4

ANOVA

sm4. Organisaatioon sitoutuminen

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,710	1	2,710	16,475	,000
Within Groups	42,432	258	,164		
Total	45,142	259			

Taulukko 11. Toimiaseman ja vastuun ottamisen yhteys

**Descriptives**

sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
työntekijä / toimihenkilö	203	3,06	,378	,027	3,01	3,12	2	4
esimies / johtotaso	56	3,21	,424	,057	3,10	3,32	2	4
Total	259	3,10	,392	,024	3,05	3,14	2	4

**ANOVA**

sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,925	1	,925	6,143	,014
Within Groups	38,710	257	,151		
Total	39,635	258			

Taulukko 12. Sukupuolen ja vastuun ottamisen yhteys

**Descriptives**

sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
nainen	145	3,18	,375	,031	3,12	3,24	2	4
mies	115	2,99	,388	,036	2,92	3,06	2	4
Total	260	3,10	,391	,024	3,05	3,14	2	4

**ANOVA**

sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,188	1	2,188	15,073	,000
Within Groups	37,456	258	,145		
Total	39,644	259			

Taulukko 13. Palvelusvuosien määrän ja vastuun ottamisen yhteys

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

Bonferroni

(I) Palvelusvuodet Aamulehdessä	(J) Palvelusvuodet Aamulehdessä	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
alle 2 v	2-5 v	-,032	,078	1,000	-,26	,20
	6-10 v	,200	,084	,274	-,05	,45
	11-20 v	,047	,079	1,000	-,19	,28
	21-30 v	,236*	,072	,018	,02	,45
	yli 30 v	,330*	,083	,001	,08	,58
2-5 v	alle 2 v	,032	,078	1,000	-,20	,26
	6-10 v	,232	,086	,109	-,02	,49
	11-20 v	,079	,081	1,000	-,16	,32
	21-30 v	,268*	,074	,005	,05	,49
	yli 30 v	,362*	,085	,000	,11	,61
6-10 v	alle 2 v	-,200	,084	,274	-,45	,05
	2-5 v	-,232	,086	,109	-,49	,02
	11-20 v	-,153	,087	1,000	-,41	,10
	21-30 v	,036	,081	1,000	-,20	,28
	yli 30 v	,130	,091	1,000	-,14	,40
11-20 v	alle 2 v	-,047	,079	1,000	-,28	,19
	2-5 v	-,079	,081	1,000	-,32	,16
	6-10 v	,153	,087	1,000	-,10	,41
	21-30 v	,189	,075	,192	-,03	,41
	yli 30 v	,283*	,086	,018	,03	,54
21-30 v	alle 2 v	-,236*	,072	,018	-,45	-,02
	2-5 v	-,268*	,074	,005	-,49	-,05
	6-10 v	-,036	,081	1,000	-,28	,20
	11-20 v	-,189	,075	,192	-,41	,03
	yli 30 v	,094	,080	1,000	-,14	,33
yli 30 v	alle 2 v	-,330*	,083	,001	-,58	-,08
	2-5 v	-,362*	,085	,000	-,61	-,11
	6-10 v	-,130	,091	1,000	-,40	,14
	11-20 v	-,283*	,086	,018	-,54	-,03
	21-30 v	-,094	,080	1,000	-,33	,14

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

### Descriptives

sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
alle 2 v	48	3,22	,298	,043	3,13	3,31	3	4
2-5 v	44	3,25	,386	,058	3,13	3,37	2	4
6-10 v	33	3,02	,389	,068	2,88	3,16	2	4
11-20 v	41	3,17	,355	,055	3,06	3,29	2	4
21-30 v	60	2,98	,392	,051	2,88	3,09	2	4
yli 30 v	34	2,89	,414	,071	2,75	3,03	2	4
Total	260	3,10	,391	,024	3,05	3,14	2	4

### ANOVA

sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,439	5	,888	6,406	,000
Within Groups	35,205	254	,139		
Total	39,644	259			

Taulukko 14. Koulutustason ja vastuun ottamisen yhteys

### Descriptives

sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
kansakoulu / peruskoulu	14	2,71	,350	,094	2,51	2,92	2	3
ammattillinen koulutus	95	3,03	,364	,037	2,95	3,10	2	4
ylioppilastutkinto	27	3,16	,413	,079	2,99	3,32	2	4
alempi korkeakoulututkinto	44	3,11	,429	,065	2,98	3,24	2	4
ylempi korkeakoulututkinto	55	3,25	,340	,046	3,15	3,34	2	4
tutkintoon johtava koulutus kesken	17	3,18	,388	,094	2,98	3,38	2	4
Total	252	3,10	,394	,025	3,05	3,15	2	4

### ANOVA

sm5. Vastuunotto työilmapiiristä

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,934	5	,787	5,529	,000
Within Groups	35,005	246	,142		
Total	38,939	251			