

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALOUS, KUOPIO

## **ESIMIES- JA ALAISTAIDOT**

Leena Hurri

Opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Maaliskuu 2011

|  |          |                             |
|--|----------|-----------------------------|
| SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU<br>LIIKETALOUS, KUOPIO<br>Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto<br><br>Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma   |          |                             |
| Tekijä(t)  |          |                             |
| Leena Hurri  |          |                             |
| Työn nimi  |          |                             |
| Esimies- ja alaitaidot   |          |                             |
| Työn laji  | Päiväys  | Sivumäärä                   |
| Opinnäytetyö   | 7.3.2011 | 93 + 46                     |
| Työn ohjaaja(t)  |          | Toimeksiantaja              |
| Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä  |          | Mikkelin ammattikorkeakoulu |
| Tiivistelmä  |          |                             |
| <p>Johtamisesta ja esimiestaidoista on tehty paljon tutkimuksia ja niistä on myös monia teorioita. Työntekijän rooliin ja alaitaitoihin on vasta viime vuosina ryhdytty kiinnittämään huomiota ja alaitaidot ovat nousseet johtamisen uudeksi näkökulmaksi.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiset alais- ja esimiestaidot Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstöllä on. Tavoitteena oli myös saada selville, mitä alaitaidot Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön mielestä ovat ja miten he haluaisivat itseään johdettavan. Tutkimuksessa selvitettiin, millaiset esimiestaidot Mikkelin ammattikorkeakoulun esimiehillä on alaitaidon näkökulmasta ja millaisiksi esimiesasemassa olevat itse arvioivat esimiestaitonsa. Lisäksi haluttiin saada selville, mitä mieltä henkilöstö on vuosittaisista kehityskeskusteluista. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka sitoutunutta henkilöstö on työhönsä ja Mikkelin ammattikorkeakouluun. Tutkimuksen kohteena oli koko Mikkelin ammattikorkeakoulun päätoiminen henkilöstö.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus on kvantitatiivinen ja osittain kvalitatiivinen. Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla ja se lähetettiin 417 Mikkelin ammattikorkeakoulun työntekijälle sähköpostilla. Kysely toteutettiin elo-syyskuussa 2010 ja siihen vastasi 125 henkilöä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella vastaajilla on hyvät alais- ja esimiestaidot ja he haluavat näitä taitojaan myös kehittää. Alaitaitojen kehittämisen keinoina he näkevät palautteen antamisen,</p> |          |                             |

vastaanottamisen ja tavoitteiden asetannan työlleen. Esimiesten tekemään itsearviointiin ja alaisten tekemään arviointiin esimiestensä esimiestaidoista saatiin muutamia eroja, mutta kaiken kaikkiaan vastaajat olivat tyytyväisiä esimiestensä esimiestaitoihin. Vastaajat ovat sitoutuneita työhönsä ja Mikkelin ammattikorkeakouluun – he tekevät haasteellista koulutustaan vastaavaa työtä kannustavassa ilmapiirissä ja kokevat voivansa sanoa työyksikössään mielipiteensä vapaasti. Henkilöstö toivoo, että heitä johdettaisiin oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä palautteen antamisen ja avoimen keskustelun kautta. Esimiehiltä kaivataan aikaa tavata alaisiaan säännöllisesti, mikä ei aina ole mahdollista moninaisten tehtävien ja vastuiden vuoksi. Kädyt kehityskeskustelut todettiin hyödyllisiksi. Työn tavoitteista sopiminen on kehityskeskusteluissa tärkein käsiteltävä asia. Työn tavoitteiden asettaminen nousi tutkimuksessa esiin useassa kohdassa. Jatkotutkimuksen aihe voisi liittyä tavoitteiden sopimiseen ja strategian jalkauttamiseen Mikkelin ammattikorkeakoulussa.

Asiasanat

Alaistaidot, esimiestaidot, sitoutuminen, luottamus, kehityskeskustelu, palaute

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO  
Degree Programme, option

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management, Master of Business Administration

Author(s)

Leena Hurri

Title of study

Managerial and Organizational Citizenship Skills

Type of project

Date

Pages

Thesis

7.3.2011

93 + 46

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä

Mikkeli University of Applied Sciences

Abstract

Many studies have been carried out on leadership and managerial skills and there are also several theories about them. Only in recent years has attention been drawn to the role of the employee and organizational citizenship skills, which have started to take their place as a new viewpoint in leadership.

The objective of the research was to find out what kind of managerial and organizational citizenship skills the personnel of Mikkeli University of Applied Sciences (MUAS) have. The aim was also to discover how the personnel of MUAS define organizational citizenship and how they would like to be lead. The research examined what kind of leadership skills the managers of MUAS have from the point of view of the employees and how the managers self evaluated their skills. It was also important to find out the personnel's opinion on performance appraisals organised yearly. The research examined how committed the personnel is to its work and to MUAS. The research included the full-time personnel of MUAS.

The methods used in the empirical part of the research were quantitative and partly qualitative. The inquiry was carried out through Webropol programme and it was delivered to 417 employees of Mikkeli University of Applied Sciences by email. The inquiry was conducted in August-September 2010 and 125 employees responded to it.

On the basis of the research, the respondents are good organizational citizens and have good managerial skills. They are also interested in developing these skills. The respondents see giving and receiving feedback and target setting in their own work as the means to develop their organizational citizenship. The respondents were altogether satisfied with the managers' leadership skills but there were some differences between the managers' self-evaluation and the evaluation of their managerial skills made by the employees. The respondents are committed to their work and to MUAS- their education corresponds to the challenging work they do in an encouraging atmosphere and they can freely express their opinion within the work unit. The personnel would like to be lead in a fair and equal manner through giving feedback and open conversation. The performance appraisals were considered useful. According to the respondents, target setting in their own work is the most important topic for discussion in the appraisals.

Target setting in work often came up during the study. A topic for further studies could be related to target setting and the execution of the strategy at MUAS.

Keywords

organizational citizenship, managerial skills, feedback, commitment, performance appraisal

Note

## SISÄLLYS

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1    | JOHDANTO .....  | 1  |
| 2    | ASiantuntijaorganisaatiot ja asiantuntijuus .....   | 6  |
| 3    | TYÖYHTEISÖTAIDOT .....  | 11 |
| 3.1  | Sitoutuminen .....  | 12 |
| 3.2  | Psykologinen sopimus.....   | 18 |
| 3.3  | Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....   | 21 |
| 3.4  | Kehityskeskustelut osana työyhteisötaitojen kehittämistä .....                            | 26 |
| 4    | JOHTAMIS-JA ESIMIESTAIDOT .....   | 32 |
| 4.1  | Johtaja-/esimiestyytit- ja roolit.....  | 43 |
| 4.2  | Esimiehenä/johtajana kehittyminen .....   | 44 |
| 5    | ALAISTAIDOT .....   | 48 |
| 5.1  | Työntekijäroolit.....   | 53 |
| 5.2  | Alaisena/työntekijänä kehittyminen .....  | 56 |
| 6    | Tutkimusmenetelmät.....   | 58 |
| 7    | Tutkimuksen toteutus.....   | 60 |
| 7.1  | Kyselylomake.....   | 60 |
| 7.2  | Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus .....  | 62 |
| 8    | TUTKIMUSTULOKSET .....  | 64 |
| 8.1  | Tutkimusjoukon taustatiedot.....  | 64 |
| 8.2  | Alaistaidot kyselyyn vastanneiden määrittelemänä .....                                    | 66 |
| 8.3  | Vastaajien alaistaidot.....   | 67 |
| 8.4  | Miten hyvät alaistaidot näkyvät päivittäisessä työssä.....                                | 68 |
| 8.5  | Miten työntekijä voi itse kehittää alaistaitojaan/esimiestaitojaan .....                  | 68 |
| 8.6  | Miten vastaajat toivovat itseään johdettavan .....  | 69 |
| 8.7  | Esimiesten esimiestaidot.....   | 69 |
| 8.8  | Esimiesten esimiestaidot heidän itsensä ja alaisten arvioimina .....                      | 71 |
| 8.9  | Miten hyvät esimiestaidot näkyvät päivittäisessä työssä .....                             | 73 |
| 8.10 | Miten esimies voi auttaa ja tukea alais-/työntekijätaitojen kehittämisessä.....           | 74 |
| 8.11 | Miten MAMK työnantajana voi tukea ja auttaa alais-/työntekijätaitojen kehittämisessä..... | 74 |
| 8.12 | Yhteenveto tutkimustuloksista.....  | 84 |
| 9    | POHDINTA .....  | 88 |

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Taulukko 6. Laitos, jossa vastaaja työskentelee
- Liite 3. Taulukko 7. Vastaajan suorittama ylin tutkinto
- Liite 4. Taulukko 21. Henkilön sitoutuminen työhön ja Mikkelin ammattikorkeakouluun
- Liite 5. Taulukko 22. Esimiesten ja kaikkien vastaajien alaistaidot
- Liite 6. Kuvio 6 . Mann-Whitneyn U-testin tulos alaistaidoista
- Liite 7. Kuvio 7. Esimiesten esimiestaidot, t-testin tulos
- Liite 8. Taulukko 11. Alaistaitojen kehittäminen työntekijän omasta näkökulmasta.
- Liite 9. Taulukko 12. Vastaajien toivoma johtamistapa
- Liite 10. Taulukko 13. Esimiesten esimiestaidot
- Liite 11. Taulukko 15. Esimiestaitojen näkyvyys päivittäisessä työssä
- Liite 12. Taulukko 16. Esimiehen toimenpiteet alais-/työntekijätaitojen kehittämiseksi
- Liite 13. Taulukko 17. Miten MAMK voi auttaa alaistaitojen kehittämisessä
- Liite 14. Taulukko 28. Kehityskeskustelut alaistaitojen kehittämisen välineenä
- Liite 15. Taulukko 29. Kehityskeskustelut esimiestaitojen kehittämisen välineenä
- Liite 16. Taulukko 30. Henkilöstön sitoutuminen työhön ja Mikkelin ammattikorkeakouluun
- Liite 17. Kuvio 7. Esimiesten esimiestaidot. Mann-Whitneyn U-testin tulos.
- Liite 18. Kehityskeskusteluohje
- Liite 19. Kehityskeskustelulomake
- Liite 20. Kehityskeskustelun koontilomake

### Työssä esiintyvät kuviot ja taulukot

|  |          |
|--|----------|
| Kuvio 1. Mikkelin ammattikorkeakoulun organisaatorakenne         | 4        |
| Kuvio 2. Työyhteisötaidot  | 12       |
| Kuvio 3. Sitoutumisen luonne                                     | 14       |
| Kuvio 4. Luottamustalon pilarit                                  | 16       |
| Kuvio 5. Työntekijäroolien tyypit                                | 53       |
| Kuvio 6. Vastaajien alaistaidot, Mann-Whitneyn U-testin tulos    | Liite 6  |
| Kuvio 7. Esimiesten esimiestaidot. Mann-Whitneyn U-testin tulos. | Liite 17 |

|  |          |
|--|----------|
| Taulukko 1. Henkilöstön määrä keskeisissä ammattiryhmissä                    | 4        |
| Taulukko 2. V8-malli   | 46       |
| Taulukko 3. Hyvän työntekijän neljä piirrettä                                | 55       |
| Taulukko 4. Itsenäiseen työskentelyyn ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot  | 56       |
| Taulukko 5. Vastaajien taustatiedot  | 65       |
| Taulukko 6. Laitos/yksikkö, jossa vastaaja työskentelee.                     | LIITE 2  |
| Taulukko 7. Vastaajan suorittama ylin tutkinto                               | LIITE 3  |
| Taulukko 8. Alaistaitojen määritelmä   | LIITE 4  |
| Taulukko 9. Esimiesten ja kaikkien vastaajien alaistaidot.                   | LIITE 5  |
| Taulukko 10. Alaistaitojen näkyminen päivittäisessä työssä                   | LIITE 7  |
| Taulukko 11. Alaistaitojen kehittäminen työntekijän omasta näkökulmasta      | LIITE 8  |
| Taulukko 12. Vastaajien toivoma johtamistapa                                 | LIITE 9  |
| Taulukko 13. Esimiesten esimiestaidot  | LIITE 10 |
| Taulukko 14. Esimiestyöhön käytettävissä oleva aika                          | 73       |
| Taulukko 15. Esimiestaitojen näkyvyys päivittäisessä työssä                  | LIITE 11 |
| Taulukko 16. Esimiehen toimenpiteet alais-/työntekijätaitojen kehittämiseksi | LIITE 12 |
| Taulukko 17. Miten MAMK voi auttaa alaistaitojen kehittämisessä              | LIITE 13 |
| Taulukko 18. Kehityskeskusteluun käytetty aika                               | 76       |
| Taulukko 19. Kehityskeskustelulomake   | 76       |
| Taulukko 20. Kehityskeskustelusta etukäteen saatu tieto                      | 77       |

|   |          |
|---|----------|
| Taulukko 21. Oma valmistautuminen kehityskeskusteluun                         | 78       |
| Taulukko 22. Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun                   | 79       |
| Taulukko 23. Kehityskeskustelujärjestelyt                                     | 79       |
| Taulukko 24. Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat                            | 80       |
| Taulukko 25. Kuinka usein kehityskeskusteluja pitäisi käydä                   | 80       |
| Taulukko 26. Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen eniten vaikuttava asia        | 81       |
| Taulukko 27. Kehityskeskusteluissa tärkein keskusteltava asia                 | 82       |
| Taulukko 28. Kehityskeskustelut alaistaitojen kehittämisen välineenä          | LIITE 14 |
| Taulukko 29. Kehityskeskustelut esimiestaitojen kehittämisen välineenä        | LIITE 15 |
| Taulukko 30. Henkilöstön sitoutuminen työhön ja Mikkelin ammattikorkeakouluun | LIITE 16 |

## 1 JOHDANTO

Työilmapiiriongelmiin, huonon työpaikan yhteishengen, työssä jaksamisen ongelmien, puutteellisen tiedon kulun syiksi on usein todettu huono johtaminen ja esimiehen puutteelliset esimiestaidot. Alaistaitojen vaikutuksista työpaikan ongelmien aiheuttajaksi ei useinkaan kuule puhuttavan, kuten ei myöskään hyvän työilmapiirin ja organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta. Onko asiantuntijaorganisaatioissa vallalla käsitys, että tietyn alan asiantuntijuus ja tietty koulutustaso tuovat mukanaan automaattisesti myös hyvät esimies- ja alaistaidot. Kuvitellaanko asiantuntijaorganisaatioissa, että asiantuntija ei tarvitse esimiestä.

Mielenkiintoni opinnäytetyön aiheeseen on kasvanut muutamien viime vuosien aikana. Esimiestaidoista ja esimiehelle asetettavista vaatimuksista keskustellaan paljon ja esimiehiä on oma työnantajanikin kouluttanut, mutta alaistaitojen kehittämisestä ei ole keskusteltu, eikä siihen ole työnantajan taholta suunniteltu koulutusta tai kehittämistoimenpiteitä. Minua kiinnostaa saada selville millainen on hyvä alainen ja mitä alaistaidot oikein ovat. Riittääkö, että hoitaa oman työnsä hyvin?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada selville, mitä alaistaidot ovat Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilökunnan mielestä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaiset alaistaidot Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilökunnalla on heidän omasta ja heidän esimiestensä mielestä. Tavoitteena on vertailla esimiestaitoja esimiesten oman arvioinnin sekä koko henkilöstön arvioinnin avulla. Tavoitteena on saada selville, miten Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilökunta haluaa itseään johdettavan. Tavoitteena on lisäksi saada selville, miten hyvät alais- ja esimiestaidot näkyvät päivittäisessä työssä Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Edelleen tavoitteena on selvittää miten työntekijä voisi itse kehittää alaistaitojaan ja sitä miten esimies sekä Mikkelin ammattikorkeakoulu työnantajana voisi tukea ja auttaa alaistaitojen kehittämisessä..

Tutkimuksessa on tarkoitus saada selville Mikkelin ammattikorkeakoulun kehityskeskustelukäytänteitä ja selvitetään miten kehityskeskustelut voisivat toimia esimies- ja alaistaitojen kehittämisen välineenä. Edelleen tarkoituksena on saada selville, kuinka sitoutunutta Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstö on työhönsä ja työpaikkaansa. Tutkimuksen kohteena on Mikkelin ammattikorkeakoulun opetus- ja tukipalveluhenkilöstö, hanke- ja projektihenkilöstö sekä esimiesasemassa oleva henkilöstö kolmella eri paikkakunnalla Mikkelissä, Pieksämäellä ja Savonlinnassa.



Tutkimusjoukko on 417 työntekijää: opetus- ja tukipalveluhenkilöt ja hanke- ja projektihenkilöt ja esimiesasemassa oleva henkilöt. Henkilöstöstä on Mikkeliä 344, Pieksämäellä 15 ja Savonlinnassa 68. Opetushenkilökuntaan kuuluvat: yliopettajat, lehtorit, kokoaikaiset tuntiopettajat ja sivutoimiset tuntiopettajat. Tukipalveluhenkilöstöön kuuluvat seuraavien yksiköiden henkilöstö: kansainvälistymispalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, opetuspalvelut, opiskelijapalvelut, tietohallintopalvelut, yleishallinto, taloushallinto, henkilöstöhallinnon henkilöstö, markkinointi ja viestintä, vahtimestaripalvelut, henkilöstöpäällikkö ja talouspäällikkö. Hanke- ja projektitoiminnan henkilöstöön kuuluvat tutkimusjohtajat sekä hanke- ja projektipäälliköt ja – sihteerit. Esimiesasemassa ovat rehtori, kehitysjohtaja, talous- ja hallintojohtaja, palvelu- ja laatujohtaja, koulutusjohtajat, kirjasto- ja tietopalvelujohtaja, tietohallintopäällikkö, opiskelijapalvelujen palvelupäällikkö, markkinointipäällikkö ja osa tutkimusjohtajista. Henkilöstö- ja talouspäälliköillä ei ole alaisia eikä siten esimiesvastuuta, joten heidät on ryhmitetty tässä tutkimuksessa tukipalveluhenkilöstöön kuuluvaksi, jotta saadaan aidosti esimiesasemassa olevien mielipiteet selville.

Tutkimus jakaantuu yhdeksään lukuun. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus. Luvussa kaksi selvitetään lyhyesti, mikä asiantuntijaorganisaatio on ja esitetään Mikkelin ammattikorkeakoulu organisaationa. Luku kolme käsittelee työhön ja organisaatioon sitoutumista, perehdytään psykologiseen sopimukseen sekä käsitellään palautteen antamista ja vastaanottamista sekä kehityskeskustelua. Luvussa neljä tarkastellaan johtamis- ja esimiestaitoja sekä esimiehenä kehittymistä. Luvussa viisi keskitytään alustaitoihin ja alaisena kehittymiseen. Luvussa kuusi kerrotaan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. ja luvussa seitsemän selostetaan tutkimuksen toteuttamista. Luku kahdeksan pitää sisällään tutkimustulokset ja luku yhdeksän käsittää pohdinnan.

Ammattikorkeakoulujen historia ulottuu vain 1990-luvun alkupuolella, mutta koulutuksella on pitkät perinteet yhteiskunnassamme. Ammattikorkeakoulut ovat vakiinnuttaneet paikkansa koulutusjärjestelmässä lyhyestä historiasta huolimatta. Ammattikorkeakoulujärjestelmä vakinaistettiin vuonna 1997. Ammattikorkeakoululla on monitahoinen sisäinen organisaatorakenne ja henkilöstö koostuu eri alojen asiantuntijoista: opettajista ja muusta henkilökunnasta.

Ammattikorkeakoululaki säätelee ammattikorkeakoulun tehtävät, lain 351/2003 (muutos 564/2009) 4 §:n mukaan tehtävät ovat:

*Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimukseen sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen*

*elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista. ([L 24.7.2009/564](#)).*

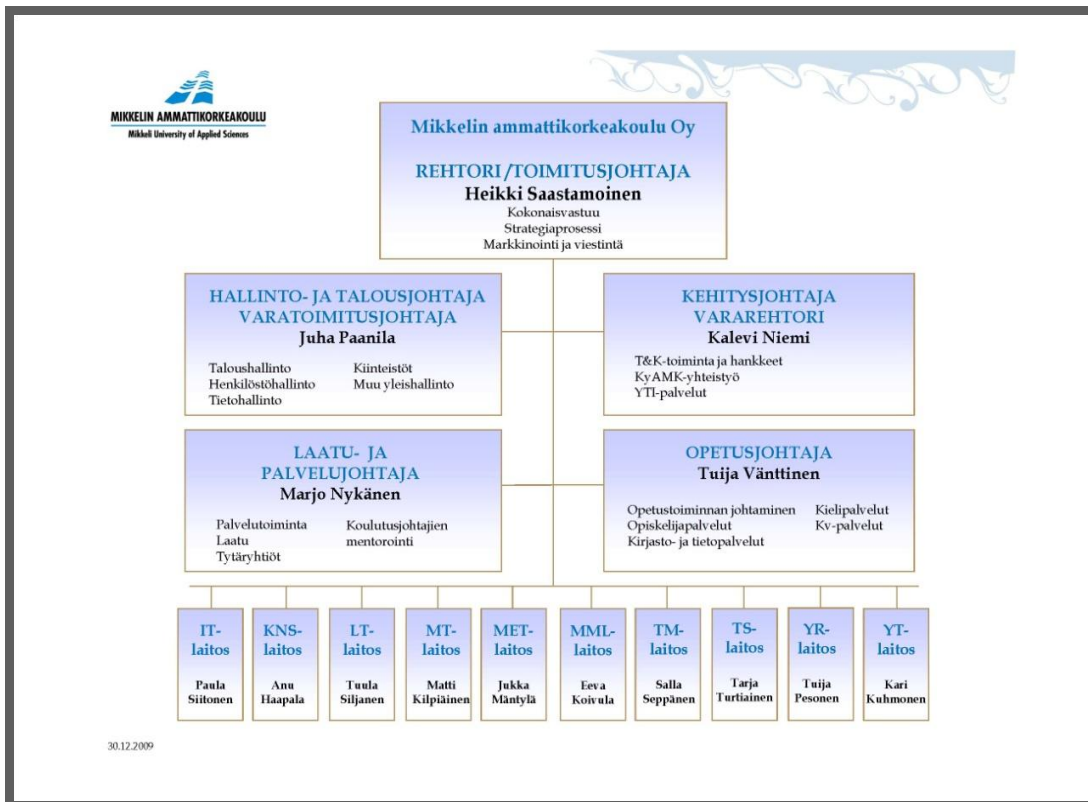
Mikkelin ammattikorkeakoulu on asiantuntijaorganisaatio, joka kouluttaa asiantuntijoita. Mikkelin ammattikorkeakoulun kehittämissuunnitelman 2010 mukaan: *Mikkelin monialainen ammattikorkeakoulu vahvistaa alueen elinvoimaisuutta ja osaamisrakenteita koulutuksella sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnalla. Mikkelin ammattikorkeakoulu antaa korkealaatuista opetusta ja harjoittaa työelämän tarvitsemaa tutkimus-, kehitys- ja palvelutoimintaa.*

Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy on Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymän omistama. Kuntayhtymän jäseniä ovat Mikkelin, Savonlinnan ja Pieksämäen kaupungit. Mikkelin ammattikorkeakoulu ja sen tytäryhtiöt Disec Oy ja Mikpolis Oy muodostavat yhdessä ammattikorkeakoulun toiminnallisen kokonaisuuden.

Mikkelin ammattikorkeakoulun rehtorina ja Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtajana toimii Heikki Saastamoinen. Koulutus, TKI- sekä palvelutoiminta on organisoitu kymmeneen laitokseen, joista Mikkelissä on seitsemän, Pieksämäellä yksi ja Savonlinnassa kaksi. Kaupungeissa toiminta on keskitetty kampuksille, joita Pieksämäellä ja Savonlinnassa on yksi ja Mikkelissä kaksi. Mikkelin toiminnot keskittyvät kesällä 2011 yhdelle kampukselle.

Mikkelin ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat rehtori ja ammattikorkeakoulun hallitus. Hallituksen tehtävänä on kehittää ammattikorkeakoulun toimintaa. Hallituksen lisäksi toiminnan kehittämisestä ja suunnittelusta vastaavat muun muassa johtoryhmä, koulutustiimi ja muut tiimit.

Toiminnan tavoitteet ja talouden perusteet päätetään toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä talousarviossa. Seuraavasta kuvioista 1. ilmenee Mikkelin ammattikorkeakoulun organisaatorakenne.



Kuvio 1. Mikkelin ammattikorkeakoulun organisaattiorakenne 2010. (Mikkelin ammattikorkeakoulun internet-sivut)

Mikkelin ammattikorkeakoulussa opiskelee reilut 4500 opiskelijaa ja työntekijöitä on noin 400. Vuosittain opiskelun aloittaa nuorten tutkintoon johtavassa koulutuksessa lähes 800 opiskelijaa ja aikuisten tutkintoon johtavassa koulutuksessa noin 400 opiskelijaa. Opetusta annetaan kahdeksalla koulutusosalalla ja ammattikorkeakoulututkintoon johtavia suomenkielisiä koulutusohjelmia on yhteensä 17 ja englanninkielisiä kolme. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia koulutusohjelmia on yhteensä yhdeksän. Mikkelin ammattikorkeakoulusta valmistuu vuosittain reilut 800 eri alojen osaajaa. Mikkelin ammattikorkeakoululla on laaja ulkomainen yhteistyökorkeakouluverkosto, johon kuuluu yli 200 korkeakoulua. Koulutuksen lisäksi Mikkelin ammattikorkeakoulussa tehdään laajaa tutkimus- ja kehittämistyötä sekä tuotetaan monipuolisia palveluja. Korkeakoulukentällä Mikkelin ammattikorkeakoulun strateginen kumppani on Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Yhteistyö rakentuu sopimus pohjalle ja yhteistyötä toteutetaan yhteisesti sovitun toimenpideohjelman mukaisesti. (Mikkelin ammattikorkeakoulun internet-sivut )

Mikkelin ammattikorkeakoulun päätoimisen henkilöstön määrä oli vuoden 2009 lopussa 391 henkilöä. Heistä miehiä oli 149 ja naisia 242. Vakinaista henkilökuntaa heistä oli 259, määräaikaista 103 ja sijaisia 29. Opetushenkilökuntaa oli 200, tukipalveluhenkilökuntaa 127 ja hanke- ja projektihenkilökuntaa 64 henkilöä. Koko henkilökunnasta opetushenkilökuntaa oli 51,1

%, tukipalveluhenkilökuntaan 32,5 % ja hanke- ja projektihenkilökuntaa 16,4 %. Vuonna 2009 päätoimisen henkilöstön keski-ikä oli 46,5 vuotta. Naisten keski-ikä oli 46,7 vuotta ja miesten 46,3 vuotta. (Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstöraportti 2009). Seuraavassa taulukossa 1 on esitetty henkilöstön määrä keskeisissä ammattiryhmissä.

TAULUKKO 1. Henkilöstön määrä keskeisissä ammattiryhmissä (Henkilöstöraportti 2009).

| <b>Opetushenkilöstö</b>          | <b>31.12.2009</b> |
|----------------------------------|-------------------|
| Yliopettaja                      | 30                |
| Lehtori                          | 132               |
| Tuntiopettaja                    | 38                |
| <b>Opetushenkilöstö yhteensä</b> | <b>200</b>        |
| <b>Muu henkilöstö</b>            | <b>31.12.2009</b> |
| Opetuksen hallinto               | 41                |
| Kirjasto- ja tietopalvelut       | 13                |
| Muu opetuksen tukitoiminta       | 31                |
| Yleishallinto                    | 20                |
| Taloushallinto                   | 4                 |
| Henkilöstöhallinto               | 4                 |
| Muu henkilökunta                 | 14                |
| Liiketoiminnan henkilöstö        | 3                 |
| T&k-henkilöstö                   | 61                |
| <b>Muu henkilöstö yhteensä</b>   | <b>191</b>        |
| <b>Koko henkilöstö</b>           | <b>391</b>        |

Vuoden 2009 ammattikorkeakoulujen (AMKOTA) tilastojen mukaan esimerkiksi päätoimisia opetushenkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä Mikkelin ammattikorkeakoulussa oli yhteensä 175,7 henkilöä. Henkilöstöraportin (2009) mukaan opetushenkilökuntaa oli vuoden 2009 lopussa 200. Erot luvuissa johtuvat erilaisesta tilastointitavasta. Amkota-tilastojen (2009) mukaan tohtorin tutkinnon suorittaneita oli 13,1, lisensiaatin tutkinnon suorittaneita 21,3 ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita 123,9, alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita 4,4 ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita 3,0 ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita 5,0 ja muun tutkinnon suorittaneita 5,0. Luvut eivät ole kokonaislukuja, koska opettajat ilmoitetaan tilastoon koulutusaloittain ja näissä luvuissa on mukana opettajia, jotka opettajat usealla eri alalla ja heidät on laskettu mukaan näiden alojen opetuksen suhteessa. Lisäksi tilastossa mukana on mm. osa-aikaeläkkeellä olevia opettajia, joiden työmäärä vaihtelee.

## 2 ASIANTUNTIJAORGANISAATIOT JA ASIANTUNTIJUUS

Tässä luvussa keskitytään selostamaan mikä asiantuntijaorganisaatio on sekä sitä millainen asiantuntija on työntekijänä ja kuinka asiantuntijoita voi johtaa. Lisäksi esitellään Mikkelin ammattikorkeakoulun organisaatiota ja henkilökuntaa.

Juutin ym. (2010,133) mukaan perinteinen byrokratian ihannemallin mukainen organisoituminen perustui tiettyjen tehtävien hoitamiselle ja tiettyjen kompetenssien osaamiselle. Jokaisen tuli tehdä työnjaon mukaisesti jaoteltuja tehtäviä, joihin hänellä piti olla myös riittävä pätevyys. Nämä perinteiset peruspilarit on joustavissa organisaatioissa kaadettu. Joustavat organisaatiot organisoituvat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, jolloin kaikkien on tehtävä sitä, mitä tilanne vaatii. Kirjoittajien mukaan perinteinen organisoituminen heittää vielä pitkään varjonsa uudenlaisen organisoitumisen ylle, sillä kulttuureilla on viiveensä.

Työ- ja elinkeinoelämässä on luovuus, joustavuus ja osaaminen muodostumassa yhtä tärkeiksi kuin tuottavuus. Tuomivaara ym. (2005,78) toteaa, että asiantuntijaorganisaatiot ovat 1990-luvulta lähtien sopeutuneet alati muuttuvaan toimintaympäristöön. Muuttumista ovat leimanneet talouden maapalloistuminen, uudenlaisen teknologian kehittyminen sekä tuottovaatimusten ja tehokkuusajattelun kasvaminen. On kyettävä kehittymään ja luomaan uutta nopeammin kuin kilpailijat sekä palvelemaan asiakasta paremmin kuin muut organisaatiot. Reagointikykyisimmät asiantuntijaorganisaatiot ovat sopeutuneet talouteen orgaanisilla verkostoilla, matriisi- ja projektiorganisaatiolla. Hierarkkisuus, säännöt ja muodollisuus sekä selkeästi rajatut vastuut on korvattu matalalla hierarkialla ja hajautetuilla kokonaisvastuilla. Jäykät rakenteet, reviirit ja toimintokohtaiset osastot eivät tue vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Matriisi- ja verkostoorganisaatioiden rakenteella pyritään tiedon ja osaamisen yhdistämiseen ja parempaan hyödyntämiseen. (Tuomivaara 2002,80)

Organisaatiomuoto on valittava siten, että se tukee valittujen tavoitteiden ja toiminnan toteutumista. Organisoinnin erilaiset muodot tukevat eri tavoin asiantuntijan osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Useat asiantuntijaorganisaatiot ovat valinneet toimintatavaksi matriisiorganisaation, joka tukee virallista vuorovaikutusta. Matriisissa pyritään hahmottamaan samanarvoisesti toimintokohtaisia tuki- ja hallintopalveluja sekä uudistumista tuottavia liiketoiminta- ja tuotealueita. Tällöin päästään yhdistämään toimintokohtaiset taidot ja resurssit tehtäväkohtaisten ja ympäristöstä tulevien vaatimusten kanssa. Parhaimmillaan tämä tukee organisaation innovatiivisuutta ja pahimmillaan johtaa raskaaseen raportointiin ja asiantuntijoita kuormittaviin työtilanteisiin usean tiimin jäsenenä. (Tuomivaara 2005,85).

Organisaation kilpailukyky riippuu entistä enemmän sen luovuudesta. Tarvitaan jatkuvaa innovatiivisuutta, luovia ratkaisuja, oivalluksia sekä uutta osaamista, jolla käytössä olevia resursseja parannetaan ja hyödynnetään. Myös sopeutuminen jatkuvaan muutokseen edellyttää organisaatiolta luovuutta, yhteistyötä, joustavuutta ja herkkää reagointikykyä. (Huuha 2010, 73).

Huuhkan (2010,73) mukaan luovia asiantuntijaorganisaatioita ovat yleensäkin sellaiset organisaatiot, joissa työtä tehdään korkeatasoisen ja tasavertaisen osaamisen pohjalta. Esimerkiksi erilaiset tutkimuslaitokset ja yliopistot ymmärretään luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Hyvin johdetuissa luovissa huippuyksiköissä on tavallista, että henkilöstö kokee organisaation edun myös omana etunaan ja organisaation menestyksen omana menestyksensä. Tietoisuus yhteisestä visiosta inspiroi sekä johtajaa että johdettavia. Sellaisessa ilmapiirissä on helppo sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintaan niiden saavuttamiseksi. Organisaatiosta ollaan aidosti ja avoimesti ylpeitä ja tyyppillistä on myös, että oma työyhteisö ja sen jäsenet koetaan tärkeiksi.

Tuomivaara ym. (2005, 10) toteavat, että työelämän tietoteknistyminen ja yhteiskunnan tietoisumisen on muuttanut asiantuntijatyön tietotyöksi, joka on yleistynyt ja levinnyt Huuhkan (2010,73) tarkoittamien perinteisten professionaalisten asiantuntijatehtävien ulkopuolelle. Työn vaatimukset ovat myös samalla kasvaneet. Asiantuntijuus edellyttää monipuolista osaamista, oman osaamisen ja työn kehittämistä, verkottamista, yhtäaikaisten projektien ja jatkuvan muutoksen hallintaa.

Tuomivaaran ym. (2005,17) mukaan asiantuntijalla on perinteisesti ymmärretty tietyn alan ja aiheen hallitsevaa henkilöä, joka kykenee määrittelemään maallikon kokeman ongelman alansa näkökulmasta ja antamaan siihen ratkaisuehdotuksen sekä vastaamaan maallikon kysymyksiin omaksumaansa kokemusta ja teoreettista tietoa hyväksi käyttäen. Asiantuntijaksi kehittymisen perustana on pidetty koulutusta, teoreettista opiskelua ja jossain määrin ammatin käytännön harjoittelua. Asiantuntijan työn organisoinnissa korostuu laaja itsenäisyys niin työn suunnittelussa kuin sen järjestelyissäkin. Yhteistyö kollegoiden kanssa on tärkeää. Kirjoittaja toteaa myös, että asiantuntijaksi oppiminen ja kehittyminen ei ole pelkästään teoreettisen koulutuksen tulosta. Edelleen Tuomivaara (2005,17) toteaa, että taidot karttuvat ja asiantuntijaksi kasvaa suurelta osin varsinaisessa asiantuntijatyössä, kun ollaan todellisissa vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutilanteissa soveltamassa tietoja.

Asiantuntijat työskentelevät moniammatillisissa ryhmissä, joissa heidän pitää kyetä kehittämään yhteistyötä muiden alojen osaajien kanssa sekä arvioimaan omaa osaamistaan. Hänen tulee edelleen hallita oman alansa perustiedot, mutta sen lisäksi häneltä vaaditaan erilaisia

persoonallisia ja sosiaalisia taitoja, kuten vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatiotaitoja. Lisäksi tarvitaan esimerkiksi joustavuutta, suvaitsevaisuutta, eettisyyttä ja monialaisuutta. (Tuomivaara ym. 2005,21)

Sveibyn (1990, 36-37) mielestä asiantuntijayrityksessä henkilökunta on pitkälle koulutettua ja he ratkaisevat monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijayrityksen tuotanto on luovaa, yksilöistä riippuvaista ja standardoimatonta. Jos ihminen käyttää itseään, aivojaan työkalunaan on helppoa päätyä luulemaan, että maailma pyörii oman itsen ympärillä. Oppiakseen ymmärtämään organisaation toimintaa, jossa työntekijät ovat suurimmaksi osaksi erittäin päteviä, kannattaa pohtia sitä, mitä johdon on kyettävä hallitsemaan. Joidenkin mielestä asiantuntijayritystä ei pidä johtaa lainkaan. On myös monia, jotka ovat asiantuntijayrityksen johdossa ja uskovat johtavansa sitä, mutta todellisuudessa eivät johdakaan. On itsestään selvää, että myös asiantuntijayritystä on johdettava. Asiantuntijayrityksessä, jossa ei ole todellista johtajaa, pääsevät sisäiset voimat vapaiksi ja epävirallinen organisaatio ottaa vallan. (Sveiby, 1990, 56-57). Huuhka (2010, 198) toteaa myös, että asiantuntijaorganisaation henkilöstön korkean koulutustason vuoksi organisaatio pystyy toimimaan heikostikin johdettuina. Organisaation luovuutta ja voimavaroja ei kuitenkaan saada kukoistamaan, eivätkä ne menesty niin kuin ne hyvin johdetuina voisivat menestyä. (Huuhka 2010, 198).

Sveiby (1990, 62-63) lisää vielä, että ammattilaiset eivät tyydy millaiseen tahansa esimieheen. Heidän mielestään esimiehen on itsekkin oltava ennen kaikkea alan ammattilainen. Esimiehen on myös tunnettava työtoverinsa pieniä yksityiskohtia myöten ja tiedettävä, kuka sopii mihinkin tehtävään ja mikä kullekin on tärkeää. Esitetyistä vaatimuksista johtuen johtajaksi usein ylennetään taitava ammattilainen, mutta hän on harvoin siihen valmis. Esimiehelle on suuri etu, että hän on ollut tavallinen ammattilainen ennen kuin on edennyt johtajaksi.

Sveiby (1990, 61) esittää karikatyyrisesti asiantuntija-ammattien erityispiirteet, jotka sopivat myös opettajiin:

- 1) heillä on erityinen tietoaalue, jossa he ovat parempia kuin muut
- 2) heillä on pitkä peruskoulutus ja he ovat ammattitietojen osalta riippuvaisia jatkuvasta jatko- ja täydennyskoulutuksesta
- 3) heillä on oma normijärjestelmänsä, johon kuuluvat omat käsitykset työn laadusta mm. se milloin työ on tehty hyvin ja milloin huonosti.
- 4) he ovat riippuvaisia läheisestä yhteydestä tutkimukseen, kehitystyöhön ja kansainvälisiin kontakteihin
- 5) he vastaavat itse työstään

Edelleen Sveibyn mukaan asiantuntija pitää mutkikkaista ongelmista, uutuuksista ammatissaan, vapaudesta etsiä ratkaisuja ja hyvän suorituksen jälkeen julkisesta tunnustamisesta. Asiantuntija ei pidä yksilön vapautta rajoittavista säännöistä, rutiinistöistä, byrokratiasta, jota hänen mielestään on kaikkialla. Asiantuntija ei juurikaan välitä palkasta, vapaa-ajasta ja

organisaatiosta, johon hänet on palkattu eikä ihmisistä, jotka eivät hallitse hänen erikoisaluuttaan. Asiantuntija osaa harvoin johtaa organisaatiota tai työskennellä muiden avulla. Asiantuntija ihailee maineikkaampia asiantuntijoita ja vähättelee vallanpitäjiä (perinteisiä päälliköitä). Vaikka Sveiby esittää piirteet karikatyyrisesti, useimmilla asiantuntijoilla on monia hänen esittämiään piirteitä. Asiantuntijayrityksen johtamisessa on suurelta osin kysymys taidosta käsitellä ammattilaisia. (Sveiby 1990, 62-63).

Huuhkan (2010, 78) käsityksen mukaan luovat asiantuntijat ja osaajat ovat organisaatiolleen sen tärkein voimavara ja he yleensä myös tietävät sen hyvin. Näiden ihmisten osaaminen pohjautuu lahjakkuuteen, mutta myös määrätietoiseen työhön ja opiskeluun ja niinpä he arvostavat työtään. Luovien ihmisten tyypillisiä persoonallisuuden piirteitä ovat mm. motivoituneisuus ja sinnikkyys sekä kyky pitää kiinni omasta näkökannasta vastustuksesta huolimatta. Luovan ihmisen käyttäytymisen osatekijöitä ovat korkea autonomian aste, tarve vaihtuviin toimintoihin, epäsopeus hierarkian kanssa, epävarmuuteen sopeutuminen, korkea suoritustarve sekä aggressio. Huuhkan (2010, 78) mukaan luovan asiantuntijan taipumus ajoittaiseen asosiaalisuuteen on tyypillinen ja tavallinen luovan ihmisen ominaisuus. Hänellä on päiviä, jolloin hän ei halua olla tekemisissä muiden kanssa.

Luovan asiantuntija itsetunto on vahva, hän ei hyväksy helposti yläpuolelleen ketään - ei varsinkaan esimiestä tai johtajaa, jota hän ei koe voivansa arvostaa sekä ihmisenä että ammatillisessa mielessä. Hänelle on tyypillistä, ettei hän ota vastaan esimieheltään määräyksiä, joita ei miellä oikeiksi. Hän tietää oman arvonsa ja myös sen, että hänen korvaamisensa voi olla vaikeaa. Luova asiantuntija kokee oman asemansa työpaikalla niin vahvaksi, että hän uskaltaa tuoda esille myös tunteensa. Hän saattaa puuttua johtajan tapaan toimia ja kieltäytyä vastaanottamasta ohjeita ja asettaa jopa johtajan aseman vaakalaudalle. Luova asiantuntija uskoo myös siihen, että työn tulee vastata ihmisen toiveita eikä päinvastoin. Jos luova asiantuntija on motivoitunut, nousevat hänen velvollisuuden- ja vastuuntuntonsa vahvoina esiin. Silloin hän toimii ja tekee työnsä erittäin hyvin, koska haluaa itse toimia näin ja vain tästä syystä. (Huuhka 2010, 79).

Hyvin johdetussa luovassa asiantuntijaorganisaatiossa korostuu yhteistyö kilpailun sijaan ja vuoropuhelu kontrollin sijaan. Jäykkien rajojen ja sääntösidonnaisuuden sijaan on käytössä oltava joustavat rajat. Diktaattorimaisen johtamistavan sijaan johto turvautuu luottamukseen ja tilannetajuun. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaja joutuu panemaan itsensä likoon onnistuakseen tehtävässään aivan eri tavalla kuin perinteisissä palvelu- ja teollisuusorganisaatioissa on tapana. Organisaation eri yksiköiden työntekijät ovat yhteistoiminnallisia partnereita. Hierarkian sijaan toimitaan epähierarkkisissa verkostoissa ja asioita tarkastellaan laajasti. On useita tapoja tehdä asioita yhden oikean tavan sijaista.



Mielekäs työ ja työyhteisössä toimivien hyvät suhteet korostuvat tehokkuuden sijaan. Jos johtaja on perinteisesti asennoitunut, hän saa pian kokea olevansa huono johtaja. Jos johtajalla ei ole rohkeutta tai halua panna itseään likoon, ei kannata edes hakeutua luovan organisaation johtajaksi. (Huuhka 2010, 80).

Asiantuntijaorganisaatiot ovat johtamisen kannalta haasteellisia. Perinteinen johtamismalli ei sovellu asiantuntijaorganisaatioon, koska asiantuntijat eivät tyydy mihin tahansa esimieheen ja johtamistapaan. He haluavat tehdä työnsä itsenäisesti ja paras johtamistapa on yhdessä tekeminen ja yhteinen keskustelu organisaation ja työntekijän tavoitteista ja keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi. Työntekijöiden ja heidän osaamisensa tuntemisella on merkittävä etu asiantuntijoiden johtamisessa.

### 3 TYÖYHTEISÖTAIDOT

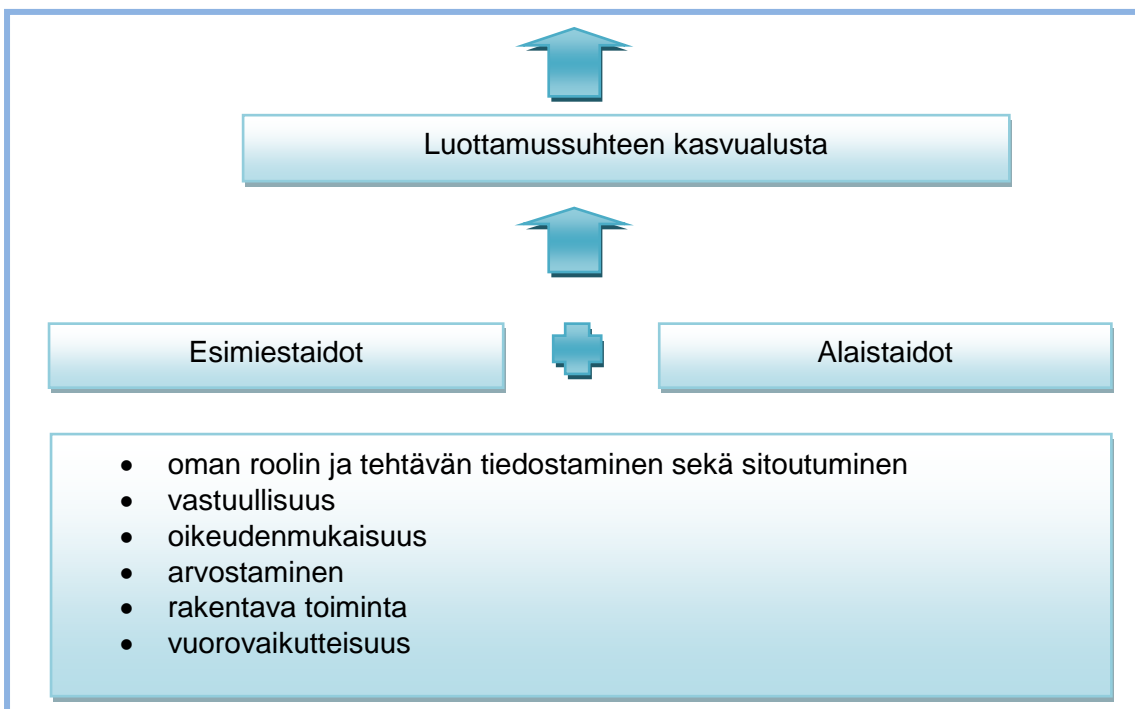
Tässä luvussa keskitytään luottamuksen ja sitoutumisen käsitteisiin ja tarkastellaan mitä psykologisella sopimuksella tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään sekä siihen kuinka se on muuttunut muutaman viime vuosikymmenen aikana. Lisäksi tarkastellaan vuorovaikutustaitojen, palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeyttä esimies-alaisuudessa ja pohditaan kehityskeskustelujen osuutta niiden kehittämisessä.

Työyhteisötaidot pitävät sisällään taidot, jotka liittyvät työyhteisön jäsenenä toimimiseen. Hyviin työyhteisötaitoihin (esimies- ja alaistaitoihin) kuuluu luotettavuus, lupausten pitäminen ja rehellisyys. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä toimii vastuullisesti, vaikuttaa rakentavasti työyhteisössä, kunnioittaa yhteistyökumppaneitaan ja omaa positiivisen ihmiskäsityksen. Työyhteisötaitojen kehittäminen tekee näkyväksi myös luottamuksen merkityksen ja haastaa jokaista työyhteisön jäsentä luottamaan ja toimimaan luottamusta herättävästi. (Aarnikoivu 2010b, 22)

Luottamussuhteen rakentuminen esimiehen ja alaisten välille edellyttää sitä, että kumpikin osapuoli panostaa luottamuksen syntymiseen. Tyypillisesti kuitenkin vain esimiehen rooli ja toiminta ovat saaneet huomiota luottamussuhteen rakentamisessa. Tämä voi johtua osittain siitä, että esimiehen roolia ja vastuuta voidaan pitää jossain määrin kriittisempänä ja suurempana kuin alaisen roolia. Se voi johtua valtasuhteesta sekä yleensä esimiesroolin ja esimiestehtävään liittyvistä erityispiirteistä. Esimies vastaa koko työyhteisön työpanoksesta, ei vain omastaan. Luottamukseen vaikuttaa esimiehen ja työntekijän vallan epätasainen jakautuminen. On tyypillistä, että ne joilla on vähemmän valtaa luottavat vähemmän kuin ne, joilla on enemmän valtaa. Esimiesten on helpompi luottaa työntekijöihinsä, koska heidän valta-asemansa tekee luottamisen helpommaksi. (Aarnikoivu 2010b,22).

Työntekijän rooli organisaatiossa on pääsääntöisesti rajattua. Työntekijä voi yrittää vaikuttaa toisiin työntekijöihin ja esimieheensä, mutta organisatorista valtaa hänellä on vain harvoin. Koska työntekijöillä on vähemmän valtaa ja keinoja kontrolloida ylempiään, he myös luottavat vähemmän esimiehiinsä. Esimies ei yksin voi luoda luottamussuhdetta, vaan myös alaisen on panostettava luottamussuhteen syntymiseen. Myös alainen voi edistää luottamuksen syntymistä ja läsnäoloa olemalla vuorovaikutuksessa esimieheensä kanssa ja ottamalla asioita aktiivisesti käsittelyyn. (Aarnikoivu 2010b, 20).

Esimiehellä on yleensä paljon tietoa työntekijöiden toiminnasta ja heillä on käytössään myös erilaisia kontrollointikeinoja kuten mahdollisuus antaa varoituksia tai ääritilanteissa päättää työsuhde. (Aarnikoivu 2010b, 19). Myös Kalliomaa ym. (2010, 41) kiinnittävät huomiota luottamuksen rakentumiseen työyhteisössä. Kirjoittajat toteavat, että luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Yhteisillä kokemuksilla on suuri merkitys. Kun esimies ja johdettava eivät tapaa riittävästi kahden kesken, syntyy epävarmuutta, mikä taas voi vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Luottamus siis rakentuu ja kehittyy parhaiten yhteisissä kohtaamisissa. Seuraavassa kuviossa 2 esitetään luottamussuhteen kehittymiseen vaikuttavia seikkoja



Kuvio 2. Työyhteisötaidot. (Aarnikoivu, 2010, 22)

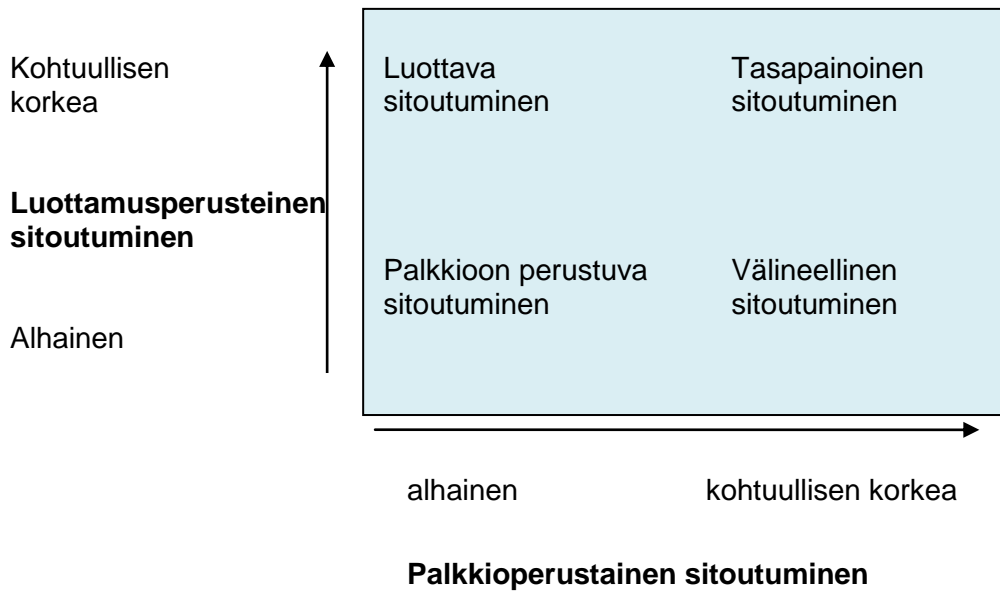
### 3.1 Sitoutuminen

Sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Työkäyttäytymisen näkökulmasta se kuvaa sitä, että ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään ja työn kehittämisestä. Sitoutuminen on parhaassa tapauksessa ihmisen tuntemaa sisäistä innostumista työssään. Sitoutunut työntekijä työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti. Kun työntekijä tekee mitä häneltä pyydetään, mutta ei osoita erityistä intoa tai halukkuutta tehtävän suorittamiseen, on kyse tehtävän hyväksymisestä ei sitoutumisesta. Sitoutumisen vastakohta on vastustaminen. Tällöin työntekijä pyrkii aktiivisesti välttämään häneltä edellytettävän työn tekemisen. Vastustaminen voi tapahtua mm. selittämällä miksi hän ei halua suorittaa tehtävää. Se voi ilmetä vetäytymisenä, viivyttelynä tai se voi saada jopa sabotaasin piirteitä. Sitoutumiseen kuuluvat yksilön työasenteet ja hänen

työkäyttäytymisensä. (Lämsä & Hautala 2004, 92). Sitoutuminen heijastuu työsuoritukseen positiivisesti. Ilman ymmärrystä perustehtävästä ja omasta roolista kokonaisuudessa työntekijä toimii hyvin pitkälti ulkoa ohjatusti vailla aitoa sitoutumista organisaation ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä näkyy myös heikkona työpanoksena tai korkeintaan tyydyttävänä työsuorituksena. (Aarnikoivu 2010b, 33).

Sitoutumisessa on erotettavissa kolme keskeistä ominaisuutta: kohde, luonne ja voimakkuus. Kohteen näkökulmasta voidaan tarkastella, mihin ihminen sitoutuu. Työntekijä sitoutuu moniin kohteisiin, työtehtävään, ammattiin, organisaatioon, projektiin ja toisiin ihmisiin. Mitä voimakkaampi on ammatin arvoperusta ja ihmisen ammatillinen asiantuntijuus, sitä todennäköisemmin ammattiin sitoutuminen on ensisijaista. Asiantuntijaorganisaatiot (mm. korkeakoulut) ovat paikkoja, joissa saattaa syntyä ristiriitaa ammattiin ja organisaatioon sitoutumisen välillä. (Lämsä ym. 2004, 92).

Luonteen näkökulmasta voidaan tarkastella, millaista ihmisen sitoutuminen on luonteeltaan. Voidaan tarkastella onko kyse jatkuvaperusteisesta sitoutumisesta, normatiivisesta sitoutumisesta vai tunneperäisestä sitoutumisesta. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen tarkoittaa, että ihminen on halukas jatkuvasti tekemään työtä. Tämä edellyttää, että hän kokee työnteon hyödyllisemmäksi verrattuna sellaiseen mahdollisuuteen, jossa työtä ei tehtäisi. Esimerkiksi tilanne, jossa henkilö joutuu ponnistelemaan kovasti työnsä eteen ja kokee mielenkiintoisen työn korvaavan uurstuksen ja vaivannäön. Ponnistelusta huolimatta tilanne on mielekkäämpi kuin mahdollisuus, että työtä ei tehtäisi. Suppeimmillaan ihminen puntaroi työn tekemisen seurauksia, hyötyjä ja haittoja itsensä kannalta, mutta hänen näkökulmansa voi olla myös laajempi kuten tiimin, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmat. Suppea tulkinta johtaa helposti egoismiin, itsekkyyteen, joka eettisesti on kestämaton kanta. Jos jokainen ajaa vain omaa etuaan, ei organisaatioissa ja niiden välillä tarvittavaa yhteistyötä ja yhteisöllistä hyvää ei synny. Laaja tulkinta saattaa puolestaan pahimmillaan johtaa uhrautumisvaateeseen: henkilö joutuu pitämään omaa etuaan vain yhteisön kokonaisedun osana. (Lämsä ym. 2004, 93). Aristoteles kehitti antiikin aikana hyveteorian, jonka avulla voidaan selventää sitoutumisen voimakkuutta. Hyveteoreettinen ajattelu tekee mahdolliseksi kysyä, mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen. (Lämsä, 2004,95). Seuraavassa kuviossa 3 on esitetty sitoutumisen typologia, jossa sitoutumisen luonne on jaettu palkkio- ja luottamusperusteisiin.



Kuvio 3. Sitoutumisen luonne. (Lämsä ym. 2004, 95)

Palkkioon perustuvassa sitoutumisessa työntekijällä ei ole muita vaihtoehtoja, kuin tehdä kyseistä työtä. Työntekijällä ei ole monia syitä pysyä työpaikassaan tai ponnistella sen tavoitteiden eteen, joten lähtöherkkyys on korkea. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa sitoutuminen perustuu palkkioiden saantimahdollisuuteen. Nämä ovat aineellisia (kannusteet, palkka ja muut materiaaliset edut), sosiaalisia (mukavat työtoverit, hyvä ilmapiiri) ja psykologisia (kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet). Ihmisen ajatellaan vertaavan saatuja palkkioita ja oman työpanoksensa tasoa toisiinsa. Mikäli tämä vertailusuhde koetaan hyvänä suhteessa johonkin toiseen vastaavaa työtä tekevään, sitoutumista oletetaan tapahtuvan. Sitoutumisella on välinearvo, joka mahdollistaa jonkun ihmiselle tärkeän päämäärän, kuten vaikkapa hyvän palkan saavuttamisen, ja sen vuoksi voidaan puhua välineellisestä sitoutumisesta. Mikäli välineellinen sitoutuminen muodostuu hyvin korkeaksi, johtaa se tilanteeseen, jossa henkilö ajaa itsekkäästi omia etujaan yhteisten tavoitteiden kustannuksella. (Lämsä ym. 2004,95)

Luottamusperusteinen sitoutuminen sisältää moraalisia ja tunneperäisiä aineksia. Moraalisessa aineksessa on kysymys ihmisen tuntemasta velvollisuudesta työtään ja työpaikkansa menestystä kohtaan. Moraalisen velvollisuuden suorittaminen synnyttää työntekijälle myös oikeuksia. Organisaation on tällöin varmistuttava, että henkilö tulee osalliseksi hänelle kuuluvista oikeuksista. Näitä oikeuksia ovat esimerkiksi oikeus kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen, hyvään työhön ja työyhteisöön sekä inhimilliseen ja tasapuoliseen kohteluun. Kun ihminen tuntee kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan, on oletettavaa, että hänestä tulee aikaisempaa luovempi ja tarmokkaampi, sillä tunnesuhde sisältää uskoa ja luottamusta omaan työhön ja organisaatioon. Luottamusperusteinen

sitoutuminen ei synny hetkessä, vaikkakin se voi kadota hyvin nopeasti. (Lämsä ym. 2004, 94 - 96).

Sistosen (2008, 136) mukaan organisaation sitoutumista mitataan neljästä näkökulmasta: omistautuminen, ylpeys, yhteistyö ja yhteenkuuluvuus. Omistautuminen on sitä missä määrin henkilöstö on valmis lisäämään työpanostaan tarpeen niin vaatiessa. Ylpeys on henkilöstön tuntemaa työryhmään ja organisaatioon kuulumista. Yhteistyö on sitä, missä määrin organisaation jäsenet auttavat toisiaan saadakseen työt tehdyksi. Yhteenkuuluvuus on sitä missä määrin yksilöt tuntevat kuuluvansa samanhenkisten ryhmään. Lämsän ym. (2004, 92) mukaan kyseessä on tällöin työetiikkaan liittyvä ongelma, jossa joudutaan pohtimaan, kumpi sitoutuminen on ristiriitatilanteessa oikein. Pitääkö olla uskollinen ammatin arvoille vai noudattaa aseman tuomia velvollisuuksia työnantajaa kohtaan?

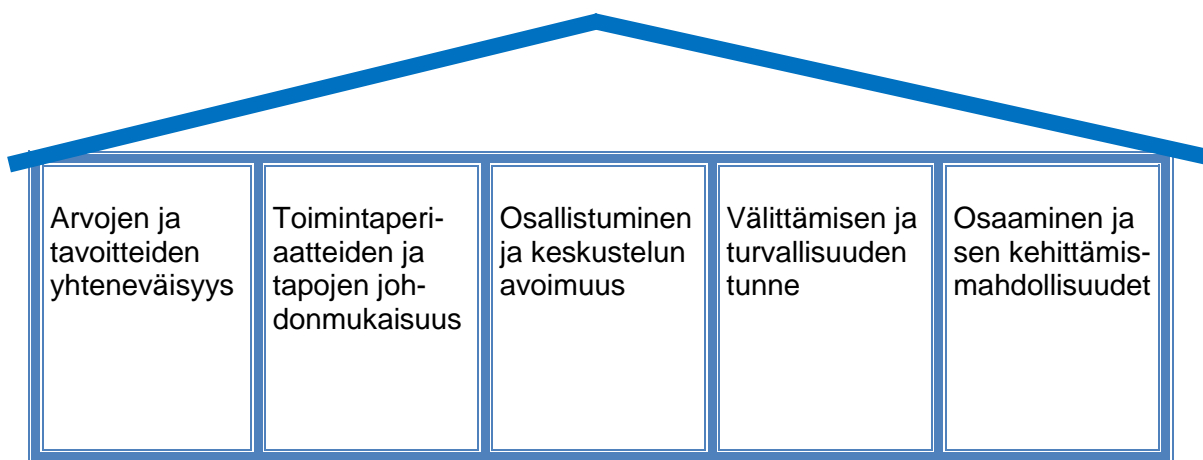
Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa ihmisen sisäistämiä normeja, sääntöjä ja ohjeita, joiden seuraaminen johtaa siihen, että työ tehdään ahkerasti ja sopimusten mukaisesti. Yksinkertaisimmillaan normit ovat lainsäädäntöön ja muodollisiin sopimuksiin, kuten työlainsäädäntöön, perustuvia. Muodolliset normit eivät kuitenkaan riitä sitoutumiseen, vaan siihen tarvitaan muita yhteisöllisiä ja kulttuurisia normeja, joiden noudattamista pidetään arvokkaana, hyvänä ja tavoiteltavana. Esimerkiksi jos henkilö lupaa tehdä jonkun työn, hänen normatiivisen sitoutumisen taustalla on muodollisen sopimuksen lisäksi aito velvollisuudentunne suorittaa työ ajallaan hyvää ammattitaitoa osoittaen. Lupauksen perusteella toisella osapuolella on oikeus odottaa, että henkilö tekee työn tällä tavoin. Työ on velvollisuus, joka tulee tehdä niin hyvin kuin mahdollista. (Lämsä ym. 2004, 94).

Tunneperäinen sitoutuminen on ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen perustuvaa sitoutumista. Ihminen tuntee kiintymystä työn tekemiseen, hän suorittaa sen innolla tuntien työn tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tunneperäinen sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto. Sitoutuessaan ihminen on halukas panostamaan runsaasti työhönsä, eikä hän laske työhön käyttämiään uhrauksia. Äärimuodossa tunneperäistä sitoutumista voi nimittää intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi. Työstä muodostuu tällöin ihmisen elämänsuunnitelman ydin ja sitä keskeisesti ohjaava voima. Työ koetaan arvokkaana sen itsensä vuoksi ja kun työ koetaan itseisarvona, se tarkoittaa sellaista päämäärää, jonka tavoittelu liittyy vain työn arvoon itseensä. (Lämsä ym. 2004, 94).

Kuinka sitoutunut ihmisen sitten pitää olla? Onko syvä kutsumus hyvä vaihtoehto vai riittääkö vähempi sitoutuminen? Tänä päivänä työtä tehdään yötä päivää pyrkimyksenä saada aikaan tekemisen iloa, aitoa sisäistä tyydytystä ja mahdollisuus toteuttaa jotakin sillä hetkellä tärkeää asiaa. Tällainen sitoutuminen on ihmiselle mielihyvän ja mielekkään työn lähde. Toisaalta, jos

ihminen ei sitoudu työhönsä, vaan tekee sen mahdollisimman pienellä ponnistuksella, voi miettiä, onko tällainen asenne ja käyttäytyminen oikein toisia työyhteisön jäseniä kohtaan? Osa tällaisen henkilön työstä tulee muiden työyhteisön jäsenten kannettavaksi. (Lämsä ym. 2004, 94). Sitoutumisen puuttumisen voi arvioida Sistosen (2008, 137) mukaan kysymyksillä: tekevätkö yksilöt ja tiimit tehokkaasti yhteistyötä saadakseen työt tehdyksi ja selvitetäänkö konfliktit nopeasti ja rakentavasti, tunteeko henkilöstö luottamusta ja ylpeyttä ja esiintyykö lojaaliutta.

Seuraavassa kuviossa 4 on esitetty tärkeät tekijät organisaatioon kohdistuvan luottamuksen kautta tapahtuvan sitoutumisen, *luottamustalon*, rakentamisessa



Kuvio 4. Luottamustalon pilarit. (Lämsä ym. 2004, 97)

Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyydellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ja työntekijän väliset arvot ja tavoitteet ovat sopusoinnussa. Ihminen hyväksyy arvot ja päämäärät, joita organisaatio tavoittelee. Päämääristä on organisaatiossa tarvittaessa kuitenkin pystyttävä keskustelemaan. Toimintaperiaatteiden ja – tapojen johdonmukaisuus on sitä, että organisaatiossa pyritään johdonmukaisuuteen, ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja samoilla periaatteilla. Jos periaatteita muutetaan, niistä kerrotaan kaikille työyhteisön jäsenille ja niistä keskustellaan. Annetuista lupauksista pidetään kiinni. Osallistumisella ja keskustelun avoimuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöstö osallistuu täysipainoisesti työpaikkansa ja työnsä kehittämiseen ja heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja käsityksensä vapaasti. Kriittinen keskustelu on myös sallittua, ja siihen kannustetaan ilman että ihmisen tarvitsee pelätä asemansa ja työpaikkansa puolesta. Kriittinen keskustelu on perusta toiminnan kehittämisessä, sillä ilman sitä organisaatio jää helposti paikalleen. Ristiriidat on mahdollista nostaa esille ja niistä keskustellaan. Välittämisen ja turvallisuuden tunteella tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on käsitys siitä, ettei hän ole työpaikalla vain väline joitakin muita tavoitteita

varten. Hän on tärkeä yksilönä ja hänestä välitetään sekä hänet hyväksytään omine piirteineen. Hän tuntee olevansa arvokas ihminen, jolla on tärkeä rooli työpaikalla. Ihmisellä tulee myös olla tunne siitä, että tarvittaessa hän saa apua ja tukea. Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet pitävät sisällään sen, että ihmisellä on tieto ja tunne siitä, että hän on osaava ja tätä osaamista arvostetaan. Hänelle luodaan mahdollisuudet käyttää osaamistaan mahdollisimman täysipainoisesti hyväkseen. Lisäksi hän voi kehittää ammatitaitoaan ja osaamistaan. Yksilöllä on myös tunne oman työnsä hallinnasta. (Lämsä ym. 2004, 96-97)

Jokivuori (2004,284) toteaa artikkelissaan että sitoutuminen on määritelty myös psykologisena siteenä, jonka luonne ja perusta vaihtelee. Site voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. Mukautumisesta on kyse silloin kun henkilön käytös ja asenne on suojele jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia, ei arvojen takia. Samaistumista tapahtuu, kun henkilö voi tuntea ylpeyttä kuuluessaan tiettyyn ryhmään ja hän kunnioittaa ryhmän edustamia arvoja, vaikkei itse niitä omaksuisikaan. Sisäistämisestä on kysymys silloin, kun henkilön arvomaailma ja asenteet ovat pitkälti samat kuin organisaation. Korkeasta sitoutumisesta on kyse silloin, kun työntekijä sisäistää liikkeenjohdollisen näkemyksen. Hän tarkastelee yritystä kuin olisi sen johtaja, joka on suorituksellaan vastuussa yrityksen menestyksestä ja olemassaolosta, tällöin työntekijä ottaa vastuu huippusuorituksista. Sitoutumisen keskeisiä elementtejä on sisäistetty vastuunotto, mikä tarkoittaa Jokivuoren (2004, 285) käsityksen mukaan sitä, että työntekijä ottaa vastuuta omasta työpanoksestaan ja suorituksestaan siten, että se palvelee organisaation menestymistä. Työntekijä ei tällöin ota huomioon vain omia intressejään, vaan myös organisaation eli työnantajan edun. Huuhka (2010, 145) toteaa myös, jos organisaation arvot ovat ristiriidassa siinä toimivan yksilön arvojen kanssa, syntyy motivaation kannalta vaarallinen tilanne. Työntekijä joutuu tällöin toimenkuvansa puitteissa tekemään arvojensa vastaista työtä ja tällöin on selvää, että se haavoittaa työmotivaatiota ja estää sitoutumisen.

Huuhkan (2010, 146) käsityksen mukaan työelämässä on jo pitkään ollut näkyvässä trendi, että ihmiset sitoutuvat entistä vähemmän työhönsä. Puhutaan työmoraalin laskemisesta ja ammattiylpeyden katoamisesta. Onko kuitenkin kysymys siitä, että yhä harvempi johtaja pystyy motivoimaan henkilöstönsä, välittämään visionsa, innostamaan, luomaan merkityksiä ja luottamusta. Arvonsa tuntevien, itsenäisten ja lahjakkaiden ihmisten motivoiminen on vaativaa. Miten ihmiset saadaan motivoitua ja sitoutettua? Työntekijät saadaan sitoutumaan, kun he saavat tehdä mielenkiintoista ja arvostettua työtä kannustavassa ympäristössä. Motivaation kannalta tärkeä tekijä on luottamus, se että työntekijä tuntee saavansa johtajan luottamuksen ja että hän voi aina luottaa johtajaan.



### 3.2 Psykologinen sopimus

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sitä kaikkea muuta, mitä työnantaja odottaa saavansa uudelta työntekijältä vastineeksi palkasta ja mitä ei osata tai haluta saattaa kirjalliseen muotoon. Tällaisia sisältöjä ovat esimerkiksi työnantajan odotus, että työntekijä on rehellinen, käyttää työvälineitä säästään ja huolellisesti, suhtautuu vakavasti ja vastuullisesti työhönsä, työtovereihin ja esimieheensä. Työntekijä ei mustamaalaa organisaatiotaan sen ulkopuolella ja suostuu jossain määrin työaika- ja tehtävajoustoihin. Vastaavasti työntekijä suuntaa työnantajaansa erilaisia odotuksia, jotka sisältyvät hänen psykologiseen sopimukseensa. Työntekijä esimerkiksi olettaa saavansa sellaisia tehtäviä, joissa voi käyttää omia taitojaan ja tehtäviä, joiden myötä hänen ammatillinen itseluottamuksensa vahvistuu. Hän odottaa saavansa esimieheltään tukea ja kannustusta ja organisaatiolta huolenpitoa terveydestään ja hyvinvoinnistaan. (Keskinen 2005b, 70-71). Aarnikoivu (2008,27) lisää, että virallinen työsuhde solmitaan usein paperilla vahvistaen. Työpsykologian teorioissa pidetään psykologisena sopimuksena sitä ääneen lausumatonta sitoumusta, joka solmitaan työntekijän ottaessa vastaan uuden työtehtävän.

Psykologisen sopimuksen määritelmä tarkoittaa yksilön uskoa molemminpuolisiin velvollisuuksiin työntekijän ja työnantajan välillä. Positiivisessa tapauksessa sopimus perustuu oikeudenmukaiseksi koettuun vallankäyttöön, luottamukseen ja reiluuteen. Sopimuksen sisältö koostuu havainnoista ja päätelmistä, joita ei välttämättä ole lainkaan puettu sanoiksi. Tämän vuoksi osapuolilla voi olla erilainen käsitys sopimuksen sisällöstä. (Keskinen 2005b, 70 -71).

Työsopimuslain (55/2001/26.1.2001) mukaan työnantajan yleisvelvoitteena on *kaikin puolin edistää suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.* Työsopimuksessa selvitetään työnteon keskeiset ehdot mm. työaika, palkka, pääasialliset työtehtävät, työaika, vuosiloma jne. Työntekijän yleinen velvollisuus on työsopimuslain (55/2001/26.1.2001) mukaan *tehdä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.*

Useimmille työntekijöille vielä 1950- ja -60- luvuilla työpaikka oli varmallalla pohjalla ja työurien uskottiin pysyvän vakaina koko työssäoloajan. Psykologiseen sopimukseen sisältyi pysyvyyttä

ja turvallisuutta työntekijän ja työnantajan välisissä suhteissa. Tämä pysyvyys toi myös vahvan siteen työntekijän ja organisaation välille. Tämä sopimusta luonnehti työntekijöiden sitoutuminen ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan. Työnantaja tarjosi vakaan työpaikan, ura- ja kehittymismahdollisuuksia sekä huolenpitoa. Työntekijän ja organisaation välinen suhde perustui luottamukseen. Nykyään psykologinen sopimus ei tarjoa entisenlaista turvallisuutta työntekijälle, kun kustannussäästöjen ja irtisanomisten myötä työnantajat eivät entiseen tapaan kykene tarjoamaan työntekijöilleen vakaata ja turvallista urakehitystä. (Aarnikoivu 2008, 27).

Psykologinen sopimus on molemminpuolinen ilmiö: sekä työnantaja että työntekijä muodostavat mielessään odotuksia toinen toistaan kohtaan. Sopimuksen pysyvyys tai pitävyys riippuu siitä, miten selkeästi työsuhteen alussa ja sitä solmittaessa on kyetty keskustelemaan työhön liittyvistä asioista ohi ja yli virallisen työsopimuksen. Psykologisen sopimuksen pitävyys riippuu intressien yhtäpitävyydestä, samaan suuntaan kasvamisesta ajan kuluessa. Mitä pysyvämmäksi ja pitävämmäksi sopimus koetaan, sitä suurempi luottamus voi vallita työnantajan ja työntekijän välillä. Ongelmallista psykologisessa sopimuksessa on se, että sitä verbalisoidaan harvoin, koska työntekijän ja organisaation tehtävät muuttuvat ajan kuluessa kehittymisen, ulkoisten paineiden ym. vuoksi. Sopimus voidaan määritellä henkilökohtaiseksi, työntekijän ja organisaation väliseksi vaihtosopimukseksi, johon organisaatio vaikuttaa. Sopimukseen sisältyy lupauksia työntekijän osuudesta (lojaalisuus, toimintatarmo, kyvykkyyden käyttö jne.) ja organisaation vastineista (palkka, ylennykset, turvallisuus jne.). Sopimus on subjektiivinen ja henkilökohtainen, sen yksityiskohdista ei ole sanallisesti sovittu tai niitä ei ole kirjattu, vaan ne perustuvat työntekijän päätelmiin, odotuksiin ja havaintoihin. (Keskinen 2005b, 74).

Aarnikoivu (2008, 28) toteaa, että nykyään psykologinen sopimus on tuonut mukanaan nykyään myös sen, että organisaatiosta on tullut entistä vaativampia työpaikkoja. Työntekijöiden odotetaan tekevän heille osoitetut tehtävät ja heidän odotetaan osallistuvan organisaation muutosprosesseihin ja lisäksi heidän oletetaan pitävän yllä omaa oppimistaan. Oma urakehitys ja työllistyvyys ovat yhä enemmän työntekijöiden omalla vastuulla. Merkittäviksi asioiksi työntekijän kannalta ovat tulleet työn rikastaminen, työllistyvyys ja itsensä kehittäminen. Työntekijä työllistyy organisaatioon niin kauan, kuin hänen työpanoksellaan on yritykselle arvoa. Työntekijän on itse huolehdittava siitä, että voi tuottaa tätä hyötyä yritykselle myös tulevaisuudessa. Työntekijän on siis voitava vaatia organisaatiolta haastavia, mielenkiintoisia tehtäviä ja että hänelle annetaan vapaus ja tarvittavat resurssit työtehtävien suorittamiseen. (Aarnikoivu 2008, 28).

Korpi ym. (2008,39) käyttää siitä nimitystä sisäinen sopimus, piilosopimus. Sisäinen sopimus on henkilökohtainen ja työsuhteen alussa työntekijälle tuntematon ja tiedostamaton sopimus, joka

määrittelee sitoutumisen asteen, jolla työntekijä on valmis jatkossa ylittämään velvollisuutensa esim. työkavereiden auttamisessa tai yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Jos sisäinen sopimus jää kokonaan tiedostamattomaksi, se voi muuttua työsuhteen kestäessä paljonkin. Sopimus on herkkä raukeamaan, jos työntekijä odottaa saavansa palkkion hänen tehtyään jotakin ylimääräistä eikä näin sitten tapahdukaan. Samoin voi käydä, jos työntekijä odottaa esimieheltään myönteisestä palautetta suorittamastaan tehtävästä eikä palautetta sitten tulekaan.

Holbeche (2006, 87,88) tuokin esille seikat, jotka seuraavat psykologisen sopimuksen murtumisesta työntekijän kannalta. Koska sopimus on hyvin henkilökohtainen ja perustuu luottamukseen ja lojaalisuuteen näyttäytyy sopimuksen rikkoutuminen työntekijälle petoksena ja työntekijän käyttäytyminen voi muuttua siten, että hän esim. kieltäytyy palkkion ylityksestä, katsoo tarkasti, että kaikki hänelle kuuluvat lomapäivät tulevat pidetyksi. Hän saattaa pihdata hyviä ideoita, hän voi turhautua ja kokee itsensä petetyksi sekä kostonhaluiseksi. Hän saattaa kritisoida yritystä myös työn ulkopuolella, hän voi jopa irtisanoutua työstään. Asia voi vaikuttaa myös kotioloihin, jos työntekijä ei pysty olemaan ajattelematta asiaa. Pidemmällä aikavälillä asia voi vaikuttaa myös työntekijän terveyteen esimerkiksi verenpaineen nousuna ja sydänoireina.

Korpi ym. (2008,39) esittää, että sopimus on hyvä tehdä vain oman itsensä kanssa ja mahdollisesti myös kirjallisesti. Sisäisessä sopimuksessa on hänen mukaansa ainakin seuraavat asiat:

- 1) sitoudun tekemään työtehtäväni mahdollisimman hyvin
- 2) pyrin kehittämään itseäni ammatillisesti pätevämmäksi
- 3) pyrin joustamaan ja tekemään tarvittaessa enemmän kuin sopimus edellyttää, kuitenkin kohtuuden rajoissa (kohtuullisuuden määrittelen itse)
- 4) autan työkaveriani mahdollisuuksien mukaan
- 5) pyrin olemaan lietsomatta epäsovun työyhteisössäni
- 6) en odota itseltäni eikä esimieheltäni mahdottomia
- 7) sekä minulla että esimiehelläni on vastuu työn ja yhteistyön sujumisesta
- 8) huolehdin fyysisestä jaksamisestani
- 9) arvostan itseäni työntekijänä ja alaisena

Sopimuksen pitävyys ylläpitää työtyytyväisyyttä ja lisää työmotivaatiota sekä sitouttaa työntekijän tehtäviinsä ja työnantajaa se vastaavasti sitouttaa pitämään huolta työntekijän toiveista ja tarpeista. Molemmat sekä työnantaja että työntekijä voivat vaikuttaa psykologisen sopimuksen pitävyyteen. Hyvä perehdyttäminen lisää psykologisen sopimuksen näkyväksi tuleamista ja sen kautta sen tuloa todellisemmaksi työntekijälle. Aktiivinen työntekijä puolestaan ottaa selvää uuden työpaikan tavoista, käytännöistä, periaatteista jne. ja se vahvistaa sitoumuksen selkiytymistä ja tämän kautta työtyytyväisyyden rakentumista. Psykologisen sitoumuksen molemminpuolinen ylläpitämisen aktiivisuus on olennainen seikka: hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee sekä esimiestaitoja että alaistaitoja. Kehityskeskustelut ja jatkuva

säännöllinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä takaavat sen, että psykologinen sopimus pysyy positiivisena voimavarana. (Keskinen 2005b, 75).

Psykologisessa sopimuksessa sovitaan, että työntekijä suhtautuu työhönsä vastuullisesti ja on rehellinen. Työnantaja puolestaan huolehtii työntekijän ammattitaidon kehittämisestä ja ylläpitämisestä ja hänen terveydestään. Esimiehen tehtävänä on järjestää työntekijälle sellaisia työtehtäviä, joissa hän voi kehittää itseään.

### 3.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Ilman viestintää ja vuorovaikutusta organisaatio ei voi toimia. Asioiden johtamisen lisäksi esimiesten on aidosti kiinnostuttava motivoinnista, palautteen antamisesta, sitouttamisesta ja viestinnän kehittämisestä monen muun asian lisäksi, jotka jäävät esimiestyössä usein päivittäisen kiireen jalkoihin. (Salminen 2006, 94). Myös Kalliomaa ym. (2010, 84) kiinnittää huomiota samaan asiaan toteamalla, että vuorovaikutuksen luominen työntekijöihin vaatii ajankäyttöä ja työntekijöiden huomioimista. Hyvä vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiirin luominen on vaikeaa, jos kiire ja muut työt vievät esimieheltä kaiken ajan.

Salmisen (2006,83) käsityksen mukaan ehkä kaikkein vaikeinta on antaa alaisen pitkäjänteiseen kehittymiseen ohjaavaa palautetta. Usein on kyse jostain sellaisesta asiasta tai työtavasta, jota henkilö ei itse huomaa. Mitä ylempänä organisaatiossa esimies toimii, sitä vaikeampaa hänen on peilata alaistensa työtapoja. Joskus alainen on jo fyysisesti niin etäällä, ettei esimiehellä ole mahdollisuutta ohjata hänen tapaansa tehdä työtä. Tällöin esimiestyöhön liittyvä alaisen kehittäminen jää helposti hoitamatta.

Kalliomaan (2010,82,83) mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on onnistuneen yhteistyön perusta kaikessa työn tekemisessä ja se on yksi keskeinen esimiehen ja johdettavan vuorovaikutuksen muoto. Yleensä jokainen työntekijä kaipaa paljon palautetta omasta työstään. Tuomivaara ym.(2005,55) tähdentää, että työstä saatava palaute on merkittävä tekijä monella tavoin. Työntekijä arvioi itse omaan suoritustaan, esimies arvioi tehtyä työtä, työtoverit kiittävät ja antavat tunnustusta. Palautteen antaminen on oma vuorovaikutusprosessi, joka vaatii osaamista, ymmärrystä ja vuorovaikutustaitoja, niin palautteen antajalta kuin vastaanottajaltakin. Kalliomaa toteaa (2010, 82,83) myös, että palautteen ei välttämättä tarvitse olla myönteistä vaan kielteisen, korjaavan palautteen, antaminen on aivan yhtä tärkeää. Palautteen tulee olla tasapainoista siten, että välillä kiitetään ja kannustetaan ja välillä vuorostaan keskustellaan niistä asioista, jotka eivät onnistuneet toivotulla tavalla. Tärkeää palautteen antamisen jälkeen on se, että palautteen saajan innostuneisuus ja motivaatio

säilyvät. Kuitenkin palaute on organisaatioissa usein vain kannustamista tai vain huomion kiinnittämistä huonosti menneisiin asioihin.

Hyvä työntekijä panostaa omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen, koska hän tiedostaa niiden merkityksen työyhteisön jäsenenä ja työntekijänä toimimisessa. Yksi alaistaitojen tärkeä osa-alue on pyrkimys asioiden avoimeen käsittelyyn, rehellisyyteen ja toisen kunnioittamiseen. Hyviin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin kuuluu puheeksi ottamisen taito. (Aarnikoivu 2010b, 124).

Piilin (2006, 55) mukaan suomalaisten työntekijöiden ilmaisema palautteen tarve on henkilöstölle tehtävissä tutkimuksissa lähes aina *paljon lisää*. Lisäksi Piili (2006,54) toteaa, että työyhteisön kehittymisen kannalta on tärkeää luoda sellainen ilmapiiri ja käytännöt, jotka helpottavat avointa näkemysten ilmaisua ja rehellisen palautteen antamista niin työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä kuin esimiesten ja alaisten välillä. Palautteenantajan perimmäinen tarkoitus on saada aikaan käyttäytymismuutos toivottuun suuntaan tai varmistaa positiivisen käyttäytymisen jatkuminen ja lisääntyminen. Piili (2006,55) toteaa, että palaute on lahja ihmisille ja myös kielteinen palaute, koska silloin ihminen saa tietoa siitä, miten oma käyttäytyminen on vaikuttanut ja hän voi halutessaan korjata sitä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen viestii siitä, että työntekijöistä välitetään. Kun esimiehen tai organisaation oikeutta ja velvollisuutta antaa palautetta työntekijöille korostetaan, niin myös työntekijöiden pitää antaa palautetta esimiehelleen ja muille työyhteisön jäsenille. Palautteen antaminen on alaistaito, joka kertoo työntekijän sitoutumisesta ja vastuullisuudesta. Palautteen tavoitteena on tukea työkaveria kehittymään työssään ja oppimaan uutta. (Aarnikoivu b, 2010, 126).

Työntekijä haluaa osakseen huomiota ja tajuamaan tekemänsä työn arvon. Mikäli palautteen antamisesta tulee pysyvä käytäntö, kannustaa se häntä yhä parempiin suorituksiin. Jatkuvan palautteen antaminen on tärkeää, se on toisen ihmisen kunnioitusta. Palaute ei tarkoita satunnaisia palaverieja, kehityskeskusteluja tai muuta sellaista. Jatkuva palautteen antaminen ja palautteen saaminen on olennainen osa toisten ohjaamista, sillä jokainen tarvitsee palautetta tekemisistään. Tärkeintä on se, että palautetta saa, sillä se motivoi ja vahvistaa yksilön toimintaa ja ohjaa sitä toivottuun suuntaan. Palautteen annon perussääntönä voidaan pitää sitä, että myönteinen palaute annetaan avoimen julkisesti ja negatiivinen palaute kahden kesken ja rakentavassa hengessä. (Hermans 1995, 187- 188).

Aarnikoivu (2010b, 126 ja (2008, 148) lisää vielä, että palautteen tulisi olla sellaista, että sen saaja aktivoituisi dialogiin ja vuorovaikutusprosessiin omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden

tiedostamiseksi. Palautetta tulisi antaa säännöllisesti ja riittävästi ja sen tulisi olla avointa ja rehellistä sekä rakentavaa. Palautteen tulisi kohdistua mieluummin yksittäiseen asiaan, kun kuin kovin yleiseen luonnehdintaan. Palautetta tulisi ottaa vastaan ja vaatia sitä. Palautetta pitää antaa pienistäkin edistysaskelista ja saavutuksista.

Myös Piili (2006,55) toteaa, että positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa. Jokainen meistä haluaa olla arvostettu työntekijänä ja hyväksytyt tasa-arvoisena ihmisenä. Onnistumisen kokemukset antavat energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa uusiin saavutuksiin. Piilin (2006,55,56) käsityksen mukaan suomalaiset eivät ole luontevimpia myönteisen palautteen antajia ja vastaanottajia. Erilaiset mittarit mm. tunnusluvut ja asiakaspalaute toimivat myös konkreettisena palautteena, mutta nämä eivät korvaa esimiehen antamaa henkilökohtaista kommentointia.

Salmisen (2006,83) mukaan palautteen voimaa ei ymmärretä riittävästi. Tämä koskee sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta, jolla pystyy energisoimaan ihmisiä ja saamaan paljon hyvää aikaan. Kun kiitoksen antaa oikeassa paikassa, sillä on melkoinen voima. Esimiestyöhön kuuluu myös kriittisen palautteen antaminen ja sen puutteella on kauaskantoiset seuraukset. Jos esimies ei reagoi, vaikka jotain on tekemättä tai työ on tehty huonosti, rapautuu paitsi kyseisen henkilön, myös koko organisaation työmoraali. Kritiikillä voi saada myös paljon vahinkoa aikaiseksi, jos palautetta ei kohdisteta suoritukseen, vaan alainen kokee kritiikin kohdistuvan persoonaansa. Ihmisillä on monenlaisia puolustusmekanismeja, joilla koetamme välttää kritiikin käsittelemistä. Tämän vuoksi kriittisen palautteen pitää olla täsmällistä, yksiselitteistä ja helpposti ymmärrettävää. Palaute pitää antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Tällöin alaisen on helpompi yhdistää saatu palaute työsuoritukseen. Epävarma esimies saattaa vältellä palautteen antamista, koska ei halua loukata alaisiaan. Tällöin hän toimii alaisensa etuja vastaan estämällä häntä kehittymästä. Vain palautteen avulla alainen pystyy löytämään omat kehittämisalueensa, ja oikein annettu palaute toimii usein kipinäinä myös oman toiminnan kehittämiseen.

Myös Piili (2006,56) kiinnittää huomiota negatiivisen/kriittisen palautteen antamiseen, hän toteaa, että negatiivinen tai kriittinen palaute – termit tulisi työyhteisössä muuttaa korjaavaksi ja rakentavaksi. Ihmiset kokevat arvostelun uhkana, joka herättää puolustautumisen tarpeen. On luonnollista ja inhimillistä, että alainen loukkaantuu kritiikistä, jos palautetta ei anneta arvostavasti. Palautteen sietäminen ja tulkinta riippuvat mm. tilanteesta, vastaanottajan itsetunnon vahvuudesta ja aiemmista kokemuksista. Ilmapiirin on oltava riittävän turvallinen, jotta ihmiset kestävät kritiikkiä ja pystyvät näkemään sen oppimistilanteena.

Kun palautetta käsitellään, keskitytään yleisesti vain palautteen antamiseen. Jotta palautteen antaminen onnistuu, pitää palautteen vastaanottajan kyetä ottamaan palaute rakentavasti vastaan. Palautteen vastaanottamisen taitoa tulisi korostaa palautteen antamisen ohella. Positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta puhumisesta tulisi luopua, koska epäonnistumistakin koskeva rakentavasti annettu palaute on aina positiivista, koska se mahdollistaa kehittymisen. Sen vuoksi negatiivisesta palautteesta puhuminen on vähintäänkin kyseenalaista. Negatiivinen palaute-käsitteestä luopuminen edistää työyhteisön palautteen antamista ja vastaanottamista. (Aarnikoivu 2008,151).

Työn arvostus liittyy läheisesti palautteen antamiseen ja saamiseen. Palaute on tärkeää, jotta jokainen työntekijä tietää kuinka hyvin onnistunut tavoitteissaan. Palautteen avulla pystyy suuntaamaan omaa toimintaansa ja kehittämään omia taitojaan. Kaikki voivat antaa myönteistä palautetta. Se kuuluu erityisesti esimiehelle, mutta johdettava voi antaa myös aitoa myönteistä palautetta esimiehelleen. (Kalliomaa, 2010,84,85).

Piili (2006,57) luettelee muutamia perusedellytyksiä onnistuneelle korjaavalle palautteelle ja toteaa, että samat asiat toimivat sekä kollegojen että alaisen ja esimiehen välillä. Piilin mukaan

1. palaute annetaan välittömästi ja mahdollisimman pian tilanteen jälkeen
2. palaute annetaan suoraan, mieluiten kahden kesken tai vain asianosaisten kesken
3. palaute pitää antaa tarkasti ja tosiasioihin pohjautuen
4. palaute pitää kohdistaa toimintaan, asioihin joihin ihminen voi itse vaikuttaa, ei luonteeseen tai ihmisen perusominaisuuksiin
5. käsitellään vain yksi asia kerrallaan
6. palautteen antamisen motiivina tulee olla edistyminen ja auttaminen. Henkilöä ei saa nolata, syyttää, tuomita. Palautteen tulee olla rehellistä, avointa ja vastuullista.
7. palautteeseen saatu vastine on kuunneltava
8. palautteen antamisen jälkeen sovitaan tulevasta menettelystä

Palautteen antamisen onnistuminen edellyttää myös sitä, että se jolle palautetta annetaan, kykenee ottamaan palautteen rakentavasti vastaan. Palautteen antamisen taidon keralla tulisi korostaa myös palautteen vastaanottamisen taitoa. Jos palautetta ei anneta tai siitä luovutaan kokonaan, työyhteisö ja työyhteisön jäsenet taantuvat. Jotta palautteen vastaanottamisen kykyä saadaan kehitettyä, se pitäisi nostaa palautteen antamisen lisäksi esiin harjoiteltavana ja opittavana taitona sekä myös työntekijän rooliin kuuluvana oikeutena ja velvollisuutena. (Aarnikoivu 2010b, 131).

Kielteisen palautteen antaminen ei ole useassakaan organisaatiossa sääntönä tai ohjeena. Usein esimiehet välttelevät, viivyttelävät ja vääristävät kielteisen palautteen antamista. He voivat jopa antaa myönteistä palautetta, vaikkei työntekijä olisikaan saavuttanut asetettuja tavoitteita. Haluttomuus antaa kielteistä palautetta voi johtua siitä, että esimiehet kokevat sen aiheuttavan ikäviä jälkiseurauksia heille itselleen. Kuitenkin kielteinen palaute vaikuttaa

työntekijään positiivisesti kun se annetaan oikeasta asiasta ja oikealla tavalla sekä työntekijän kannalta oikeissa olosuhteissa. ( Steelman ym. 2004, 7,8).

Jotta palautteen vastaanottamisessa voisi kehittyä, henkilön tulee sitoutua mm. seuraaviin toimintatapoihin: pitää kuunnella loppuun asti, osoittaa kuuntelevansa, pitää punnita palaute kriittisesti, pitää pyrkiä palautteen selventämiseen ei sen hämärtämiseen, pitää kysyä palautteen antajan tavoitetta ja tarkoitusta sekä kehittämisehdotuksia. (Aarnikoivu, 2008,151).

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen ohella aito kuuntelemisen taito on tärkeää. Aarnikoivu (2010b,125) antaa kuuntelemisen taidon kehittämiseksi seitsemän vinkkiä:

1. ole aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistasi
2. kiinnitä koko huomiosi henkilöön, jota kuuntelet
3. keskity kuuntelemiseen
4. kuuntele ensin, tulkitse vasta sitten
5. hyväksy ja siedä tietämättömyyttä. Anna keskustelukumppanisi kertoa sinulle
6. Älä kiirehdi esittämään omia mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi. Kuuntele ensin
7. Hyödynnä kuulemasi keskustelussa

Jos henkilöllä on heikko kyky vastaanottaa palautetta, hän toimii palautetta vastaanottaessaan esimerkiksi seuraavanlaisesti: hän torjuu arvostelun pakenemalla tilannetta tai esittämällä vastaväitteitä kesken palautteen, hän reagoi palautteeseen luettelemalla palautteen antajan vikoja, hän kuvittelee, että tietää heti palautteen antajan vaikuttimet, hän syyttää toista omista teoistaan, hän arvostelee palautetta ennen kuin on kuunnellut palautteen loppuun, hän vääristelee toisen sanoja, lyö asian leikiksi ja välttää puheenaihetta. (Aarnikoivu, 2008,151)

Piili (2006,58) listaa Aarnikoivun (2008,151) lisäksi keinoja opetella palautteen vastaanottamista. Jotta arvostelun voi ottaa vastaan niin, että palautteenantotilanne onnistuu ja itse voi hyödyntää sitä omassa kehitymisessään.

1. kuuntele, katso silmiin, älä keskeytä
2. pyydä tarvittaessa selvennystä tosiasioihin
3. älä vähättele asiaa tai puolustaudu, älä tuo esille tilanteeseen kuulumattomia asioita
4. suhtaudu niin viileän asiallisesti ja kiinnostuneesti kuin pystyt
5. älä tee vastahyökkäystä, esimerkiksi etsi toisesta hänen virheitään
6. osoita kuullesi ja ymmärtäneesi, mitä toinen sanoi
7. totea mikä palautteesta tuntui todelta ja oikealta, ja minkä osan voit hyväksyä
8. pyydä anteeksi käyttäytymistäsi, jos mahdollista. Jos et koe tehneesi väärin voit ainakin pahoitella ikävää tilannetta
9. ehdota miten asian voisi korjata ja sitoudu omalta osaltasi siihen
10. kiitä palautteesta ja totea sen olevan hyvä tapa kehittyä

Palautteen antamiseen on totuttu, mutta palautteen vastaanottamisessa on vielä sekä työntekijöillä että esimiehillä kehitettävää. Käsitteistä positiivinen ja negatiivinen tulisi luopua, voitaisiin puhua pelkästään palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Palautteen



vastaanottamisen taidot kehittyvät, kun palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tehdään tapa.

### 3.4 Kehityskeskustelut osana työyhteisötaitojen kehittämistä

Kehityskeskustelujen eräänlainen läpimurto tapahtui 1980-luvun lopulla, kun yhä useampi organisaatio oivalsi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tärkeyden ja sen liittymäpinnan työsuoritukseen, työn tuloksiin ja ilmapiiriin. Käsite esimies-alaiskeskustelut otettiin käyttöön 1990-luvun alussa, nykyään Suomessa puhutaan yleisemmin kehityskeskusteluista sekä tavoite- ja tuloskeskusteluista. Kun keskusteluista käytetään nimitystä tulos- ja tavoitekeskustelu, rajaa se usein keskustelun sisällön koskettamaan työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia. Kehityskeskustelu -käsite kuvaa laajemmin keskustelun painopistettä, joka on työntekijän ja työsuorituksen kehittymisessä. Keskustelun painopisteestä, kehittymisestä, puolestaan seuraa työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen - hyvät tulokset työssä. (Aarnikoivu 2010a, 15).

Aarnikoivun (2010a, 64) mielestä kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Kun kehityskeskustelu onnistuu, se edistää erinomaisen työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua, jos kehityskeskustelu taas epäonnistuu, se on ajanhukkaa ja pahimmillaan sillä on käänteinen, negatiivinen merkitys työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

Salmisen (2006, 95) mukaan yli kaksikymmentä vuotta on yrityksissä yritetty käynnistää kehityskeskusteluja, joissa esimiehet edes kerran vuodessa keskustelisivat kunnolla alaistensa kanssa. Yhä edelleen törmää esimiehiin, jotka inhoavat näitä keskusteluja yli kaiken ja ovat sitä mieltä, että vuosittainen 15 minuuttia/alainen on tarpeeksi pitkä aika hukattavaksi tähän touhuun. Heidän mielestään siinä ajassa ehtii luomaan avoimen ilmapiirin, käymään läpi kuulumiset, kuulemaan alaisen käsitykset osaston toiminnasta ja johtamisesta sekä vielä syventymään alaisen kehittymiseen, työhyvinvointiin ja tämän työn sisältöä koskeviin kysymyksiin.

Se miten alaiset kokevat kehityskeskustelun, kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies ja organisaation johto keskusteluita pitävät. Jos johto pitää kehityskeskustelija tärkeinä ja panostaa niihin, heijastuu se suoraan esimiehen asennoitumiseen, joka puolestaan vaikuttaa alaisen suhtautumiseen kehityskeskusteluihin. Jos esimies ei pidä kehityskeskustelua tärkeänä ja käy niitä alaistensa kanssa ikään kuin pakotettuna (vaikkapa henkilöstöosaston määräyksestä), ovat alaiset usein tyytymättömiä

keskusteluihin, joka näkyy muun muassa passiivisuutena kehityskeskustelutilanteessa. (Aarnikoivu 2010a, 73).

Piili (2006,127) toteaa, että esimies-alaiskeskustelut painottuvat, rajautuvat ja kytkeytyvät toisiinsa organisaation itse määrittelemällä tavalla. Näitä voidaan nimittää tuloskeskusteluksi, tavoitekeskusteluksi, kehittymis- tai kehityskeskusteluksi, arviointikeskusteluksi tai niiden yhdistelmiksi. Näiden lisäksi esimies ja alaiset ovat vuorovaikutuksessa monin eri tavoin päivittäisen johtamisen tilanteissa. Keskustelut voidaan pitää erikseen kerran vuodessa säännöllisesti tietyssä järjestyksessä, jolloin luodaan parhaat puitteet antoisalle vuorovaikutukselle. Käytännön syistä nämä kuitenkin usein yhdistellään. Mikäli halutaan päästä syvälliseen vuoropuheluun, palkkaan liittyvä arviointi tulisi pitää erillään luottamusta ja rohkeutta edellyttävien aiheiden käsittelystä.

Kehityskeskustelun lähtökohtana on ihmisen kehittyminen sekä persoonana että ammatissa, ja kyse on dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi eli työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi. Työntekijällä ja esimiehellä on sama päämäärä ja heidän täytyy keskustella ymmärtääkseen toinen toistaan ja päästäkseen yhteiseen päämääräänsä. Kehityskeskustelussa on kyse kommunikaatiosta ja viime kädessä tavoitteen saavuttamisesta. (Ronthy-Östberg ym.( 2004, 96).

Useimmiten esitetään, että kehityskeskusteluja tulisi käydä kerran vuodessa, mutta Ronthy-Östberg ym. (2004,104) esittää, että niitä tulisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa, ja jos esimiehellä on vähän alaisia, niitä voidaan käydä useamminkin. Kehityskeskustelu on prosessi, joka täytyy pitää elinvoimaisena. Mitä useammin keskusteluja käydään, sitä suurempi mahdollisuus on muutokseen ja kehitykseen. Keskustelujen tulee edistää niin organisaation ja työryhmän kuin yksilön kehitystä, sen vuoksi jatkuvuus on tärkeää. Tavallisimmin keskusteluja käydään kerran vuodessa, kuitenkin olisi hyvä, jos kehityskeskustelujen kertojen tarve sovittaisiin yhdessä työntekijöiden kanssa, ettei niistä tule vain velvollisuudentunnosta pidettäviä keskusteluja. Jotkut työntekijät saattavat tarvita useampia kehityskeskusteluja, joten on tarpeen huomioida yksilölliset ratkaisut. Säännölliset keskustelut tehostavat työpanosta, mutta keskustelujen ei tarvitse olla kovin pitkiä. Ensimmäinen keskustelu kestää useimmiten tunnin ja sitä seuraavat voivat olla puolisen tuntia kestäviä keskusteluja.

Aarnikoivukin (2010a, 63) toteaa, että kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Keskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän

vahvuudet ja kehittämistarpeet. Tarkoituksena on työsuorituksen parantaminen ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen.

Aarnikoivun (2010a, 92) mukaan kehityskeskustelu rakentuu kolmen teeman ympärille:

1. tuloksen käsittely/suoritusarviointi
2. tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle
3. henkilökohtainen kehittyminen.

Itse kehityskeskustelutilaisuuden kulun voi avata jakamalla sen virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen. Historiatietoa käytetään tulevan suunnittelussa. Kaikki kehityskeskustelun teemat tulee käsitellä, käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä.

Mielestäni Sistonen (2008, 43,44) täydentää hyvin Aarnikoivun (2010a, 92) teemoja. Tuloksen käsittely/suoritustavat pitävät sisällään mm. tehtäväkuvauksen (toimenkuvan) läpikäymisen ja perustehtävään liittyvät avainvastoit ja – tavoitteet sekä keskustelun siitä, miten edellisen kauden tavoitteet saavutettiin ja millainen työntekijän suoriutuminen oli yleisesti. Mitkä tekijät auttoivat tai haittasivat työntekijän tavoitteiden saavuttamisesta, ja onko työntekijän osaaminen ollut tehtävien ja tavoitteiden vaatimalla tasolla. Lisäksi keskustellaan siitä, millaista tukea työntekijä on saanut tavoitteidensa saavuttamiseen. Työntekijä esittää näkemyksensä siitä, miten esimies on onnistunut omassa esimiestoiminnassaan sekä miten organisaation ilmapiiri on tukenut työntekijän suoriutumista.

Tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle pitää tietenkin sisällään keskustelun ja sopimisen seuraavan kauden tavoitteista ja mittareista ja pohdinnan siitä, miten nuo tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Henkilökohtainen kehittyminen - teema siten, että kehityskeskustelussa on hyvä arvioida henkilön osaamista suhteessa tehtävässä vaadittaviin osaamisiin. Molempien osapuolten on hyvä arvioida henkilön osaamista jo ennen keskustelua organisaation toimintatapojen mukaisesti. Osaaminen ei ole vain teknisiä tietoja ja taitoja vaan laaja kokonaisuus. Kehittymisen varmistamiseksi keskustelussa tulisi laatia osaamisen kehittämisen suunnitelma sekä keskustella myös tulevaisuuden odotuksista uran ja etenemisen suhteen. (Sistonen 2008, 44)

Kehityskeskustelu ei ole onnistunut, jos keskustelu on palkkakeskustelu, jossa toinen perustelee palkan pienuutta ja toinen osapuoli puolustaa yrityksen palkkalinjaa. Palkkauksesta sopiminen pitää olla erillään kehityskeskustelusta. Keskustelu ei myöskään ole onnistunut, jos esimies pitää yksinpuhelua, vaan keskustelun pääpaino pitää olla alaisen puheella ja ajatuksilla. Kehityskeskustelusta ei silloinkaan ole kyse, jos keskitytään vain siihen, miten henkilöä voitaisiin kouluttaa syvemmälle tehtäviinsä. Lisäksi jos keskustelussa keskitytään vain ajankohtaisiin työasioihin ja jutellaan mukavia, eikä uskalleta tarttua ongelmakohtiin ja

tarpeelliseen palautteeseen. Jos kehityskeskustelu ei ole onnistunut, syynä on usein se, että siihen ei ole valmistauduttu tarpeeksi hyvin, ja vielä jos esimiehen näkemys on se, että kehityskeskustelut on pakko pitää, kun niistä on pakko raportoida. (Kalliomaa, 2010,102)

Mikkelin ammattikorkeakoulun sisäisen intranetin mukaan ([www.staff.mikkeliyamk.fi/](http://www.staff.mikkeliyamk.fi/)) *Kehityskeskustelu on mahdollisuus alaisen ja esimiehen väliseen henkilökohtaiseen, tavoitteelliseen ja häiriöttömään työstä keskusteluun.*

Henkilökunnan sisäisen intranetin tietojen mukaan kehityskeskustelujen tavoitteena on

1. arvioida työn tuloksia ja suoriutumista
2. selkiyttää tehtävänkuvaa ja roolia
3. antaa molemminpuolista palautetta
4. määritellä työn tavoitteet ja päämäärät
5. tunnistaa kehittämistarpeet ja sopia toimenpiteistä
6. edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä

Lisäksi ohjeessa todetaan mm., että onnistunut kehityskeskustelu on yksi keino yllämainittujen tavoitteiden täyttämiseen ja että kehityskeskustelu voi parhaimmillaan lisätä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja työmotivaatiota. Kehityskeskustelu on periaatteellisesti jokaisen alaisen oikeus ja kuuluu oleellisena osana esimiestyöhön.

Esimiehen on tehtävä henkilöstöhallintoon yhteenveto kehityskeskusteluista. Yhteenvedossa esimies selvittää oman henkilöstönsä yleisimmät ammattiosaamiset, kaikille yhteiset ammattiosaamiset, joiden on todettu pitävän sisällään mm. eettisen osaamisen, kansainvälisyysosaamisen, organisaatio- ja yhteiskuntaosaamisen ja viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen sekä itsensä johtamisen. Yhteenvedossa käsitellään myös henkilöstön tavoitteet ja koulutustarpeet. Tavoitteet kirjataan julkaisutoiminnan, kansainvälisen vaihdon, t&k-toiminnassa toteutuvien opintopisteiden ja MAMKin tunnuslukutavoitteiden osalta. Henkilöstön kielitaito ja urakehitys kirjataan myös. Urakehityksen osalta keskitytään siihen, kuinka moni on todennäköisesti vaihtamassa työpaikkaa, jäämässä eläkkeelle tai kiinnostunut työkierrosta. MAMKin vuoden 2010 kehityskeskusteluohje- ja lomake on esitetty liitteissä 18 ja 19 x keskustelun yhteenvetolomake liitteenä 20.

Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön intranetin mukaan kehityskeskustelu on esimiehelle mahdollisuus saada tietoa alaistensa suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista sekä ohjata alaistensa toimintaa yksikön/laitoksen tavoitteiden suuntaisesti. Lisäksi esimies saa tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista.

*Kehityskeskustelun anti esimiehelle*

Kehityskeskustelun avulla esimies omalta osaltaan edistää henkilöstön työhön sitoutumista, työssä kehittymistä ja parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön. Se antaa tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallusta kehittyä. Kehityskeskustelu antaa lisäksi esimiehelle mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen. Se antaa mahdollisuuden antaa palautetta sekä tilaisuuden saada uusia, luovia ideoita. (Aarnikoivu 2010a, 64)

Kehityskeskustelujen osalta Kalliomaa ym. (2010, 99,100) tähdentää, että kehityskeskustelu on johtamistilanne, jonka tavoitteena on aito säännöllinen vuoropuhelu esimiehen ja johdettavan välillä. Keskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden kehittämisideoiden kuuntelemiseen, todellisen työyhteisön tilanteen kuuntelemiseen ja työyhteisön myönteisen ilmapiirin varmistamiseen sekä lisäksi se antaa esimiehelle mahdollisuuden omien toiveiden ja tavoitteiden esittämiseen.

Jos organisaatiossa halutaan, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, niin ensimmäinen asia on varmistaa ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluun. Jos ylin johto ei koe kehityskeskustelua tärkeänä eikä johto panosta niihin, ei voi olettaa, että organisaatiossa käydään laadukkaita kehityskeskusteluita. Valitettavan usein yrityksen ylin johto odottaa esimiehiltä panostuksia kehityskeskusteluihin, mutta ei itse panosta niihin tai jopa jättää ne käymättä. Henkilöstön on vaikea motivoitua, jos esimies ei pidä keskusteluita tärkeänä ja jos niistä ei seuraa mitään. Kehityskeskustelun hyötyä voidaan vankasti perustella sillä, että esimiehen ja alaisen keskustelu, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus, parantaa usein alaisen työmotivaatiota riippumatta keskustelun varsinaisesta asiasisällöstä (Aarnikoivu 2010a, 75).

*Kehityskeskustelun anti alaiselle*

Kehityskeskustelu tarjoaa alaiselle mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa rauhoitetussa tilanteessa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä teemoista. Kehityskeskustelu antaa alaiselle mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista. Se antaa mahdollisuuden antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelu antaa tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Keskustelu antaa tilaisuuden keskustella työntekijän koko työkentästä. Se antaa

tietoa koko organisaation tilasta sekä palautetta omasta työsuorituksesta sekä rohkaisua työlle. Kehityskeskustelu mahdollistaa palautteen antamisen esimiestyöstä sekä tilaisuuden oppia paremmin tuntemaan esimiestään. (Aarnikoivu 2010a, 65).

Kalliomaa ym. (2010,100) lisää vielä, että kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kehittämisideoiden esittämiseen ja arviointiin, omien henkilökohtaisten päämääriensä selvittämiseen, mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön sekä antaa mahdollisuuden työyhteisön todellisen tilanteen arviointiin ja käsittelyyn.

Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön intranetin mukaan kehityskeskustelussa alaiselle tarjoutuu mahdollisuus saada palautetta omasta suoriutumisestaan ja tietoa tulevaisuudesta. Kehityskeskustelu on luonteva foorumi, jossa ilmaista omia tavoitteita, odotuksia, toiveita ja ideoita liittyen työn, tehtäväkentän sekä toimintaedellytysten kehittämiseen ja henkilökohtaiseen ammatilliseen kehittymiseen.

Työyhteisötaidot ovat taitoja, jotka liittyvät työyhteisön jäsenenä toimimiseen. Näihin taitoihin kuuluvat luotettavuus, lupauksen pitäminen ja rehellisyys. Nämä taidot koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu vastuullinen toiminta, työkavereiden kunnioittaminen ja tukeminen. Työyhteisötaitojen kehittämisessä tärkeää on palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

#### 4 JOHTAMIS-JA ESIMIESTAIDOT

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää mitä johtamis- ja esimiestaidot ovat ja miten ne näkyvät arjessa ja millaisia taitoja hyvältä esimieheltä vaaditaan ja mitä esimiehen tulisi tehdä johtaakseen hyvin.

Johtajuus on organisaation tehokkuuden kriittinen määräävä tekijä. Organisaation johdon laadukkuus ja suorituskkyisyys korreloivat suoraan yrityksen menestymiseen ja selviytymiskykyyn. Yleisellä tasolla voidaan väittää, että organisaation suorituskky on riippuvainen siitä, miten korkeatasoinen sen ylin johto on tai mikä on ylimmän johdon johtamiskäsitys sekä tapa, jolla tämä johtamiskäsitys toteutuu operatiivisella tasolla. Pahimmillaan voi olla, että ylimmän johdon johtamiskäsitykset tai kuvitelmat omasta johtajuudestaan eivät kohtaa organisaation todellisuutta ja jokapäiväistä toimintaa saati vaikuta siihen. Johtaja ei ole sama asia kuin johto. Suuremmissa organisaatioissa johtoon kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi yleensä muutkin johtajat ja johtoryhmä. Suurissa organisaatioissa on vielä keskijohto, johtajia on siis kaikilla organisaation tasoilla. Ylimmän johdon tehtävänä on sitouttaa koko johtajisto yhteiseen, linjakkaaseen johtamiskäsitykseen. Yhteisen linjan tulee näkyä jokaisen johtajan toimintatavoissa. (Huuhka, 2010,169,170)

Hallinnoiminen ja rutiinien taitaminen ei ole johtamista eikä edusta johtajuutta. Monien organisaatioiden ongelmana on se, että niitä hallinnoidaan aivan liikaa ja johdetaan aivan liian vähän. Päivittäisten rutiinien pyörittäminen ja byrokraattinen puuhastelu ohittaa johtajan todellisen työn: johtamisen. Organisaation peruspäämääriä ei pohdita, visiota ei luoda, työyhteisön henkeä ei ylläpidetä, viestintä, kommunikaatio ja dialogi sekä organisaation sisällä että johtajan ja henkilöstön välillä on vähäistä ja puutteellista. Pahimmillaan johtajuutta ei ole lainkaan. (Huuhka 2010,169,170).

Mitä esimies oikeastaan tekee ja mihin häntä tarvitaan? Mikä on esimiehen perustehtävä? Asiasisällön hallinta on tärkeää, mutta esimiestyötä ei voi rakentaa pelkästään asiasisällön hallinnan varaan. Esimiestehtävän ydin on asiantuntijuutta laajempien kokonaisuuksien hallinnassa, tulevaisuuteen katsomisessa, ihmisten johtamisessa, hallinnollisten perusasioiden hoitamisessa ja sen huolehtimisessa, että organisaatio kykenee toimimaan yhdessä ja toteuttamaan perustehtävänsä. (Ristikangas ym. 2008,109).

Työyhteisössä on esimiesroolin omaava henkilö ja alaisen roolissa toimivia henkilöitä. Esimiehen rooliin liittyvää valtaa on usein haluttu pitää piilossa. Vallan käyttämistä ja valtaa vieroksutaan, koska halutaan ajatella, että työyhteisössä kaikki on ikään kuin samalla viivalla.

Toimivassa työyhteisössä työyhteisön jäsenet hyväksyvät ja kestävät sen tosiasian, että esimiehellä on enemmän valtaa kuin alaisillaan. Jotta esimies voi toteuttaa omaa johtamistehtäväänsä, hänellä tulee olla valtaa. Se, että esimies käyttää tehtäväänsä ja rooliinsa kuuluvaa valtaa rakentavasti, on edellytys työyhteisön tehokkaalle toiminnalle. (Aarnikoivu 2010b, 30)

Esimiehen työ on jatkuvaa reagoitua yllätyksin ja häiriöihin, se pirstoutuu pieniin kokonaisuuksiin ja siihen kohdistuu ristiriitaisia paineita ja odotuksia. Esimiehen työ on toimintaa ihmisten kanssa ja jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista laajan ihmishuoneverkoston piirissä. Kaikki sellainen toiminta on johtajuutta, mikä auttaa työryhmää pääsemään päämääriinsä. Johtaja huolehtii myös vuorovaikutuksesta ja yhteisön sidosryhmäyhteistyöstä. Johtajan tulee huolehtia, että perustehtävä toteutuu ja että yhteisö tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen. (Aarnikoivu 2008, 33). Myös Virtanen ym. (2010, 66) kiinnittää huomiota esimiehen työn pirstaleisuuteen toteamalla, että käytännön johtamistyö on katkonaista, ja yhdenkin työtunnin aikana johtaja voi joutua käsittelemään hyvin erisisältöisiä ja-tasoisia asioita.

Huuhkan (2010,69-71) käsityksen mukaan hyvän johtajuuden edellyttämistä ominaisuuksista ei vielä ole olemassa yleisesti hyväksyttyä listaa, joka kestäisi tieteellisen tarkastelun. Hänen mukaansa puuttuu käsitys siitä mitkä ovat menestyksekkään johtajan ominaisuudet ja toimenpiteet, jotka johtavat menestyksekkääseen johtajuuteen. Yleispiirteitä ja edellytyksiä voidaan hyvin havainnoida, analysoida ja luonnehtia. Hän on koonnut keskeisiä hyvän johtajan ja johtajuuden piirteitä ja ominaisuuksia, joita hänen mukaansa voidaan pitää nykyisen tutkimustiedon perusteella kiistattomina. Henkilöt, joilla voidaan määritellä olevan perusluonteista johtamispotentiaalia, ovat persoonallisuudeltaan erittäin ehyitä. Esiin on noussut ennen kaikkea kolme ominaisuutta: rehellisyys, henkinen kypsyyden ja energisyys. Erinomainen johtajuus rakentuu nimenomaan näiden kolmen varaan. Johtajalla on vahva älyllinen kapasiteetti, voimakas suoritustarve ja hän on tuloshakuinen ja hän omaa tiedonhalun sekä vahvan motivaation oppia uutta ja soveltaa oppimaansa käytäntöön. Hänellä on globaali ajattelutapa ja hänen arvostelukykynsä on erinomainen. Hyvällä johtajalla on siis huippuluokan älyllisiä ja ihmishuoneita, älyä, empatiaa, energiaa sekä tahto johtaa.

Johtajan tulee olla visionäärinen ja intensiivinen persoonallisuus voidakseen motivoida, inspiroida ja sytyttää. Innostaminen edellyttää hyviä kommunikointitaitoja ja vahvaa omaa sitoutumista. Jos johtaja ei ole uskottava, ei hän voi toimia menestyksekkäästi. Uskottavuutta johtajalle tuovat toimialaosaaminen sekä ammattieettisyys, johon kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja rohkeus sekä tarvittaessa myös itsensä alttiiksi paneminen. Suhteessa työyhteisöön painottuvat luottamus ja avoimuus sekä samalla myös lujuus ja



päätäväisyys. Asiantuntijat arvostavat johtajansa avoimuutta, riippumattomuutta ja tasapuolisuutta, aktiivista kommunikointia, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Hyvän johtajan toiminnassa painottuu henkilöstön aito ja syvä arvostaminen, luottamus ja vahva välittäminen. Hyvä johtaja osaa ja hallitsee asiansa, tietää mitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan ja johtaa niin, että näitä tavoitteita kohti myös mennään. Jotta organisaatiossa voidaan tehdä johdonmukaisesti päätöksiä, jotka vievät kohti tavoitteita, tarvitaan hyvältä johtajalta fokuointikykyä, koska se päämäärätietoisuuteen liitettynä auttaa priorisoimaan toimintaan liittyviä tekijöitä. Kun johtajalla on fokuointikyky, hän kykenee painottamaan huomionsa ja mielenkiintonsa organisaation peruspäämääriin ja suuntaamaan toiminnan siten, että mennään kohti yhteisiä tavoitteita. (Huuhka 2010, 70, 140).

Tunneäly on myös välttämätön ominaisuus. Sen perustana on vankka itsetuntemus, kun tuntee itsensä, tietää itsensä kautta, mitä voi muilta odottaa. Tunneälyyn kuuluvat myös paineensietokyky, todellisuudentaju, kyky ihmissuhteiden ylläpitoon, kyky hallita hetken mielijohotteita ja kyky ilmaista omia tunteita. Hyvä johtajuus edellyttää ihmisten käsittelytaitoa. Johtajan esimerkki on yksi tehokkaimmista työyhteisön henkeen vaikuttavista tekijöistä. Mikäli johtaja on erilaisissa kohtaamisissa ja kokouksissa organisaation sisällä jatkuvasti aidon ystävällinen, hyväntuulinen ja kohtelias, levittää tällainen kanssaihmiset huomioiva ja tyylikäs käyttäytyminen hiljalleen organisaation kaikille tasoille. Ihmiset alkavat huomioida toisensa paremmin, ystävällisyys saa aikaan ystävällisyyttä, yleiset käytöstavat paranevat ja samalla paranee työilmapiiri ja sen mukana työviihtyvyys. (Huuhka 2010, 82- 83).

Kun Huuhka (2010,71) on koonnut keskeisiä hyvän johtajan ja johtajuuden piirteitä niin Hyppänen (2007,21) listaa esimiestehtävässä onnistumisen kannalta tärkeitä kokonaisuuksia, jotka on hallittava. Hyppäsen (2007, 21) näkemyksen mukaan esimiehen on ymmärrettävä oma roolinsa ja tunnettava erilaiset johtamistyyli, hänen on tiedettävä mitä liiketoiminnallisia pitkän ajan tavoitteita hänelle on asetettu. Hänen on osattava viestiä henkilöstölle organisaation suunnitelmat ja kytkeä ne jokapäiväiseen työhön. Esimiehen on osattava johtaa omaa yksikköä organisoiden, suunnitellen, kehittämisen ja seuraten sekä ihmisiä että toimintaa. Hänen on tarpeen mukaan osattava hankkia uutta henkilökuntaa ja perehdyttää heidät mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Esimiehen on ymmärrettävä motivaation ja hyvän työilmapiirin merkitys ja osattava kannustaa henkilöstöä kehittymään ja jakamaan osaamistaan. Hänen on osattava kommunikoida, antaa rakentavaa palautetta ja osattava kuunnella. Esimiehen on osattava hoitaa työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat. Hänen on myös ymmärrettävä muutosten vaikutukset henkilöstön tunnetiloihin ja osattava johtaa muutoksia. Hänen on tiedettävä työlainsäädännön mahdollisuudet ja rajoitukset. Esimiehen on tiedettävä mistä saa apua ja tukea omalle työlleen ja hänen on huolehdittava omasta jaksamisestaan ja kehittymisestään.

Yukl (1998, 90) tiivistää esimiestyön oleelliset tehtävät viiteen asiaan: suunnittelu, ongelmien ratkaisu, selvittäminen, tiedottaminen ja valvonta. Suunnittelu käsittää mm. päätöksenteon, resurssien kohdentamisen, vastuiden jaon, toimintojen aikataulutuksen ja johtajan oman ajan käytön suunnittelun. Ongelmien ratkaisu käsittää mm. järjestyksen ylläpidon, kasvun parantamiseen liittyvät toimenpiteet. Selvittämisen tarkoituksena on ohjeistaa ja järjestää työtä sekä varmistaa, että ihmiset tietävät mitä ja miten työtä tekevät. Tiedottamiseen kuuluu mm. osallistuminen työntekijöiden työssä pärjäämiseen liittyvään keskusteluun. Valvonta käsittää työntekijöiden suorituskyvyn arvioinnin. Systemaattinen valvonta on tärkeää työssä esiintyvien ongelmien havaitsemiseen ja niiden korjaamiseen. Huomattavaa on, että Yukl ei pidä oleellisena mm. Hyppäsen (2007 21) mainitsemaa motivointia, kannustamista ja palautteen antamista ja vastaanottamista.

Huuhkan (2010,71) kokoamat hyvän johtajan keskeiset piirteet ja johtajuuden ominaisuudet eivät mielestäni ole realistisia. Ne ovat hienoja tavoiteltavia piirteitä ja ominaisuuksia, mutta en usko, että kukaan ihminen, ei myöskään johtaja, jaksa aina olla *kohtaamisissa ja kokouksissa organisaation sisällä jatkuvasti aidon ystävällinen, hyväntuulinen ja kohtelias*. Johtajalla ei yksinkertaisesti myöskään riitä aika kaikkeen siihen mitä Huuhkan mukaan johtavassa asemassa olevalta vaaditaan. Hyppäsen (2007,21) esittämät esimiestyöhön liittyvät asiakokonaisuudet ovat realistisempia kuin Huuhkan (2010,71). Hyppänen (2010, 71) mm. huomioi myös esimiehen oman jaksamisen työssään.

Johtajan ajankäyttöön kiinnittää huomiota myös Yukl (1998, 17), hän toteaa, että yleensä johtajat tekevät pitkää päivää ja useat vievät töitä myös kotiin. Se, että johtajat haluavat olla koko ajan tasalla vastuullaan olevista asioista, voi johtaa siihen, että heillä on vaikeuksia irrottautua työstään kotona ja myös lomien aikana. Johtajan työpäivä on kiireinen ja työntäyteinen eikä siinä juuri ole taukoja. Hänelle tulee koko ajan mm. yhteydenottoja ja kyselyjä alaisilta, muulta johdolta, hallinnosta ja yrityksen ulkopuolelta. Johtajilla, joilla on paljon alaisia, näkyy ajanpuute myös siinä, että heillä on vähemmän mahdollisuuksia tavata alaisiaan ja pitää heihin yllä lähempiä suhteita ja osoittaa tukea, kannustusta ja rohkaista alaisia. Alaisten kanssa ilmenevät ongelmat käsitellään muodollisesti vailla henkilökohtaisuutta ja tällaiset johtajat todennäköisesti käyttävät ongelmatilanteissa varoituksia ja rangaistuksia johtamisen tukena. (Yukl, 1998, 30).

Kun Hyppänen (2007, 21) listaa esimiestehtävässä hallittavia kokonaisuuksia, kiinnostavat Ristikangas ym. (2008, 118 -119) huomiota esimiehen ajankäyttöön. He toteavat, että esimiestyö on jatkuvaa ihmisten ongelmien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista. Nämä asiat edellyttävät, että esimies on läsnä ja että esimiestyölle annetaan mahdollisuuksia ja aikaa. Esimiestyöhön tarvittava ajankäyttö voidaan jakaa karkeasti jaotellen kahteen luokkaan.

Ensinnäkin ne tunnit, joita esimies käyttää suoraan ihmisten, ennen kaikkea alaisten, kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen eli johtamiseen. Loput tunnit kuluvat taustatöiden tekemiseen, esimiesrutiineihin ja hallintoon sekä toimintaedellytysten varmistamiseen. Johtajuuteen liittyvä vuorovaikutus on esimerkiksi visioiden ja tavoitteiden asettamista yksilöille ja tiimeille, tavoitteiden seuraamista, yhteisten palaverien pitämistä, kehityskeskustelujen toteuttamista, motivointikeskustelujen ylläpitoa, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä henkilöihin liittyvien ongelmatilanteiden selvittämistä. Työn hallinnollinen puoli ja työn edellytysten varmistaminen ovat esimerkiksi toiminnan suunnittelua, raportointia, päätöksentekoa, yleistä viestintää, raporttien lukemista, hallinnollisten rutiinien hoitamista, talousasioiden hoitamista ja yhteydenpitoa organisaation eri yksiköihin.

Esimiestyöhön kuuluu aikaa, jonka tarpeen ennakointi on haastavaa. Kun edellisessä kappaleessa esitettyihin tehtäviin lisätään vielä esimiestyöhön liittyvän läsnäolon odotus, tarvittavan ajan ennakoinnista tulee lähes mahdotonta. Mitä enemmän on johdettavia, sitä enemmän johtamiseen tarvitaan aikaa. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on luoda läsnäolon tunne ja kuunnella johdettaviensa odotuksia, huolia ja tarinoita. Kaikki ajankäytön ongelmat eivät johdu esimiehistä itsestään, vaan se voi johtua myös organisaatiosta. Organisaatio saattaa säilyttää esimiehille niin raskaan taakan ja liian paljon uusia kehittämishankkeita, ettei esimiesten aika yksinkertaisesti riitä ja he ovat vaarassa tukehtua työtaakan alle. (Ristikangas ym. 2008, 120-121).

Ristikankaan ym. (2008, 120-121) ja Yukl:n (1998,7) lisäksi myös Tuomivaara ym. (2005,158) kiinnittää huomiota esimiehen ajankäyttöön ja läsnäoloon. Esimiehellä tulisi olla aikaa ja tilaa, kun työntekijä haluaa keskustella ajatuksistaan, tarvitsee ohjausta tai kannanottoa työlleen. Läsnä oleva esimies viestittää aitoa kiinnostusta yhteiseen tehtävään. Keskustelu tai kommentti oikealla hetkellä auttaa työn etenemistä. Ongelmana on ajan jakaminen kaiken tehtävien ja alaisten kesken. Jos esimies joutuu olemaan paljon pois työpaikaltaan hoitaessaan organisaation ulkoisia suhteita, tuntevat alaiset, että he jäävät heitteille. Toisaalta työntekijät kuitenkin kokevat, että heidän pitää saada tehdä työnsä rauhassa. He pitävätkin työrauhan edellytysten luomista hyvän esimiestyön keskeisenä tehtävänä. Esimiehen tulee antaa selkeät tavoitteet ja realistiset aikataulut työn tekemiselle.

Johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Johtaminen on ammatti ja tehtävä siinä kuin muutkin. Joillakuilla on siihen paremmat luontaiset edellytykset kuin toisilla, mutta jokainen voi oppia hyväksi ihmisten johtajaksi. Johtamiseen suhtaudutaan liian usein ikään kuin se olisi synnynnäinen ominaisuus: joko se henkilöllä on tai ei sitä ole. Tämä näkyy esimerkiksi niin, että monet toimivat esimiehinä ilman mitään johtamiskoulutusta. Johtajat itse ja organisaatiot vähättelevät helposti opiskelua ja kehittymisen tarpeita esimiestyössään. Jos esimiehellä on

halua kehittyä johtamistehtävässään, on hänellä kaikki mahdollisuudet tulla arvostetuksi ja jopa karismaattiseksi johtajaksi. (Järvinen 2002, 139). Huuhka (2010, 198) toteaa myös, että ihmisten johtamisessa tunnetaidot kehittyvät vasta iän myötä, henkilön kypsyessä, ja että myös toimialan osaaminen on yksi johtajan uskottavuuden edellytyksistä.

Kun Järvinen (2002, 139) toteaa, että johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan ja opitaan, niin Ristikangas ym. (2008, 68-70) toteavat, että esimieheksi ei varsinaisesti opita missään oppilaitoksessa. Käytännön työ on paras opettaja ja sen vuoksi heidän mielestään jo työelämässä toimiville suunnatut johtamiskoulutukset kasvattavat suosiotaan koko ajan. Oppikirjat eivät heidän mielestään käänny suoraan käyttäytymisen ohjenuoraksi, vaan tarvitaan harjoittelupaikkoja, aktiivisia mentoreita, ulkopuolisia coacheja ja esimiesten keskinäistä vertaistukea.

Henkilön ammatillinen kasvu on osa koko inhimillistä kasvua ja se kytkeytyy kiinteästi ihmisenä olemiseen ja persoonallisuuden kokonaiskehitykseen. Parhaimmillaan kasvu tapahtuu suhteessa niihin, jotka ovat samassa asemassa. Ryhmä esimiehiä pohtii samoja kysymyksiä ja jakaa omaan arkijohtamiseen liittyviä ilmiöitä kollegoidensa kanssa. Yleisten valmennusohjelmien paras anti on verkostosuhteiden syntyminen. Esimiesten vertaistukea pitäisi hyödyntää huomattavasti enemmän kuin sitä tänä päivänä tehdään. Tarvitaan ammatillista samastumista. Esimiehet voivat esimerkiksi sopia, että alkavat pitää säännöllisiä kohtaamisia tarkoituksenaan käsitellä ihmisten johtamiseen liittyviä kysymyksiä keskenään, yhdessä. (Ristikangas ym. 2008, 69). Myös Yukl (1998, 466) kiinnittää huomiota esimiestaitojen kehittämiseen. Hän mainitsee oman esimiehen tai työkaverin valmentajana toimimisen, organisaation ylemmältä tasolta olevan mentorin käytön, erityiset kehittämistehtävät nykyisessä työssä, työnkierron tai siirron muihin tehtäviin, joka tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia esimiestaitojen kehittämiseen.

Aarnikoivu (2008, 177) toteaa, että esimiehen kyky johtaa organisaatio parhaisiin mahdollisiin suoritukseen perustuu pitkälti myös siihen, että hän uskoo aidosti ihmisessä olevaan hyvään. Sen lisäksi, että esimies uskoo alaisensa kykyyn kehittyä, hän on myös valmis panostamaan siihen, että alaisensa kyvyt pääsevät oikeuksiinsa. Järvisen (2002, 141) mukaan esimiehen ammatillinen rooli perustuu siihen, että hänelle on organisaatiossa julkisesti määritelty johtamistehtävä sekä siihen liittyvät vastuut ja oikeudet. Esimiestyö on hyvin usein vain osa hänen toimenkuvaansa. Työhön voi liittyä paljonkin monenlaisia asiantuntijatehtäviä tai päivittäiseen suoritettavaan työhön osallistumista. Esimiesrooli kuitenkin erottaa hänet olennaisesti kaikista muista työyhteisön jäsenistä. Johtamistehtävän vuoksi hänen suhteensa muihin työyhteisön jäseniin määrittyy valtasuhteeksi: esimiehellä on työnjohto-oikeus alaisiinsa eli hän voi määrätä heitä tekemään erilaisia tehtäviä. Tästä valtasuhteesta johtuen alaiset ovat

monella tavalla riippuvaisia esimiehestään niin tehtävien sisällön, koulutusmahdollisuuksien, palkkaus- kuin urakehityksenkin suhteen. Niinpä ei ole ihme, että henkilöstö toivoo esimieheltään erityisesti avoimuutta, rehellisyyttä ja tasapuolisuutta sekä ammatillista suhtautumista.

Esimies on keulakuva, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Jos esimies viestii omalla suhtautumisellaan innottomuutta tai suoranaista apatiaa työtä kohtaan, se alkaa ennemmin tai myöhemmin murentaa henkilöstön työtarmoa ja –moraalia. Työntekijät miettivät, miksi meidän pitäisi ponnistella erityisesti, kun esimiestäkään eivät työt kiinnosta. (Järvinen 2002, 145).

Aarnikoivun (2010b,29) mukaan luottamusta herättävä esimies on vuorovaikutteinen, joka käy arjessa vuoropuhelua alaisensa kanssa tavoitteenaan merkityksen luominen alaisen työlle ja yhteisen ymmärryksen syntyminen. Esimies vaikuttaa kiistatta kaikella sillä, mitä hän tekee työyhteisössä. Nykypäivän haasteena tuntuu olevan yhä useammin se, että esimies vaikuttaa lähinnä sillä, mitä hän jättää tekemättä. Asiantuntijoiden ja tiimien itseohjautuvuuden korostamisesta on seurannut se, että esimiehen rooli on ikään kuin rapautunut ja ajautunut käymistilaan. Puheet itseohjautuvista tiimeistä ja siitä, etteivät asiantuntijat tarvitse esimiestä, ovat johtaneet siihen, että moni esimies ei riittävästi näy eikä kuulu työyhteisössä. Tästä on seurannut tehottomuutta ja pahoinvointia. Jokaisessa työyhteisössä tarvitaan esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta, valmentaa, tukee, ohjaa ja haastaa alaisiaan kehittymään huomioiden alaisten yksilöllisyyden.

Edelleen Aarnikoivun (2010b,29) mukaan esimiehellä on ja tulee olla erityinen rooli muihin työyhteisön jäseniin nähden. Hän ei vastaa vain omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Esimiehen rooliin kuuluu tarvittaessa sanoa viimeinen sana työyhteisössä ja tehdä myös vaikeita päätöksiä sekä kyetä tarvittaessa tuottamaan myös pettymyksiä alaisilleen (Aarnikoivu 2010b, 29). Myös Sistonen (2008, 19) toteaa, että jokaisessa organisaatiossa tarvitaan aina joku, jolla on lopullinen valta, ja joka viime kädessä on vastuussa kokonaisuudesta. Tarvitaan siis esimies, joka pystyy tiukassa paikassa tekemään lopulliset päätökset, joita noudatetaan.

Yksi osoitus esimiehen rooliin liittyvästä epä tietoisuudesta ja rapautumisesta on se, että esimieheksi valitaan usein paras asiantuntija. Tämä on usein perusteltu sillä, että asiantuntijan on vaikea hyväksyä esimiestä, jota ei voi ammatillisesti arvostaa. Kun paras asiantuntija valitaan esimieheksi, perehtymättä hänen esimies - ja johtamisvalmiuksiin, osoitetaan se mikä on tärkeää ja mikä toissijaista. Tärkeää on asiantuntijuus ja johtajuus on toissijainen. Asiantuntijan valitseminen esimieheksi huomioimatta johtamismotivaatiota ja – taitoja kaventaa

ja marginalisoi esimiehen roolin ja esimiestyön sisällön tietyn alueen asiantuntijuudeksi ja osaamiseksi. Jos on tietyn alan paras asiantuntija, tarkoittaako se automaattisesti sitä, että hän menestyy esimiehenä. Esimiehenä onnistumisessa ei asiantuntemus ja tehtävien syvälinen osaaminen ole edellytys toteaa Aarnikoivu (2010b, 31), kun taas Sveiby (1990, 62-63) on hieman toista mieltä. Hänen mielestään esimiehelle on suuri etu, että hän on ollut tavallinen ammattilainen ennen kuin on edennyt johtajaksi.

Aarnikoivun (2010b, 31) tapaan myös Sistonen (2008, 35) ja Huuhka (2010, 137) kiinnittävät huomiota esimiehen asiantuntijarooliin. Sistonen toteaa, että asiantuntijan rooli on usein niin tukevasti esimiestehtävissä mukana, että itse johtamiselle ei jää aikaa eikä siihen ole välttämättä kiinnostusta tai osaamista. Hänen mielestään taustalla on virheellinen ajatus, että kyllä fiksu asiantuntija johtaa itse itseään. Jokainen kokenut asiantuntijakin tarvitsee kyvykkään esimiehen tukemaan tekemistä. Huuhkan (2010, 138) mukaan johtamistyö ei onnistu toisen tehtävän ohessa, kuten hänen mielestään asiantuntijaorganisaatioissa näyttää joskus olevan tapana. Johtajalta edellytetään täyttä työpanosta ja täyttä sitoutumista.

Salminen (2006, 94) toteaa että esimieheksi nousee usein edelleenkin muiden kuin ihmisten johtamisen taitojen perusteella, eikä esimiestaidoissa mitenkään erityisesti kilpailla työpaikoilla. Riittää, kun saa tavoitteet jollakin keinolla hoidettua. Lisäksi Salminen (2006, 94) kirjoittaa myös, että joskus tuntuu siltä, etteivät kaikki johtajat aidosti ymmärrä ihmisten merkitystä yrityksen menestystekijöinä, eivätkä pidä organisaation ihmisten työhön ja suoriutumiseen vaikuttamista tärkeänä. Heillä on kyllä asema ja komea titteli, muttei todettavaa positiivista vaikutusta ympäristöönsä. Työntekijöitä vaivaavat etenkin esimiesten rajoittuneet sosiaaliset kyvyt. Suuri osa työntekijöistä odottaa esimieheltä nykyistä enemmän palautetta suoriutumisestaan, avoimuutta, kannustamista, esittämiensä ideoiden kuuntelemista ja yleensäkin parempaa sosiaalisen tunnetilan aistimista. Ihmisten johtamiseen ei tarvita mystisiä taitoja. Ihmiset tarvitsevat ohjausta, jotta osaisivat kulkea oikeaan suuntaan. Heitä pitää tukea, rohkaista, motivoida ja lohduttaa, jotta he jaksavat ponnistella. Ihmisiä pitää myös seurata, sillä muuten he alkavat helposti tehdä vain niitä asioita, jotka tuntuvat heistä helpoilta ja mukavilta. (Salminen 2006, 94 -95).

Sistonen (2008,41) toteaa, että johtaminen on viestintäammatti. Johtamisen luonne on vuorovaikutteinen, se on kuuntelemista, keskustelemista, osallistamista, valmentamista. Johdettavan organisaation ja johtajan välillä on aina vahva riippuvuus. Esimiestä ei ole ilman organisaatiota, eikä toimivaa organisaatiota ilman hyvää esimiestä. Johtaminen on nimenomaan tavoitteiden saavuttamista muiden ihmisten kanssa ja heidän kauttaan, esimies ei voi saavuttaa organisaation tavoitteita yksin. Se, että johtaminen on vuorovaikutteista, ei tarkoita sitä, että esimiehen pitäisi kaikissa asioissa keskustella kaikkien kanssa, vaan

useimmissa tilanteissa taito kuunnella ja keskustella on tarpeen, mutta tavoitteiden saavuttaminen ja haluttujen muutosten aikaansaaminen edellyttää tarvittaessa myös käskevää johtamista.

Virtanen ym. (2010, 96,99) kiinnittävät huomiota erityisesti esimiehen vuorovaikutustaitoihin. Kirjoittajat toteavat, että johtamistutkimuksissa korostuu usein se seikka, että hyvänä esimiehenä pidetään henkilöä, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot. Heidän mielestään vuorovaikutustaitoihin lähtökohtaisesti liittyy vaatimus siitä, että vuorovaikutuksen tulee olla kaksisuuntaista. Johtajan pitää siis pystyä kertomaan asiansa ympäristölleen ja hänen tulee osata ja pystyä kuuntelemaan johdettaviensa ajatuksia ja kommentteja. Pahin mahdollinen vaihtoehto kirjoittajien mielestä lienee se, ettei johtaja osaa tai uskalla artikuloida ajatuksiaan eikä myöskään osaa tai halua kuunnella alaiensa mielipiteitä. Ihmiset ovat vuorovaikutuksessa hyvin erityyppisiä ja vuorovaikutustaidot liittyvät kirjoittajien mukaan voimakkaasti ihmisen persoonallisuuteen, jotkut ovat vuorovaikutuksessa luonnollisesti lahjakkaampia kuin toiset ja toiset taas joutuvat jatkuvasti pinnistelemaan vuorovaikutustaitojensa kanssa. Millaiset vuorovaikutustaidot sitten ovat riittävän hyvät johtamistyössä toimiville? Kirjoittajien mielestä johtajalle riittävän hyvät vuorovaikutustaidot ovat sellaiset, että hän pystyy aidosti olemaan vuorovaikutuksessa lähipiirinsä, koko henkilöstönsä ja ulkopuolisten sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa. Tähän aitouteen kuuluu viestin selkeys, selkeä ilmaisu, johdonmukaisuus, rauhallisuus ja luonteva esiintyminen.

Esimiehen ja alaisen välistä vuoropuhelua edellyttää se, että työntekijä oivaltaa organisaation perustehtävän ja tavoitteet sekä oman osuutensa kokonaisuudesta - siis työn merkityksen. Kun työntekijä oivaltaa miksi organisaatio on olemassa ja mikä hänen osuutensa on kokonaisuudessa, hän kykenee sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen on kirkastettava työntekijälle se, että kaikki mitä hän tekee, omaa liitännän siihen miksi organisaatio on olemassa. Tämän merkityksen luominen edellyttää, että esimies hyödyntää missiota, visiota, strategiaa ja arvoja. Esimiehen on myös tiedettävä riittävästi alaisensa työtehtävistä ja hänen on lisäksi kyettävä huomioimaan alaiensa yksilöllisyys ja erityispiirteet. (Aarnikoivu 2010b, 33).

Aarnikoivun (2010b, 33) mukaan merkityksen luominen eli oman työn merkityksen oivaltaminen, edellyttää seuraavien kuuden toimenpiteen toteuttamista esimiestyössä:

1. organisaation perustehtävän (missio) kirkastaminen ja ymmärrettäväksi tekeminen
2. organisaation tavoitetilan (visio) määrittely ja ymmärrettäväksi tekeminen
3. yrityksen kilpailukeinojen konkretisoiminen
4. työn merkityksen kirkastaminen eli työntekijän toiminnan näkyväksi tekeminen suhteessa yrityksen perustehtävään ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen
5. miten työntekijän toiminta vaikuttaa asiakkaaseen ja asiakastyytyväisyyteen eli asiakasnäkemyksen korostaminen

6. mitä yrityksen arvot tarkoittavat henkilön tekemän työn tasolla eli arvojen käytännöllistäminen työntekijöiden arkeen

Aarnikoivu (2010b, 27) kiteyttää johtamisen kaikki olennaiset asiat termiin kumppanuusjohtaminen, jossa esimies- ja alaisistaitojen merkitys korostuu. Kumppanuusjohtaminen koostuu käytännössä toimiviksi koetuista johtamisen ja esimiestyön perusasioista siis niistä asioista joiden avulla hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö mahdollistetaan. Kumppanuusjohtamisessa esimies ei sitouta alaisiaan, vaan esimies keskittyy siihen, että alaiset sitoutuvat omaehtoisesti. Palautteen saaminen suoriutumisesta on edellytyksenä sille, että henkilö pyrkii systemaattisesti tavoitteisiin ja saavuttaa ne. Pakon ja velvollisuuksien sijaan työntekijä kokee työssään ja työyhteisössä olevan mahdollisuuksia ja oikeuksia, jotka sytyttävät hänen innon ja hehkun.

Kumppanuusjohtamisessa korostetaan esimiehen roolin haltuun ottamista ja sisäistämistä sekä esimiehen asennoitumisen merkitystä esimiestehtävässä onnistumiselle. Kumppanuusjohtamisessa korostuu tavoitteiden asettamisen ohella alaisen omaehtoinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Kumppanuusjohtaminen perustuu siis esimiehen ja alaisen väliseen kumppanuussuhteeseen. Esimies on riippuvainen alaisen työpanoksesta ja alainen on puolestaan riippuvainen esimiehestä työnantajan edustajan roolissa. (Aarnikoivu 2010b, 27).

Kun Aarnikoivu kiteyttää johtamisen olennaiset asiat kumppanuusjohtamiseen niin Huuhkan (2010, 138) mukaan johtamisessa painottuvat seuraavat piirteet:

1. inspiroiva visionäärisyys
2. erinomaiset ihmissuhde- ja tunnetaidot
3. avoimuus, energisyys ja intensiivisyys
4. eettisyys ja korkea moraalit ja henkinen kypsyyt
5. hyvä puhe- ja esiintymistaito
6. sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin
7. kehittynyt fokusointi- ja koordinoitokykytaito sekä päätöksentekotaito
8. kehittynyt suunnittelu- ja organisointitaito
9. kehittyneet konfliktien hallintaan liittyvät taidot

Aarnikoivun (2010b, 27) mainitsemaa kumppanuusjohtamista tukee mielestäni hyvin Tuomivaaran ym. (2005,91) keskusteleva johtaminen-termi. Joustavassa organisaatiossa edellytetään hänen mukaansa keskustelevaa johtamista, sillä työn tavoitteet ja rajat pitää jatkuvasti luoda uudelleen. Asioista on kyettävä neuvottelemaan ja sopimaan asiantuntijoiden ja esimiesten kesken. Asiantuntijoita ja tiimejä on ohjattava ja kannustettava itsensä ylittämiseen sopivien rajojen sisällä. Esimieheltä se vaatii kykyä kannustaa epäitsekästä asiantuntijan osaamisen kehittymistä.



Esimies johtaa yksilöitä, hän huomioi johtamisessaan alaisensa yksilöllisyyden, mikä edellyttää aitoa kiinnostusta alaisia kohtaan. Tällainen esimies ymmärtää sen, että paras mahdollinen lopputulos ei synny käskemällä, vaan siten, että hän huomioi esimiestyössään kunkin alaisensa erityispiirteet ja yksilöllisyyden. Alaiden yksilöllisyyden tavoittaminen ja huomioiminen arjessa edellyttää esimieheltä ennen kaikkea kiinnostusta alaisiaan kohtaan, halua panostaa yksilöiden johtamiseen ja sen kysymistä, miten alainen toivoisi itseään johdettavan. Esimies tarvitsee lisäksi tervettä järkeä ja kykyä hyödyntää saamaansa informaatiota käytännössä. (Aarnikoivu 2010b, 35).

Huuhkan (2010, 131,191) käsityksen mukaan johtajalla pitää olla aikaa ja halua kohdata henkilöstönsä ja keskustella heidän kanssaan. Myös tällä tavalla hän osoittaa arvostavansa ihmisiä, joiden kanssa hän työskentelee. Keskustelut antavat johtajalle tärkeän mahdollisuuden tutustua henkilöstöönsä ja henkilöstölle johtajaansa. Virallisten tapaamisten ja kokousten lisäksi johtajan olisi kierrettävä suhteellisen usein organisaatiossa, sen eri toimipisteissä ja kohdata ihmisiä eri yhteyksissä ja käydä erilaisia vapaamuotoisia keskusteluja. Johtaja, joka ei liiku organisaatiossaan havainnoimassa toimintaa ja tapaamassa henkilöstöä, ei todennäköisesti ole perillä organisaationsa todellisesta tilanteesta. (Huuhka 2010, 139, 191).

Johtavassa asemassa olevan viestintätaidot ovat keskeisessä asemassa. Organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennainen viestintä tapahtuu päivittäisessä työssä. Kasvokkain puhuminen on ylivoimaisesti tehokkain keino edelleenkin huolimatta lukuisista viestinnän kanavista kuten sähköpostista, henkilöstölehdessä, tiedotustilaisuuksista ja ilmoitustauluista. Johtajiksi hakeutuvien olisikin tärkeää saada alan koulutusta ja myös kuuntelu- ja neuvottelutaitoihin liittyviä valmiuksia lisäävää koulutusta. (Huuhka 2010, 119). Lisääntyisikö yhteisöllisyys ja työviihtyvyys esimerkiksi toimitusjohtajan järjestämä yhteinen aamukahvi kerran viikossa tai brittiyliopistoista tuttu vapaamuotoinen rehtorin iltapäivätee kerran kuukaudessa vapaan keskustelun ja pienen tarjottavan merkeissä. Tällaisissa vapaamuotoisissa tilaisuuksissa henkilöstö ja johto tapaavat ja keskustelevat vapaasti, mutta kuitenkin varsin usein työasioista. (Huuhka 2010, 120).

Johtajana toimivalta voidaan odottaa vähintään, että hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja kohteliaasti. Johtajuuden tärkein tekijä on ihmissuhdetaidot. Ne ovat tärkeämpiä kuin mikään muu johtajan ominaisuus tai luonteenpiirre. Kunkin henkilökohtaisista ihmissuhdetaidoista on tietenkin kiinni se millä tavoin osaamme kohdata toisen ihmisen. Pelkästään hyvä kotikasvatus ja sen myötä omaksutut kohteliaat tavat ovat sosiaalisesti korvaamattoman arvokkaita ominaisuuksia kenelle tahansa. Kaikista ihmisistä ei voi pitää, mutta organisaation edun nimissä yhteistyötä on pysyttävä tekemään niidenkin kanssa, joita kohtaan tuntee vastenmielisyyttä, oli se sitten perusteetonta tai perusteltua. Hyvä ihmisten

johtaja välittää ja huolehtii aidosti alaisistaan. Hän on tältä osin vanhanaikainen, vastuuntuntoinen tehtaan patruuna- sanan hyvässä mielessä. (Huuha 2010, 183,186).

Hyväksi johtajaksi voidaan kutsua sellaista esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, jonka henkilöstö ja hän itse vot hyvin ja viihtyy työssään sekä työyhteisö ja organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet. ja esimies saa johtamassaan kokonaisuudessa onnistumisia aikaan.

#### 4.1 Johtaja-/esimiestyypit- ja roolit

Ristikangas ym. (2008, 105-107) määrittelevät neljä erilaista johtajatyyppeä: toimeenpaneva organisaattori, järjestelmällinen strategi, valmentava muutosjohtaja, tilanneherkkä ilmapiirijohtaja. Nämä neljä tyyppiä ovat eriasteisesti edustettuna esimiehissä ja kyse on viime kädessä tietäntyyppisestä käyttäytymisestä, toimintatavoista ja rooleista. Näitä piirteitä tapaa harvemmin juuri näiden määritelmien mukaan, mutta monet pystyvät helposti tunnistamaan mikä näistä sopii parhaiten itsen.

Toimeenpaneva organisaattori on johtaja, joka saa asiat tapahtumaan tässä ja nyt. Hän ottaa asiat asioina, analysoi ja toimeenpanee ne, hän ei odottele eikä jahkaile päätösten kanssa. Kun hänen eteen tulee ongelma, se on ratkaistava. Kun perussuunta on valittu, hän laittaa tuulemaan viivyttelämättä. Hän viihtyy enemmän toiminnan parissa kuin keskusteluissa. Hän myös mielellään organisoii ryhmän ja toiminnan siten, että kaikki sujuu tehokkaasti. Hän on selkeä delegoija ja kärsivällinen kontrolloija. Riskinä toimeenpanevalle organisaattorilla on se, että vaikka hän saa asiat tapahtumaan, hän ei pysähdy tarpeeksi tutkimaan päätöstensä seurauksia tai hän ei kiinnitä tarpeeksi huomiota tiiminsä hyvinvointiin. (Ristikangas ym. 2008, 105-107).

Järjestelmällinen strategi on johtaja, joka tarkastelee asioita myös rationaalisesti. Kiinnostus kohdistuu ensisijaisesti tulevaisuuden vaihtoehtoihin ja kehityspolkuihin, uhkatekijöihin ja riskeihin, mahdollisuuksiin ja kehittymiseen. Hän analysoi toimintaympäristön ja resurssit, määrittää päämäärät ja laatii ymmärrettävän strategian. Hän korostaa selkeyttä ja valintoja. Riskinä järjestelmällisellä strategilla on se, että hän tarvitsee muistutusta siitä, että ihmiset toteuttavat hänen laatimaansa strategian. (Ristikangas ym. 2008, 105-107).

Valmentava muutosjohtaja on tulevaisuuteen suuntautunut johtaja. Hänen avainsanansa on visio. Hän hahmottaa sen innostavalla tavalla yhdessä johdettaviensa kanssa. Valmentava muutosjohtaja ilmaisee itseään epämääräisemmin kuin toimeenpaneva organisaattori ja järjestelmällinen strategi. Hän käyttää metaforia ja luo mielikuvia. Hän pyrkii tekemään

muutoksia sekä panostaa tehokkaan ja eteenpäin pyrkivän joukkueen rakentamiseen. Hän on esimies, joka uskoo, että paras tulos tulee silloin, kun hän sparraa alaisensa hyödyntämään vahvuuksiaan, joten hän kiinnittää paljon huomiota niihin ihmisiin joiden kanssa hän työskentelee. Riskinä valmentavalla muutosjohtajalla on se, että hän ei viesti selvästi ja hänen tulisi huolehtia, että jo aloitetut asiat viedään loppuun. (Ristikangas ym. 2008, 105 -107).

Tilanneherkkä ilmapiirijohtaja on johtaja, joka näkee missä vireessä joukkue on. Hänellä on kyky aistia, milloin tarvitaan kannustusta, rajoja tai vaikkapa lepoa. Hän seuraa ryhmänsä hyvinvointia ja motivaatiota ja uskoo tulosten syntyvän, kun ryhmä on iskukykyinen, innostunut ja hyvinvoiva. Hän jaksaa kuunnella alaisiaan ja kollegoidensa murheita, sillä hän on aidosti kiinnostunut heistä. Hän järjestää aikaa olla läsnä ja on helposti tavoitettavissa. Riskinä tilanneherkällä ilmapiirijohtajalla on liian syvälle uppoutuminen ryhmän huolien kuuntelemisessa. (Ristikangas ym. 2008, 105-107).

Arjessa esimiehen tehtäväkenttää voi luonnehtia siten, että esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, ettei kukaan jää yhteistyön ja verkostojen ulkopuolelle. Hänen tehtävänä on tukea henkilöstöä osallistumaan yhteisiin asioihin. Hän kehittää yhteistyötä ja avointa ilmapiiriä. Esimies ottaa puheeksi asiat, myös hankalat asiat. Hän viestii ja on tiiviissä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Hän kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti ja sopii työntekijöiden kanssa yhdessä työyhteisön toimintaa ohjaavat pelisäännöt. (Aarnikoivu 2008, 35).

#### 4.2 Esimiehenä/johtajana kehittyminen

Huono johtaminen ja esimiestyö näkyvät työntekijöiden tyytymättömyytenä ja organisaation huonona tai välttävänä tuloksena. Huono johtaminen heikentää myös organisaation kilpailukykyä. Huuhkan (2010, 190) käsityksen mukaan huono johtajuus voi näkyä dramaattisella tavalla organisaatiossa. Se vaikuttaa usein organisaatioon paljon arkisemmin haittaamalla ja hiertämällä, pienin ja vaikeasti määriteltävin tavoin, jolloin lopputuloksen toiminta alkaa vaikeutua ja työilmapiiri kiristyy. Huono johtajuus näkyy usein voimattomuutena monimutkaisissa tilanteissa. Se ilmenee mm. kyvyttömyytenä tarttua johtajalle kuuluvaan valtaan ja käyttää sitä. Kriisitilanteessa huono johtaja voi jopa lamaantua ja lamaannuttaa samalla koko organisaation. Johtaja ja hänen mukanaan koko johto menettää otteensa ja muuttuu välinpitämättömäksi ja kyvyttömäksi reagoimaan. Päätöksiä ei myöskään kyetä tekemään tai mikä vielä pahempaa, niitä tehdään paineen alaisena hätäisesti ja hatarin perustein. Tuloksena on organisaation toiminnan muuttuminen sekasortoiseksi.

Huuhka (2010, 171) toteaa, että suomalaisten johtajien heikko kohta on usein ihmisten johtaminen. Suomalaista liikkeenjohtajaa ei ole valmennettu ymmärtämään, ohjaamaan ja

innostamaan alaistaan. Suurin osa suomalaisista liikkeenjohtajista on kaupallisen, teknillisen tai lainopillisen koulutuksen saaneita insinöörejä ja ekonomeja tai lakimiehiä. Ihmisten käsittelemisen ja johtamisen oppi on saatu usein käytännön elämästä tai armeijasta. Käyttätymistieteitä ei johtajina toimivien opintoihin ole juurikaan kuulunut ja mahdollinen erillinen johtamiskoulutus saattaa muodostua muutamista erillisistä kursseista. Sama ilmiö on muuallakin, esimerkiksi Yhdysvalloissa erityisesti tekniikan aloilla toimivat johtajat priorisoivat toimialaosaamista ja pitävät työhön liittyviä ihmissuhdeasioita ja niihin liittyviä taitoja toissijaisina.

Tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset ovat nykyään nousseet entistä keskeisemmälle sijalle johtamisessa. Tuloksiin päästään kuitenkin aina ihmisten avulla, eivätkä tehokkuus ja inhimillisyys suinkaan ole toistensa vastakohtia. Asiantuntijoiden oma halu saavuttaa tavoitteita ja kehittyä omassa työssään on aktivoitavissa oikeilla johtamismenetelmillä. Myös tuottavuutta voidaan parhaiten parantaa ihmiskeskeisellä, kannustavalla ja motivoivalla johtamistavalla. Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa vahvasti siihen, miten hän johtajana menestyy. Jotta johtajana voisi kehittyä, on tärkeää havaita ja tiedostaa oman johtamisensa perusfilosofia ja sen taustalla oleva ihmiskäsitys. (Huuhka 2010, 173).

Johtajana kehittyminen on esimiehen henkistä työtä, jota ei voi kukaan muu tehdä kuin esimies itse. Mikäli esimiehellä ei ole oikeaa asennetta ja motivaatiota tähän työhön, ei todellista johtajana kasvamista voi tapahtua. Sen vuoksi johtajan kehittymään saattaminen eli esimiesvalmennus on parhaimmillaan silloin, kun sen kestäessä kyetään vaikuttamaan myönteisesti oikean oppimisasenteen olemassaoloon ja vahvistumiseen. Yksilön valmiudet syntyvät perintötekijöiden ja hänen ympäristönsä välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Kasvatus, johtajakoulutus ja omat johtamiskokemukset muokkaavat valmiutta johtaa. (Nissinen, 2004,159).

Nissisen lisäksi myös Nikanderin (2003, 68) mukaan asemasta ja työtehtävästä riippumatta työssä oppiminen edellyttää motivaatiota kehittää taitojaan ja ottaa vastaan haasteellisia työtehtäviä. Johtajana ja johtajaksi kehittymisellä tarkoitetaan yksilölliseen oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä näkökulmia ja kehittyminen voi tapahtua hänen mukaansa vaihteittain omien tavoitteiden suuntaisesti työtehtävien haasteellisuuden lisääntyessä ja onnistumisten kasvaessa.

Johtajana oppiminen sisältää ajatuksen elinikäisen oppimisen hyväksymisestä oman toiminnan johtavaksi periaatteeksi. Johtajien oppiminen on välttämätöntä organisaation selviytymisen ja menestymisen takia. Myös johtajan henkilökohtaisten taitojen kehittäminen on osa yrityksen kehittämistä ja muutoksen hallintaa. Johtajuus kehittyy työssä ja työtehtävien kautta vaihteittain

ja merkittävä osa johtajuuden ymmärtämisessä ja oppimisessa liittyy myös kokemuksiin ennen johtajana toimimista. Erilaisten työyhteisöjen ja niiden johtamiskäytäntöjen havainnointi tuo kokemuksia ja käsityksiä johtajuudesta. (Nikander, 2003, 71).

Aarnikoivun (2010b, 147-148) näkemyksen mukaan esimiestehtävässä toimiminen edellyttää aitoa halua toimia tehtävässä, tervettä itsetuntoa ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Hän esittelee esimiestyön V 8-mallin, jota hänen mukaansa voitaneen pitää myös esimiehen eräänlaisena kahdeksana käskynä. Nämä kahdeksan käskyä ohjaavat esimiehen arjen toimintaa. V 8-malli on esitetty seuraavassa taulukossa:

TAULUKKO 2. V8-malli. (Aarnikoivu 2010b, 147 -148)

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Valmenna</b>     | luo edellytyksiä onnistua ja kehitä  |
| <b>Välitä</b>       | osoita huomiota, anna palautetta ja huomio epävirallisen viestinnän merkitys   |
| <b>Vaadi</b>        | haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa  |
| <b>Viritä</b>       | motivoi, kannusta ja energisoi   |
| <b>Vastuuta</b>     | osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus  |
| <b>Viesti</b>       | kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista  |
| <b>Vuorovaikuta</b> | keskustele, sitouta ja osallistu   |
| <b>Voimaannuta</b>  | auta työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota |

Esimiehen onnistunut toiminta edellyttää sitä, että esimies kysyy alaisiltaan, miten he toivoisivat itseään johdettavan. Tällöin esimies kykenee huomioimaan alaistensa yksilöllisyyden sekä saa arvokasta tietoa, koska alainen yleensä tulkitsee esimiehen kysymysten esittämisen aitona kiinnostuksena ja välttämisenä. (Aarnikoivu, 2008,105).

Juutin ym. (2010, 134) mielestä esimiehen johtamistyyli vaikuttaa työryhmän toimintaan ja siihen, miten ihmiset suhtautuvat työhönsä. Esimiehen johtamistyyllillä on myös osoitettu olevan yhteyttä siihen, miten ihmiset suhtautuvat organisaatioon yleensä. Työtyytyväisyyden, työryhmän ilmapiirin ja esimiehen johtamistyylin välillä on voimakas yhteys. Nykyisin johtajuuden nähdään olevan esimiehen ja hänen alaistensa yhteinen tuotos. Hyvin toimiva johtajuus luo perustan hyvin toimiville ihmissuhteille työryhmässä. Työntekijät jakavat toisilleen avoimesti informaatiota, antavat toisilleen avointa palautetta ja auttavat toisiaan työskentelyn kuluessa, kun työryhmä omaa korkeatasoisen yhteistyön asteen. Tällöin työryhmä on myös tuottava ja työn tulokset ovat korkeatasoisia.

Juuti ym. (2010,132,136) toteaa, että perinteinen johtaminen nojaa ajatukseen, että esimiehellä on asioista parempi näkemys kuin muilla. Hierarkkisessa organisaatiossa esimies toimii ryhmän

linkkinä ylempiin tahoihin ja muihin ryhmiin. Esimiestä ylempänä hierarkiassa olevilla oletetaan olevan esimiestäkin vielä parempi näkemys asioista. Organisaatiot ovat viime vuosikymmenien aikana siirtyneet joustavien, tilapäisten verkostojen käyttämiseen. Asiakkaan tarpeiden huomioon ottaminen toiminnassa on ollut organisoitumisen keskeisin periaate. Tapahtunut kehityskulku on heijastunut myös johtamiseen. Matalat, verkostonomaiset, joustavat, tilapäiset organisaatiot edellyttävät johtamiselta erilaisia taitoja kuin ennen. Johtaminen liittyy hankkeisiin ja hankkeita voivat johtaa eri henkilöt. Uudet tilanteet työelämässä ja organisaatiossa vaativat keskustelevan johtamisen käyttöä. Kirjoittajat tuovat esille keskusteleva johtaminen vaihtoehdon. Keskustelevan johtamisen käyttäminen ei ole itsetarkoituksellista, vaan se on väline joustavien organisaatioiden tarkoituksenmukaisen toiminnan aikaansaamiseksi. Jokaisen on kannettava vastuuta joustavasti tilanteiden vaatimusten mukaisesti, ja tämä edellyttää sitä, että jokainen tietää missä mennään ja mitä ollaan tekemässä ja sitä että kaikki ovat yhtä mieltä siitä, millaisten toimenpiteiden kautta kannattaa edetä.

Esimiesasemassa toimiva työntekijän tehtäväkenttä on laaja. Esimiehen tulee hallita ihmisten johtaminen, mikä lienee haasteellisin esimiehen tehtävistä. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät odottavat esimieheltään avoimuutta, rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta sekä aktiivista kommunikointia. Esimiehen on kyettävä ennakoimaan tulevaisuutta, hoidettava hallinnolliset perusasiat ja varmistettava ennen kaikkea se, että organisaatio pystyy toimimaan yhdessä ja toteuttamaan sille asetetun perustehtävän.

## 5 ALAISTAI DOT

Tässä luvussa tarkastellaan mitä alaistaidot käsitteenä tarkoittaa, selvitetään mitä alaistaidot ovat ja pohditaan mitä työntekijäroolit ovat. Lisäksi tuodaan esille hyvän työntekijän piirteitä ja keinoja, joilla alaistaitoja voi kehittää.

Johtamistaitojen vastapainoksi on 2000-luvun alusta lähtien tarkasteltu myös alaistaitoa (engl. organizational citizenship). Ensimmäiset kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alaistaitomäärittelyt löytyvät 1980-luvun alkupuolelta. Smith, Organ ja Near (1983) osoittivat, että organisaation tehokkuus varmentuu, kun työntekijät ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet. Tällaisesta sitoutuneesta työkäyttäytymisestä nuo tutkijat käyttivät käsitettä organisaatiokansalaisuus (Organizational Citizenship Behavior eli OCB). Keskisen (2005b, 20) mielestä organisaatiokansalaisuuden voi ajatella sisältävän samanlaisia piirteitä kuin meille suomalaisille tutumpi kansalaistaito-käsite sisältää. Hyvän organisaatiokansalaisuuden ja siis alaistaidon oletetaan sisältävän velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi. Ristikangas ym. (2008, 230) toteaa myös, että kaikkia työyhteisön jäseniä koskevat hyvät käytöstavat, tervehtiminen, kohteliaisuus, asiallinen kuuntelu, toisen arvostaminen, kiusaamisen ja seksuaalisen häirinnän välttäminen. Nämä ovat yleisiä elämäntaitoja, jotka ovat osa työyhteisötaitoja ja joita voi edellyttää yhteisön kaikilta jäseniltä.

Keskisen (2005b,18-19) mukaan alaistaitoa on alettu tutkia runsaammin vasta 1990-luvun loppupuolella. Ilmiönä alaistaitoa on tutkittu jo kauan, mutta käsitteenä alaistaito on otettu käyttöön Suomessa vasta 2000-luvulla. Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa alaistaidot on toistaiseksi vähän tutkittu teema. Johtajuutta ja esimiestaitoa sen sijaan on tutkittu ahkerasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Johtajuudesta on tehty paljon laajoja tutkimuksia, ja johtajuuden kehittämiseksi on luotu monia erilaisia menetelmiä. Tämä voimakas kiinnostus johtajuuteen ja sen kehittämiseen ei tuota toivottuja tuloksia, jos esimiestaitojen ohessa ei tarkastella alaisen toiminnan laatua. Samoin voidaan ajatella monien johtajuuden kehittämiseen tähdänneiden hankkeiden jääneen puolitiehen, kun ei ole samanaikaisesti pohdittu, miten työntekijän työkäyttäytymistä voitaisiin edistää.

Alaistaito-termiä on kuitenkin kritisoitu siitä, että se korostaa liiaksi työntekijän alempana olemista tai alamaisuutta. Alaistaito-termi on muodostettu johtamisen näkökulmasta: sen

sananmukainen merkitys on alaisena olemisen taito, siis kyky olla johdettavana. *Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan.* (Keskinen, 2005b, 20). Keskinen (2005 b, 20) määrittelee alaistaidon vielä seuraavasti: *alaistaito tarkoittaa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa, resurssien järkevästä käytöstä, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden edistämiseen.*

Myös Aarnikoivu (2008,35) kiinnittää huomiota alainen sanan soveltumattomuuteen nykypäivän työelämään. Usein alaisesta käytetään ilmaisuja, kuten asiantuntija, vastuhenkilö, tiimiläinen, projektityöntekijä. Kun työskentely tapahtuu yhä useammin asiantuntijayhteisössä, ei siellä koeta olevan alaisia, vaan keskenään samalla tasolla työskenteleviä oman alansa ja alueensa asiantuntijoita. Alaisuus on käynyt läpi muutoksen kun herranpelkoisesta, tahdottomasta työläisestä on kasvanut itsenäinen, omia aivojaan käyttävä itseohjautuva osallistuja. Myös Korpi ym. (2008,40) toteavat, että alaisen rooli on laajentunut ja siitä on tullut yhä enemmän ratkaisijan rooli työelämässä. Alaisella on tänä päivänä lupa käyttää omaa maalaisjärkeään. Aiemmin enimmäkseen esimiehelle kuuluneita päätöksiä tekee yhä useammin myös yrityksen tavoitteisiin sitoutunut alainen.

Alaistaito on laajempi käsite kuin vain ammatillinen osaaminen ja se sisältää niin asenteellisia, työkäyttäytymisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisia vaatimuksia. Alaistaidot eivät ole alamaisuutta vaan vastuullista vaikuttamista. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestään ja työtovereitaan tukien samalla kun hän hoitaa hyvin varsinaiset tehtävänsä. Alaistaito on sellaista tahdikkuutta ja hienovaraisuutta, joista ei erikseen virallisesti palkita tai muuten tehdä näkyväksi ja joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimivuutta. Mutta jos alaistaito merkitsee pikemminkin tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa kommunikointia työyhteisössä kuin passiivista johdettavana olemista luulisi, että kuvaavampi termi voisi olla esimerkiksi yhteistyötaito. (Keskinen b 2005, 19-20).

Jahangir, ym. (2004,79) ovat todenneet Organin (1988) tuoneen esille viisi erilaista käyttäytymisen tasoa, ja selittää kuinka niistä jokainen parantaa organisaation tehokkuutta. Nämä viisi tasoa ovat:

1. altruismi (epäitsekkyys), joka näkyy mm. uuden työtoverin auttamisena vapaaehtoisesti.
2. Tunnollisuus, joka ilmenee tehokkaana ajan käyttönä ja työn minimivaatimusten ylittämisenä.
3. Reiluus/rehtiys, joka ilmenee siten, ettei työtyöntekijä valita ja ruikuta, jolloin säästyy aikaa organisaatiolle tärkeisiin asioihin.
4. Kohteliaisuus, joka ilmenee rakentava palautteena, asiallisena ja rakentavana keskusteluna, mikä auttaa ehkäisemään ongelmia ja helpottaa ajan käyttöä.



5. Kansalaistaidot, jotka ilmenevät siten, että osallistutaan vapaaehtoisesti sellaiseen toimintaan, joka parantaa yrityksen etuja.

Korpi ym. (2008, 40) käyttää alaistaidoista nimitystä kansalaistaidot tai työelämävalmiudet. Hänen mukaansa työelämän kansalaistaidot ovat pääosin ammatista riippumattomia, yleisiä työelämävalmiuksia lisääviä taitoja ja niiden hallinta on hyödyllistä missä tahansa ammatissa tai työpaikassa. Vaikka perinteinen ammattiosaaminen muodostaa työnteon ytimen, tarvitaan tämän päivän työssä myös työntekoa edistäviä taitoja. Edelleen Korven ym. (2008,40) mukaan hyvien alaistaitojen on myös todettu nostavan työn tuottavuutta ja lisäävän työntekijän työmotivaatiota.

Chattopadhyay (1999, 280) kehitti mittarin alaistaidon tutkimiseksi. Näitä Chattopadhyay`n ja Silvennoisen ym. on käytetty mukaellen myös tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymyksessä Millaiset alaistaitoni/työntekijätaitoni ovat? Keskinen (2005 b, 20) selvittää Chattopadhyay`n alaistaitomittaria siten, että mittari muodostui kahdesta pääulottuvuudesta: altruismista ja kohteliaisuudesta. Altruismilla Chattopadhyay tarkoitti tutkimuksessaan työtovereiden auttamista erilaisissa tilanteissa. Kohteliaisuudella hän tarkoitti ystävällistä ja huomaavaista käyttäytymistä työtovereita kohtaan. Chattopadhyay`n väittämät kuvaavat Keskinen (2005 b, 21) määrittelemän alaistaidon olevan suurta vastuuta työtovereista ei vaan ongelmien ratkaisemisessa vaan myös oppimisen edistämässä ja taitojen kartuttamisessa.

Esimiehenä on helppo toimia sitoutuneesti, kun työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti ja arvostavasti. Vaaditaan erityistä johtajuusosaamista, jos työntekijöiden sitoutuminen työhön on heikkoa, eikä välttämättä voida edes odottaa toivottuja tuloksia esimiestyön kehittämisestä, jos samanaikaisesti ei ole jäsenetty alaistaitoja. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen vastaanottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen. Työntekoon liittyvät sitoutuneisuus, työntekomoraali, ammattitaito(isuus), vuorovaikutustaidot tai työntekotaidot jättävät sivuun johtaja-työntekijä-erottelun. Johtaminen ei ole mielekäästä ilman johdettavia eli alaisia.(Keskinen 2005b, 19).

Silvennoinen ym. (2007,9) ovat sitä mieltä, että työntekijä voi vaikuttaa omalla aktiivisuudellaan myönteisesti niin omaan esimieheen, työyhteisön hyvinvointiin kuin omaan oloonsakin. On pidettävä huoli siitä, että tietää omat rajansa ja elämä on tasapainossa. Kirjoittajat ovat määritelleet viisi alaisroolia: passiivinen, mukautuva, vieraantunut, tehokas ja keskittien kulkija.

*Passiivisen alaisen piirteitä*

Hän luottaa esimiehen arvostelukykyyn ja ajatteluun. Hän odottaa esimiehen ohjeita ja hän ajattelee, että esimiestä ei kiinnosta alaisen ideat, ja kuitenkin esimies tekee kuten haluaa. Jokaisen pitää hoitaa omat työnsä ja selvitä itse murheistaan. Hankalien asioiden hoitaminen kuuluu niille, joille niiden hoitamisesta ja ratkaisemisesta maksetaan. Passiivisen alaisen roolin ottamiseen voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijän elämäntilanne. (Silvennoinen ym. 2007, 11)

*Mukautuvan alaisen piirteitä*

Hän hyväksyy ja toteuttaa esimiehen ohjeet ja tehtäväsiannot pääsääntöisesti. Ilman kritiikkiä. Hän on uskollinen organisaatiolleen ja/tai esimiehelleen. Hänen koetaan välttelevän mahdollisimman pitkälle konfliktitilanteita ja myöntyvän asioihin, joissa joutuu ehkä jopa luopumaan omista ajatuksistaan ja tarpeistaan. Epävarmoilla esimiehillä on taipumus kerätä ympärilleen *kyllä* - alaisia, joka tuottaa sellaisen johtamisjärjestelmän, jossa ei esiinny kriittistä ajattelua tai uusia ideoita. (Silvennoinen ym. 2007, 12)

*Tehokkaan alaisen piirteitä*

Hän hyväksyy yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen ja hänen ammattitaitoaan arvostetaan. Hän keskittyy olennaiseen ja on sitoutunut työhönsä. Aktiivisella verkostomaisella ja tiimimäisellä toiminnalla eri puolille organisaatiota hän voi myös auttaa muita onnistumaan ja oppia samalla myös itse. Hän on avoin ideoille ja rakentavalle kritiikille. Hän ei epäröi tuoda esille myös omia näkemyksiään ja epäilyksiään. Hän ymmärtää oman roolinsa ja käyttää kykyjään organisaationsa hyödyksi ja usein vielä täydentää esimiehensä osaamista. Hän on rehellinen ja pyrkii erinomaisuuteen kaikessa tekemisessään. (Silvennoinen ym. 2007,19).

*Vieraantuneen alaisen piirteitä*

Silvennoisen ym. (2007,18) mukaan vieraantunut alainen on sitä mieltä, että organisaatio ja esimiehet eivät tajua tai osaa hyödyntää hänen kykyjään ja ideoitaan. Hän ajattelee, että jos hänen ideoitaan on käytetty, ovat muut saaneet siitä hyödyn ja kunnian. Hän on aikaisemmin voinut olla tehokkaan alaisen roolissa, mutta jokin on muuttanut hänet ja hän on vetäytynyt. Vieraantunut alainen on onneton työssään. Hänen vihaiisuutensa kohdistuu yleensä esimieheen tai koko systeemiin. Vieraantumisen syynä voi olla, että luottamus on rikkoutunut tai odotukset eivät ole täyttyneet. Lisäksi koettu epäoikeudenmukaisuus vie kaiken kaikkiaan kohti vieraantunutta alaista. (Silvennoinen ym. 2007, 18)

### *Keskittien kulkijan piirteitä*

Hän on sopeutunut organisaation suunnan ja toimintatavan vaihteluihin. Hän toimii korostetusti ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Hän toimii varman päälle, keskitiellä, jotta ei tulisi riskiä olla häviäjän joukossa. Keskittien rooli on johdettavalle luonnollinen ja turvallinen valinta. Hän saattaa kokea tyytyväisyyttä itsenäisyydestään ja siitä, että tekee vähemmän kuin hänellä olisi kapasiteettia. Hänen energiaansa kuluttaa se, että hänen on mm. tarkkailtava työpaikalla liikkuvia erilaisia juoruja, rakennettava erilaisia liittoutumia ja suojattava omaa selustaansa. (Silvennoinen ym. 2007, 16).

Silvennoinen ym. (2007,16) määritteli alaisroolit ja Aarnikoivu (2008,81) käsittelee sitä mitä alaistaidot ovat käytännössä. Alaistaitoinen työntekijä johtaa itseään. Alaistaitoja ei voida opettaa henkilölle vain konkreettisina taitoina, vaan niiden aito toteutuminen arjessa edellyttää omaehtoista sitoutumista ja oivalluksia. Alaistaidot voidaan kiteyttää kolmeen kohtaan:

1. miten teet oman työsi hyvin
2. miten olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa
3. miten otat vastuun omista tekemisistäsi

Hyvien alaistaitojen yksi perusasia on se, että työntekijä sitoutuu organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin. Ne antavat työntekijän toiminnalle sisällön. Jotta työntekijän toiminta organisaation perustehtävän ja tavoitteiden suuntaan onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, on työntekijän huolehdittava omasta jaksamisestaan, motivaatiosta ja ammattitaidosta. Henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen on myös alaistaitoa ja siihen kuuluu kriittinen omien työtapojen pohtiminen ja kehittäminen. Henkilökohtaisen tehokkuuden kehittämisessä tarvitaan myös ajanhallintaan liittyviä taitoja. (Aarnikoivu 2010b, 95).

Organisaation perustehtävän, tavoitteiden, vision, strategian ja arvojen tulisi näkyä jokaisen työntekijän työssä. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä ymmärtää, että työskentely juuri tässä organisaatiossa tarkoittaa sitoutumista organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sekä arjen työssä toimimista näiden tavoitteiden suuntaan. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä on oivaltanut, että jokainen työyhteisön jäsen oman työnsä kautta vaikuttaa siihen, miten voi parhaalla mahdollisella tavalla edistää sitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteet. (Aarnikoivu 2010b, 95).

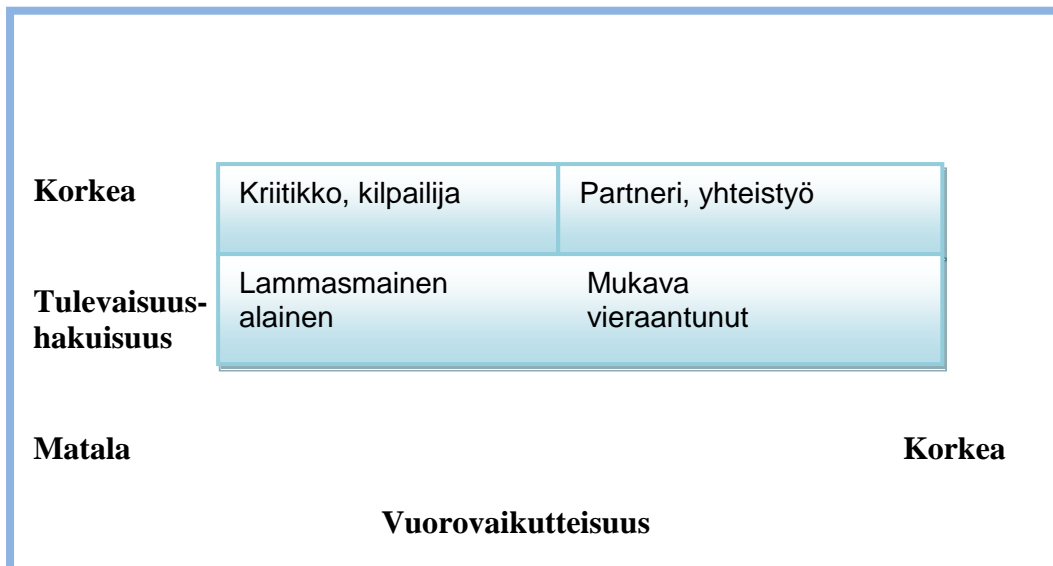
Työntekijä, jolla on hyvät alaistaidot on myös hyvä alainen ja hyvä työkaveri. Hän pohtii omaa toimintaansa siten, että tavoitteena on positiivinen vaikutus työilmapiiriin. Se, että organisaatio saavuttaa tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin, edellyttää yhteistyötaitojen läsnäoloa työyhteisössä. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ja yhteistyötaidot ovat myös alaistaitoja, joiden avulla rakentava vaikuttaminen ja osallistuminen työyhteisössä mahdollistuu. (Aarnikoivu 2010b, 95).

Alaistaidoissa on kysymys taitojen näkyväksi tekemisestä ja tärkein asioiden korostamisesta. Esimiehen tehtävänä on tukea alaistaitojen kehittymistä arjessa pitämällä yrityksen perustehtävä kirkkaana alaisten silmissä, asettamalla konkreettisia tavoitteita, joiden yhteys yrityksen tulokseen on nähtävissä, johtamalla oikeudenmukaisesti ja kuuntelemalla alaisiaan. Alaiset on perehdytettävä työtehtäviinsä ja esimiehen tulee osoittaa työyhteisössä olevat mahdollisuudet. Esimiehen pitää aktivoida alaistaan kehittymiseen ja kehittämiseen ja toimenkuvia tulee arvioida ja kehittää ottamalla huomioon henkilön motivaatio. Esimiehen tulee panostaa kehityskeskusteluihin, kehittää osaamisen johtamista ja vastaanottaa ja antaa palautetta. (Aarnikoivu 2008,89).

### 5.1 Työntekijäroolit

Kun Keskinen (2005 b, 22) määritteli alaistaidot, niin Jalava ym. (2010, 244) ovat pohtineet dynaamisen työyhteisön johtamisen näkökulmasta esimiesrooleja sekä työntekijärooleja ja toteavat, että sekä esimiehen että työntekijöiden työroolit muodostuvat odotuksista, joihin he yksilöinä ja työyhteisön jäseninä vastaavat. Rooliin liittyy eräänlainen käsikirjoitus, jota seuraamalla työyhteisön jäsenet voivat täyttää oman tehtävänsä ja osansa työyhteisössä.

Työntekijäroolit on jaoteltu seuraavassa kuviossa 5 eri tyyppeihin seuraavasti:



Kuvio 5. Työntekijäroolien tyypit (Jalava ym. 2010, 244)

Kuviossa 5 on työntekijäroolia tyypitelty ns. proaktiivisen toimintatavan pohjalta. Proaktiivisuus työyhteisössä tarkoittaa sitä, että työyhteisö pohtii yhdessä omaa tulevaisuuttaan ja pyrkii aktiivisesti rakentamaan sitä. Proaktiivisuudessa korostuu toisaalta tulevaisuushakuisuus ja

aktiivisuus, toisaalta vuorovaikutteisuus. Kun työntekijän tulevaisuushakuisuus ja aktiivisuus ja samalla vuorovaikutteisuus ovat alhaalla, hän on lammasmaisen alaisen - roolissa. Hän odottaa esimieheltään ohjeita ja toteuttaa niitä. Hän on helposti johdettavissa, mikä saattaa vahvan esimiehen kannalta olla toivottavaakin. Helpon johtajuuden käänköpuolelta kuitenkin usein löytyy varsin aloitekyvytön ja – haluton henkilö, joka tarvitsee esimiestä jatkuvasti ollakseen tuottava. Mikäli tulevaisuushakuisuus ja aktiivisuus on matala, ja vuorovaikutteisuus on korkea, kyseessä on mukava, mutta todellisuudessa työyhteisönsä asioista vieraantunut henkilö. Hän on miellyttävä ihminen, joka puhelee mukavia, mutta ei niinkään asiaa. Hän saattaa viedä työyhteisölliset keskustelut harhaan lyömällä asiat leikiksi. Tällainen henkilö voi olla silti olla työyhteisön kannalta hyödyllinen, koska hän saattaa pitää yllä mukavaa ja leppoisaa ilmapiiriä työpaikalla. (Jalava ym. 2010, 244).

Mikäli työntekijän vuorovaikutteisuus on matala ja tulevaisuudenhakuisuus ja aktiivisuus korkea, hän saattaa olla omaksunut kriitikon tai kilpailijan roolin. Tällaisessa roolissa oleva henkilö on usein yksityisajattelija, joka kehittää omia ideoita aktiivisesti. Muiden tosin saattaa olla vaikeata ymmärtää hänen ajatuksenjuoksuaan ja siksi hänen toimintansa saattaa heikentää keskusteluilmapiiriä. Toisaalta hän saattaa asettautua oppositioasemaan suhteessa esimieheen ja toimia kilpailijan roolissa pyrkien määrittelemään toimintaa esimiehen ohi. Tällainen henkilö saattaa olla toisaalta hyvin hyödyllinen, koska hänen ajattelunsa on luonnostaan samaan aikaan aktiivista ja muista riippumatonta. Hänellä on kykyä tuottaa muista poikkeavia näkökulmia ja niitä työyhteisöt tarvitsevat omaa toimintaansa ja tulevia suuntiaan tarkastellessaan. (Jalava ym. 2010, 245).

Kuvion 5 nelikentän viimeinen ruutu kertoo siitä, että työntekijä voi olla sekä vahvasti tulevaisuussuuntautunut että vuorovaikutteinen. Silloin hän on suhteessa sekä esimieheen että muihin työyhteisön jäseniin partnerin eli yhteistyön tekijän roolissa. Hän on aktiivinen, tuottaa ajatuksia, ilmaisee niitä ja omaksuu niitä muilta oman ajattelunsa virikkeiksi. Hän tunnustaa esimiehen tehtävän tärkeyden, mutta ei silti hyväksy esimieheltäkään tulevia asioita itsestäänselvyytenä. Tällainen henkilö on dynaamisen ja proaktiivisen työyhteisön näkökulmasta hyödyllinen henkilö, mutta hierarkkisen esimiehen kannalta joskus hieman hankala ja oman tehtäväalueensa ulkopuolella viihtyvä työntekijä. (Jalava ym.2010, 243-245)

Jalavan (2010, 245-246) ym. mukaan dynaamisen työntekijän ominaisuuksia ovat se, että hän:

1. kykenee työskentelemään ilman jatkuvaa suoraa ohjausta
2. hänellä on riittävästi kompetenssia tehtäviinsä ja hän kykenee muutenkin itseohjautuvuuteen eli esimerkiksi tekee tehtävät ajallaan
3. kykenee muuntamaan työyhteisön tavoitteet omikseen pyrkien siten omiin toiminnallisiin ja haastaviin työtavoitteisiin
4. on älyllisesti aktiivinen, harjoittaa riippumatonta ajattelua kehittämällä omia näkemyksiä ja mielipiteitä ja osoittaa kekseliäisyyttä

5. on vuorovaikutteinen, rakentaa yhteistyösuhteita kollegoihin ja esimieheen pyrkimyksenään toteuttaa organisaation tavoitteita
6. tarjoaa tukea muille ja osoittaa arvostusta ja luottamusta
7. kuuntelee toisia, ymmärtää heidän näkemyksiensä lähtökohdan ja oppii toisilta, on vastuullinen, hyväksyy tilivelvollisuuden työyhteisöään kohtaan
8. valmistautuu myös sellaisiin tapaamisiin, joissa käsitellään oman työyhteisön asioita
9. kantaa huolta hyvästä työtuloksesta ja pyrkii vaikuttamaan tukevaa ja ystävällistä työilmapiiriä edistävästi
10. verkostoituu, rakentaa ammatillisia yhteistyö- ja informaationsuhteita oman ryhmän ja organisaation ulkopuolelle
11. suhde esimieheen on rakentava, pyrkii vaikuttamaan esimieheen luontevalla ja ei-emotionaalisella tavalla estääkseen tätä tekemästä virheitä ja tavoitteenaan työyhteisön etu
12. suostuu seuraamaan esimiestä
13. toteuttaa aktiivisesti esimiehen ohjeita ja työyhteisön päätöksiä, pyrkimyksiä ja ideoita.
14. etsii palautetta ja vastaanottaa rakentavaa kritiikkiä (Jalava ym. 2010, 245,246).

Jalavan ym. (2010, 245,246) dynaamisen työntekijän ominaisuuksia tukee ja täydentää Kaivolan & Launilan (2007,74) määrittelemät, seuraavassa taulukossa 3 esitetyt, neljä hyvän työntekijän piirrettä:

TAULUKKO 3. Hyvän työntekijän neljä piirrettä (Kaivola & Launila (2007,74)

| Piirre                         | Sisältö   |
|--------------------------------|---|
| Hyvä työkaveri                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- On hyvä työkaveri sekä kollegoilleen että esimiehelleen</li> <li>- Positiivinen suhde, jossa luotetaan ja uskotaan molemminpuolisesti</li> <li>- Annetaan tukea ja vastaanotetaan apua</li> <li>- Toinen toisensa arvostaminen ja erilaisuuden hyväksyminen</li> <li>- Esimiehen aseman ymmärtäminen ja esimiehen tukeminen, jotta tämä voi parhaiten toteuttaa omaa tehtävänsä.</li> <li>- Perustehtävän toteuttamista yhdessä</li> </ul> |
| Oman työn arvostus             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oman työn arvostaminen ja sen tärkeänä pitäminen</li> <li>- Oman toiminnan lisäksi vastuunotto koko työyhteisöstä</li> <li>- Halu kehittää ammattitaitoaan ja työyhteisöään</li> <li>- Ei puhu selän takana, vaan selvittää asiat puhumalla suoraan asianomaiselle itselleen</li> <li>- Kokouksiin ja palavereihin osallistuminen</li> <li>- Tuo reilusti oman mielipiteensä esille</li> <li>- On luotettava.</li> </ul>                   |
| Kuuntelutaito                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuuntelee muita ja on myös valmis muuttamaan omia näkemyksiään.</li> <li>- Käyttäytyy aikuisella tavalla, hän ei kiukuttele eikä pura kotihuoliaan työkavereille.</li> <li>- Pyrkii aktiivisesti ratkaisemaan ongelmat ja näkee itsensä yhtenä tekijänä kyseisessä prosessissa.</li> <li>- Luo omalta osaltaan hyvää työilmapiiriä</li> <li>- Antaa apua ja tukea, kun sitä tarvitaan.</li> </ul>  |
| Tasavertainen ajattelukumppani | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasavertainen ajattelukumppani niin esimiehensä kuin työkavereidensa kanssa.</li> <li>- Häneltä voi kysyä ammatillista neuvoa.</li> <li>- Eriävä mielipide voidaan sanoa tietäen, ettei sitä oteta henkilökohtaisena loukkauksena.</li> <li>- Jaksaa innostaa ja rohkaista silloin, kun toisen oma usko hiipuu.</li> </ul>   |

## 5.2 Alaisena/työntekijänä kehittyminen

Korpi ym. (2008, 50-51) on listannut joitakin työntekijänä kehittymiseen liittyviä yleisiä taitoja, joita työelämässä vaaditaan ammattitaidon lisäksi. Hän jaottelee ne kahteen osaan itsenäiseen työskentelyyn liittyviin taitoihin ja vuorovaikutukseen liittyviin taitoihin.

TAULUKKO 4. Itsenäiseen työskentelyyn ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot (Korpi ym. 2008,50)

| Itsenäiseen työskentelyyn liittyvät taidot | Vuorovaikutukseen liittyvät taidot     |
|--|--|
| Kokonaiskuvan näkeminen                    | Joustavuus ja jäämäkkyys               |
| Kiinnostus oman työn kehittämiseen         | Avoimuus ja kohteliaisuus              |
| Vastuuntunto ja sitoutuneisuus             | Ystävällisyys                          |
| Luotettavuus ja tavoitteellisuus           | Kyky kieltäytyä asiallisesti           |
| Ajankäytön hallinta ja aloitteellisuus     | Kyky ottaa vastaan palautetta          |
| Päätöksentekokyky ja paineensietokyky      | Kyky hyväksyä erilaisuutta             |
| Kyky kysyä, jos ei tiedä                   | Kyky ja rohkeus puhua esimiehen kanssa |
| Kyky arvioida omaa toimintaa               | Kyky kritisoida rakentavasti           |
| Kyky viedä asiat päätökseen                | Kyky käsitellä konflikteja             |
| Kyky arvostaa itseään ammatillisesti       | Kyky katsoa asiaa toisen näkökulmasta  |
| Kyky nauttia omasta työstä                 | Kyky sietää hankalia tilanteita        |
|  | Kyky arvostaa toisen ammattitaitoa     |
|  | Kyky auttaa toista onnistumaan         |

Aarnikoivu (2010b,95) tuo esille sen, että hyvien alaistaitojen yksi perusasia on organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sitoutuminen. Jotta tämä työntekijän kannalta onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, on työntekijän huolehdittava omasta jaksamisestaan, motivaatiosta ja ammattitaidosta. Alaistaitojen kehittämiseen kuuluu kriittinen omien työtapojen pohtiminen ja kehittäminen. Lisäksi henkilökohtaisen tehokkuuden kehittämisessä tarvitaan ajanhallintaan liittyviä taitoja. Edelleen Aarnikoivu (2008,81) toteaa, että alaistaitoja ei voida opettaa henkilölle vain konkreettisina taitoina, vaan niiden aito toteutuminen arjessa edellyttää omaehtoista sitoutumista ja oivalluksia. Alaistaitojen kehittäminen vaatii työntekijältä itsearviointia ja rehellistä itsetutkiskelua. Työntekijän pitää itse oivaltaa ne asiat, jotka omissa alaistaidoissa vaatii kehittämistä. Kehityskeskustelut, avoimet vuorovaikutustilanteet oman esimiehen ja työkavereiden kanssa sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelu auttavat omien alaistaitojen itsearviointia ja siten omien alaistaitojen kehittymistä.

Hyvät alaidot omaava työntekijä, oli hän sitten esimiesasemassa tai ei, on hyvä alainen esimiehelleen ja hyvä työkaveri kaikille työyhteisön jäsenille. Hän kehittää työtään ja omaa osaamistaan sekä osallistuu aktiivisesti yhteisten asioiden kehittämiseen sekä auttaa muita työkavereita. Hän luo omalta osaltaan hyvää työilmapiiriä, me-henkeä. Hän on sitoutunut työhönsä ja työnantajaansa. Hän ymmärtää oman työnsä osuuden organisaation perustehtävässä ja tavoitteissa ja edistää omilla toimillaan näiden tavoitteiden toteuttamista. Työnsä hän tekee itseohjautuvasti ajallaan ja mahdollisimman hyvin. Hyvät alaidot omaavalla työntekijällä on hyvät käytöstavat, hän tervehtii muita työyhteisön jäseniä, on kohtelias ja asiallinen ja ottaa muut huomioon. Hän sanoo mielipiteensä suoraan eikä puhu asioista toisten selän takana sekä hyväksyy erilaisuutta. Hän arvostaa muita ja eikä käyttäydy epäasiallisesti. Hän antaa ja vastaanottaa palautetta sekä esimieheltään ja työkavereiltaan. Hän pitää itsestään hyvää huolta sekä fyysisesti että psyykkisesti ja osaa erottaa työ – ja vapaa-ajan toisistaan.

Esimies voi tukea alaidaitojen kehittämistä pitämällä huolta siitä, että työntekijät tietävät organisaation perustehtävän ja työntekijöiden työlle on asetettu konkreettiset tavoitteet, joiden yhteys organisaation perustehtävään näkyy. Esimies voi tukea myös johtamalla tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä kuuntelemalla työntekijöitä sekä antamalla että vastaanottamalla palautetta. Asettuja tavoitteita tulee myös seurata säännöllisesti ja niiden toteutumisesta on keskusteltava esimerkiksi kehityskeskustelussa.

Alaidaito termin sijaista voitaisiin ruveta käyttämään termiä työyhteisöaidot tai työelämävalmiudet. Hyvät alaidaitot nostavat työn tuottavuutta ja lisäävät työntekijän työmotivaatiota ja sitoutumista työhön ja organisaatioon.



## 6 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on sekä määrällinen (kvantitatiivinen) että laadullinen (kvalitatiivinen). Heikkilän (2009, 140) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä mm. aineiston keruun suunnitelmat, jossa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen, tutkittavien henkilöiden valinta, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen, mm. tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus. Heikkilä (2009,164) toteaa, että kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Tutkimuksen avulla on tarkoitus mm. saada selville, mitä alaistaidot ovat Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön mielestä, millaiset heidän alaistaitonsa ovat ja miten alaistaitoja voidaan heidän mielestään kehittää. Edelleen tarkoituksena on selvittää millaiset esimiestäidot Mikkelin ammattikorkeakoulun esimiesasemassa olevilla työntekijöillä on heidän itsensä ja heidän alaistensa mielestä. Lisäksi haluttiin saada selville miten sitoutunutta henkilöstö on työhönsä ja Mikkelin ammattikorkeakouluun. Tutkimusstrategiana käytetään Survey-tutkimusta. Heikkilän (2009,134) mukaan survey-tutkimuksella kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tyypillisiin piirteisiin kuuluu mm. aineiston kerääminen tavallisesti kyselylomaketta käyttäen. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. Lisäksi haluttiin saada selville henkilöstön mielipide kehityskeskusteluista ja miten siitä miten kehityskeskustelut voisivat toimia esimies- ja alaistaitojen kehittämisen välineenä.

Tutkimus olisi voitu tehdä myös tapaustutkimuksena, jonka avulla Heikkilän (2009, 134) mukaan saadaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillisenä tapaustutkimuksen piirteenä on valita yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko ja aineiston kerätään useita metodeja käyttäen. Jos tämä tutkimus olisi tehty tapaustutkimuksena, olisi metodeina käytetty havainnointia ja haastattelua. Survey-tutkimuksella saadaan laajemmin selville asioita kuin mitä mielestäni tapaustutkimuksella olisi saatu. Nyt pystyttiin keräämään tietoa kaikista henkilöstöryhmistä, kun havainnoinnin ja haastattelujen kautta olisi saanut selville todennäköisesti vain yhden ryhmän mielipiteet, joskin ne olisivat olleet todennäköisesti pintaa syvemmälle meneviä kannanottoja.

Monivalintakysymyksissä asteikkona käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa, jossa vastaajalla oli mahdollisuus vastata esitettyihin väitteisiin negatiivisesta 1- vaihtoehdosta positiiviseen 5- vaihtoehtoon. Tällä asteikolla olevat kysymykset ovat nopeita ja helppoja vastata. Likertin asteikollisia kysymyksiä on viisi ja avoimia kysymyksiä yhdeksän ja niistä esimiestaitoihin liittyviä on kolme ja alaistaitoihin liittyviä kuusi.

Tässä tutkimuksessa käytettiin t-testiä kysymyksen 34 Työhön ja työyhteisöön sitoutuminen vertailuun. Kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja voidaan Heikkilän (2008,230) mukaan testata t-testillä eli verrataan kahta eri ryhmää. Testillä verrattiin esimiesasemassa olevien ja kaikkien vastaajien mielipiteitä työhön ja työyhteisöön sitoutumisessa ja pyrittiin saamaan esille tilastollisesti merkitseviä eroja. Suuria eroja ilmenee, mutta esimiesasemassa olevan vastaajajoukon pienuuden vuoksi ne eivät tule tilastollisesti merkitseviksi. T-testiä käytettiin myös kysymyksen 13 Millaiset esimiestaidot esimiehelleni on. Testillä verrattiin kaikkien vastaajien ja esimiesasemassa olevien vastaajien mielipiteitä esimiestensä esimiestaidoista.

Tutkimuksessa käytettiin Mann-Whitneyn U-testiä kysymysten 11 Millaiset alaistaitoni/työntekijätaitoni ovat/millainen alainen/työntekijä olen? ja kysymyksen 15 Jos olet esimies, arvioi alaistaitojen/työntekijätaitojen? vertailuun. Heikkilän (2008,234) mukaan Mann-Whitneyn U-testin avulla johtopäätökset tehdään havaitun merkitsevyyden perusteella. Mitä pienempi merkitsevyyden tulos on, sitä merkitsevempi tulos on. Heikkilän (2008, 194) mukaan testatun eron tai riippuvuuden sanotaan olevan:

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos  $p \leq 0,001$
- tilastollisesti merkitsevä, jos  $0,001 < p \leq 0,01$
- tilastollisesti melkein merkitsevä, jos  $0,01 < p \leq 0,05$
- tilastollisesti suuntaa antava, jos  $0,05 < p \leq 0,1$

Edelleen Heikkilä toteaa, (2008, 196), että määrällisessä tutkimuksessa suuria otoksia käytettäessä voivat hyvinkin pienet ryhmien väliset erot tai muuttujien väliset riippuvuudet olla tilastollisesti merkitseviä, mutta käytännössä vähäpätöisiä, mikä kannattaa tämän kysymyksen osalta ottaa huomioon, kun toisen vastaajajoukon määrä huomattavasti pienempi kuin toisen.

Laadullisessa tutkimuksessa on Eskolan ym. (2001, 215,263) mukaan lähes mahdotonta laskea ennakolta riittävän aineiston kokoa. Yksi mahdollisuus on aineiston riittävyden toteamiseksi saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada ja lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan uutta informaatiota.

Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston osalta tutkijalla oli ennakkokäsitys, ettei kysymyslomakkeen avoimiin kysymyksiin tule paljon vastauksia. Ennakkokäsitys osoittautui vääräksi, sillä avoimiin kysymyksiin tuli runsaasti kommentteja.

## 7 Tutkimuksen toteutus

Mielenkiintoni esimies- ja alaistaitoihin on kasvanut muutamien viime vuosien aikana. Olen toiminut esimiestehtävissä lähes kymmenen vuotta ja siten ennen asiantuntijatehtävissä Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Esimiestyöhön liittyvistä asioista on kirjoitettu paljon, mutta alaistaidot on vasta viime aikoina noussut laajempaan keskusteluun. Tästä syystä halusin tutkia mitä esimies- ja alaistaidot ovat Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Tutkimus toteutettiin elosyyskuussa 2010 Webrpol-ohjelmalla.

### 7.1 Kyselylomake

Tutkimuksessa käytettiin valmista strukturoitua kyselylomaketta, jossa oli 34 kysymystä. Taustatietoina kysyttiin yhteensä kahdeksan kysymystä: sukupuoli, ikäryhmä, kuuluuko vastaaja: 1) opetushenkilökuntaan, 2) tukipalvelushenkilökuntaan 3) projekti/hanke/tutkimushenkilöstöön 4) onko hän rehtori, kehitysjohtaja, opetusjohtaja, laatu- ja palvelujohtaja, talous- ja hallintojohtaja, koulutusjohtaja, henkilöstöpäällikkö, kirjasto- ja tietopalveluiden johtaja, markkinointipäällikkö, tietohallintopäällikkö, talouspäällikkö, palvelupäällikkö vai tutkimusjohtaja. Lisäksi taustakysymyksinä kysyttiin vielä onko vastaaja esimiesasemassa sekä jos ei ole esimiesasemassa niin kysyttiin laitos/yksikkö, jossa työskentelee sekä työsuhteen luonne ja työssäoloaika Mikkelin ammattikorkeakoulussa.

Avoimia kysymyksiä oli yhteensä yhdeksän ja niissä annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa syvemmin esimies- ja alaistaidoista sekä niiden kehittämisestä.

Kyselylomake jakautuu seuraaviin osiin:

- taustaa selvittävät kysymykset
- kysymykset, joiden avulla selvitetään Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön käsitykset alaistaidoista
- kysymykset, joiden avulla selvitetään millaiset alais- ja esimiestaidot Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstöllä on ja miten niitä heidän mielestään voi kehittää
- kysymykset, joilla selvitetään Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön mielipiteet kehityskeskustelukäytänteistä
- kysymys, jolla selvitetään Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön sitoutumista työhön ja Mikkelin ammattikorkeakouluun.

Yksityiskohtaiset avoimet tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Kysymys nro 13. Mitä alaitaidot/työntekijätaidot mielestäsi ovat?

Kysymys nro 14. Miten toivot itseäsi johdettavan?

Kysymys nro 15. Miten työntekijän hyvät alaitaidot/työntekijätaidot näkyvät päivittäisessä työssä MAMKissa?

Kysymys nro 16. Miten hyvät esimiestaidot näkyvät päivittäisessä työssä MAMKissa?

Kysymys nro 17. Miten työntekijä voi itse kehittää alaitaitojaan/työntekijätaitojaan?

Kysymys nro 18. Miten esimies voi tukea ja auttaa alaitaitojen/työntekijätaitojen kehittämisessä?

Kysymys nro 19. Miten MAMK työnantajana voi tukea ja auttaa alaitaitojen/työntekijätaitojen kehittämisessä?

Kysymys nro 29. Miten kehityskeskustelut voisivat toimia alaitaitojen/työntekijätaitojen kehittäjänä?

Kysymys nro 31. Miten kehityskeskustelut voisivat toimia esimiestaitojen kehittäjänä?

Aaltola ym. (2001,101) toteavat, että kyselylomakkeella suoritettussa tutkimuksessa tutkija ei vaikuta olemuksellaan eikä läsnäolollaan vastauksiin ja lomakkeella on mahdollisuus esittää runsaasti kysymyksiä varsinkin, jos lomakkeeseen on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot. Luotettavuutta parantava tekijä on myös se, että kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle samassa muodossa. Tutkimuksen kustannukset alenevat, kun kyselylomake voidaan lähettää sähköisesti tai postitse. Lisäksi vastaaja voi itse valita itselleen parhaan vastaamisajankohdan. Heikkoutena Aaltola ym. (2001, 101) toteavat sen, että vastausprosentti jää usein alhaiseksi. Väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa myös, kun vastaaja ei voi vastaamisen yhteydessä saada tarkentavaa tietoa kysymyksen sisällöstä. Näitä heikkouksia voidaan kuitenkin parantaa selkeällä saatekirjeellä ja vastausohjeella sekä lomakkeen esitestauksella.

Avointen kysymysten etuna on se, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita ja niillä on mahdollisuus saada vastaajan mielipide esille perusteellisesti. Huonona puolena voidaan mainita se, että niihin jätetään helposti vastaamatta ja vastaukset voivat olla ylimalkaisia tai epätarkkoja. Vastaaja voi myös vastata kysymyksen vierestä. (Aaltola ym 2001, 111)

Kyselylomake tehtiin kesän 2010 aikana. Lomakkeen testasi kolme tukipalveluhenkilöstöön kuuluvaa työntekijää. Heidän kommenttiansa perusteella lomakkeeseen tehtiin tarvittavat muutokset. Kysely toimitettiin vastaajajoukolle sähköpostissa vastauslinkkinä 16.8.2010. Vastausaikaa annettiin 15.9.2010 asti. Elo-syyskuu valittiin kyselyn ajankohdaksi sen vuoksi, että oletettiin kesälomien jälkeen saatavan hyvin vastauksia. Muistutusviesti kyselystä lähetettiin 28.8.2010 samalla jakelulla kuin ensimmäisellä kerralla, koska jo vastanneita ei pystytty erottelemaan. Viestin otsikkoa kuitenkin muutettiin siten, että siihen lisättiin teksti Vielä ehtii

vastaamaan kyselyyn – esimies- ja alaitaidot - lämmin kiitos kyselyyn jo vastanneille. Näin jo vastanneiden ei enää tarvinnut avata sähköpostiviestiä.

Kyselylomakkeen saate vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- mitä tutkimus koskee?
- miksi tutkimus suoritetaan?
- kenelle tutkimus lähetetään?
- paljonko vastaamiseen menee aikaa?
- miten vastaukset käsitellään?
- mistä saa lisätietoja?
- kuka tutkimuksen suorittaa?

Kysymyksen nro 11 Millaiset alaitaitoni/työntekijätaitoni ovat/millainen alainen/työntekijä olen? vaihtoehdot on mukaeltu Chattopadhyay'n (1999, 280) ja Silvennoisen ym. (2006,9) mukaan. Kysymykset olivat Likertin asteikolla 1-5 ja väittämät olivat seuraavat: ei kuvaa lainkaan (1), kuvaa melko huonosti (2), kuvaa jotenkuten (3), kuvaa melko hyvin (4) ja kuvaa erittäin hyvin (5).

Kysely lähetettiin 417 henkilökuntaan kuuluvalle. Vastauksia saatiin 125 kpl, joten vastausprosentti oli 30 %. Saadut vastaukset siirrettiin Webropol-kyselyohjelmasta Exceliin ja Excelistä SPSS 18 tilasto-ohjelmaan, jonka avulla vastauksia analysoitiin ja tulkittiin. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

## 7.2 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Metsämuurosen (2006,48) käsityksen mukaan tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että mitataan sitä mitä on tarkoituskin tutkia. Validilla mittarilla suoritettavat mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä voiko tutkimuksen tuloksia yleistää. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta eli sitä, miten tutkimus on toteutettu. Validilla mittarilla suoritettavat mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja toteutus on ensiarvoisen tärkeää. Perusjoukon ja otoksen määrittely sekä vastausprosentti vaikuttavat myös validin tutkimuksen toteutumiseen. Kyselyn kysymysten tulee myös kattaa koko tutkimusongelma ja niiden on mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti. Systemaattisen virheen kyselytutkimuksessa voi kuitenkin aiheuttaa valehtelu, mikäli vastaajat systemaattisesti kaunistelevat tai vähättelevät asioita. Heikkilä (2008,30,186). Virheet tutkimuksen tietojen keräämisessä ja syötössä ovat minimaaliset, sillä

tiedot kerääntyivät automaattisesti Webropol - palveluun. Vastauksia käsiteltiin myös Excel-ohjelmalla, johon tiedot on mahdollista siirtää suoraan Webropol-ohjelmasta.

Reliabiliteetti eli luotettavuus on toinen hyvän tutkimuksen perusominaisuus. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksen on oltava toistettavissa. Vastaajien määrä vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Jos vastaamattomien määrä, eli kato nousee kovin suureksi ei tutkimuksen tulokset ole täysin luotettavia. Heikkilän (2008,186) mukaan otoskoon tulisi olla riittävän suuri ja sen tulisi edustaa koko perusjoukkoa. Kohdejoukon määrittely oli tutkimuksessani alusta asti selvä, koska halusin kohdistaa tutkimukseni kaikkiin Mikkelin ammattikorkeakoulun työntekijäryhmiin.

Eskolan ym. (2001,210) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on keskeinen työväline tutkimuksessaan. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja siitä johtuen luotettavuuden arviointi koske koko tutkimusprosessia. Tämä on selvä ero määrälliseen tutkimukseen, missä luotettavuudesta pääosin puhutaan mittauksen luotettavuutena.

Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti siis arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Tutkimus on luotettava ja tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos tutkijasta riippumatta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231)

Omassa tutkimuksessani tutkin mielestäni sitä mitä minun oli tarkoituskin tutkia. Asetettuihin tutkimusongelmiin sain vastauksia ja uskon, että jos vastaavanlainen tutkimus tehtäisiin jossakin toisessa samansuuruisessa ammattikorkeakoulussa, saataisiin vastaavanlaisia tutkimustuloksia.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset. Tuloksista on 30 eri taulukkoa ja ne on esitetty tekstin yhteydessä tai tutkimuksen liiteosiossa. Ensin esitetään tutkimusjoukon taustatiedot ja seuraavana esitetään mitä alaitaidot ovat kyselyyn vastanneiden määrittelemänä ja kerrotaan millaiset alaitaidot vastaajilla on. Edelleen tuodaan esille miten hyvät esimies- ja alaitaidot näkyvät päivittäisessä työssä ja miten työntekijä, esimies ja Mikkelin ammattikorkeakoulu voi työnantajana niitä kehittää. Esimiestyön osalta tuodaan esille millaiset esimiestaidot Mikkelin ammattikorkeakoulun esimiesasemassa työskentelevillä on heidän omasta ja heidän alaistensa mielestä. Lisäksi selostetaan miten vastaajat haluavat itseään johdettavan. Edelleen analysoidaan kuinka sitoutuneita vastaajat ovat työhönsä ja Mikkelin ammattikorkeakouluun. Lisäksi selvitetään miten alaitaitoja ja esimiestaitoja voi kehittää ja miten kehityskeskustelut voisivat tukea esimies- ja alaitaitojen kehittämisessä.

### 8.1 Tutkimusjoukon taustatiedot

Tutkimukseen vastanneiden (n=125) taustatiedot on koottu seuraavan sivun taulukkoon 5. Vastaajista oli naisia 81 ja miehiä on 44. Tämä kuvaa hyvin MAMKin naisvoittoista henkilöstörakennetta, sillä vuoden 2009 lopussa päätoimisen henkilökunnan määrä oli 391, joista 149 kpl oli miehiä ja naisia oli 242 kpl. Suurin osa vastaajista (45) kuului ikäluokkaan 41 - 50 vuotta, seuraavaksi eniten (37) vastaajia oli ikäluokasta 51- 60 vuotta. Ikäryhmään 20-30 vuotta kuului 9 vastaajaa ja 11 vastaajaa oli yli 60-vuotiaita. Ikärakenne vastaa myös MAMKin henkilöstötilinpäätöksen 2009 tietoja, jonka mukaan henkilöstön keski-ikä oli 46,5 vuotta.

Suurin osa vastaajista (59) kuului opetushenkilökuntaan, johon kuuluvat yliopettajat, lehtorit, kokoaikaiset tuntiopettajat sekä sivutoimiset tuntiopettajat. Tukipalveluhenkilöstöön kuului 36 vastaajaa. Tukipalveluhenkilökuntaan kuuluu seuraavien yksiköiden henkilöstö: kansainvälistymispalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, opetuspalvelut, opiskelijapalvelut, tietohallintopalvelut, yleishallinto, taloushallinto, henkilöstöhallinnon henkilöstö, markkinointi ja viestintä, vahtimestaripalvelut, henkilöstöpäällikkö ja talouspäällikkö. Projekti-/hanke- ja tutkimushenkilöstöön vastaajista kuului 16. Projekti-/hanke- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvat tutkimusjohtajat, ja projekti- ja hankepäälliköt sekä projekti- ja hankesihteerit. Esimiesasemassa olevia vastaajia oli 14.

Vastaajista toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskenteli 103 ja määräaikaisessa työsuhteessa 21 henkilöä. Henkilöstötilinpäätöksen 2009 tietojen mukaan päätoimista

henkilöstöä oli vuoden lopussa yhteensä 391, joista 259 työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa ja määräaikaisessa työsuhteessa 103 sekä sijaisena 29. Näitä tietoja ei voi täysin verrata, koska kyselyyn vastasi myös sivutoiminen henkilökunta.

Projekti- ja hankehenkilöstöön kuuluvien vastaajien työsuhteista puolet on toistaiseksi voimassa olevia ja puolet määräaikaisia. Tämä selittyy sillä, että osa heistä palkataan tiettyä määräaikaista hanketta varten. Opetushenkilökunnan määräaikaisen työntekijöiden määrää voidaan selittää lukuvuodeksi palkatuilla tuntiopettajilla tai sijaisilla. Tukipalveluhenkilöstön määräaikaisesti palkatut henkilöt ovat ilmeisesti joko sijaisia tai määräajaksi palkattuja.

Suurin osa vastaajista (55) oli ollut Mikkelin ammattikorkeakoulun palveluksessa 5-15 vuotta ja alle 5 vuotta 31. Vastaajista 23 oli työskennellyt MAMKissa 16-25 vuotta. Yli 25 vuotta oli työskennellyt 15 henkilöä, joista 10 oli opetushenkilöstöön kuuluvia vastaajia. Vastaajia kysymykseen oli 124, yksi opetushenkilöstöön kuuluva vastaaja jätti vastaamatta tähän kohtaan. MAMKin perustana olevissa oppilaitoksissa työskennelty aika pyydettiin laskemaan mukaan, koska tutkimuksen tekijän tiedossa oli se, että suuri osa nykyisestä henkilökunnasta on työskennellyt jo MAMKin perustana olevissa oppilaitoksissa. Muutoin työssäoloajaksi olisi suurimmalle osalle vastaajista tullut maksimissaan 14 vuotta, koska Mikkelin ammattikorkeakoulu aloitti väliaikaisena ammattikorkeakouluna 1.8.1996 ja se vakinaistettiin 1.8.1997 alkaen.

TAULUKKO 5. Vastaajien taustatiedot, kpl-määrät

| Henkilöstöryhmä             | Sukuoli   |           | Ikäryhmä     |                |              |              |               | Työssäoloaika |             |              |               | Työsuhteen luonne |               |
|-----------------------------|-----------|-----------|--------------|----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|-------------|--------------|---------------|-------------------|---------------|
|                             | Mies      | Nainen    | 20-30 vuotta | 31 - 40 vuotta | 41-50 vuotta | 51-60 vuotta | yli 60 vuotta | alle 5 vuotta | 5-15 vuotta | 16-25 vuotta | yli 25 vuotta | Toistaiseksi      | Määräaikainen |
| Opetushenkilöstö (n=59)     | 25        | 34        | 1            | 6              | 22           | 21           | 9             | 10            | 25          | 13           | 10            | 50                | 8             |
| Tukipalveluhenkilöstö(n=36) | 8         | 28        | 6            | 10             | 11           | 8            | 1             | 7             | 21          | 5            | 3             | 31                | 5             |
| Esimiesasemassa (n=14)      | 5         | 9         | 0            | 1              | 8            | 4            | 1             | 3             | 5           | 4            | 2             | 14                | 0             |
| Projekti- hankehlöstö(n=16) | 6         | 10        | 2            | 6              | 4            | 4            | 0             | 11            | 4           | 1            | 0             | 8                 | 8             |
| <b>Yhteensä</b>             | <b>44</b> | <b>81</b> | <b>9</b>     | <b>23</b>      | <b>45</b>    | <b>37</b>    | <b>11</b>     | <b>31</b>     | <b>55</b>   | <b>23</b>    | <b>15</b>     | <b>103</b>        | <b>21</b>     |



### *Laitos/yksikkö, jossa vastaaja työskentelee*

Kysymyksessä 5 kysyttiin laitosta/yksikköä, jossa vastaaja työskentelee. Esimiesasemaa olevat eivät vastanneet tähän kysymykseen, koska tällöin vastaajan henkilöllisyys olisi voitu tunnistaa, koska esimerkiksi koulutuksen laitoksilla on vain yksi esimies. Vastaajia oli yhteensä 107. Tämä kohta on tässä tutkimuksessa jätetty kokonaan huomioimatta, koska joiltakin osin laitos/yksikkökohtaiset vastaajamäärät ovat pieniä tai vastaajia ei ole joistakin yksiköistä lainkaan. Pienten vastaajamäärien vuoksi olisi ollut mahdollista, että vastaajat olisi tunnistettu. Liitteen 1 taulukossa 6 on kuitenkin esitetty vastaajien määrä ja henkilökunnan määrä laitoksittain ja yksiköittäin.

### *Vastaajan suorittama tutkinto*

Kysymykseen vastasi yhteensä 124 henkilöä. Heistä 51 oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon, seuraavaksi eniten oli ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita, 27 kpl. Koulu- tai opistoasteen tai ammatillisen korkea-asteen tutkinnon oli suorittanut 17 kpl vastaajista. Tohtorin tutkinnon suorittaneita oli 12 ja lisensiaatteja 6 kpl. Liitteen 3 taulukossa 7 on esitetty suoritettut tutkinnot henkilöstöryhmittäin.

## 8.2 Alaistaidot kyselyyn vastanneiden määrittelemänä

Kysymyksessä 9 vastaajilta kysyttiin heidän käsitystään siitä mitä alaistaidot/työntekijätaidot heidän mielestään ovat. Kysymykseen tuli yhteensä 102 kpl eri kommenttia. Saadut vastaukset käytiin tarkasti läpi erikseen jokaisen henkilöstöryhmän osalta ja sen perusteella saatiin kolme keskeisintä alaistaitoja/työntekijätaitoja kuvaavaa määritelmää. Liitteen 4 taulukkoon 8 on määritelmien lisäksi koottu määritelmiä tukevia vastaajien kommentteja.

1. Alaistaidot ovat sitä, että työntekijä tekee työnsä kunnolla, hallitsee perusasiat, osaa työnsä, tekee työnsä tuloksellisesti ja itseohjautuvasti. Alaistaitoinen työntekijä ottaa vastuuta työstään, kehittää sitä ja tekee työnsä itsenäisesti. Hän ymmärtää työnsä tavoitteen organisaation kannalta. Hän arvostaa työtään ja on aloitekykyinen. Hän kehittää työtään ja huolehtii psyykkisestä ja fyysisestä kunnostaan.
2. Hyvät alaistaidot omaavalla työntekijällä on hyvät yhteistyötaidot ja hän omaa hyvät vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot. Hän osaa toimia ryhmässä ja pystyy verkostoitumaan ja tukee tarpeen tullen esimiestään. Hyvät alaistaidot ovat yhteen hiileen puhaltamista ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista.

3. Hyvät alaidot omaava työntekijä osaa ja halua antaa ja vastaanottaa palautetta.

Kun Keskinen (2005 b, 20) määrittelee alaidon myös seuraavasti: *alaido tarkoittaa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, yhteistyöstä työkalveriden ja esimiehen kanssa, resurssien järkevästä käytöstä, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden edistämiseen*, niin siihen voi vielä lisätä tähän tutkimukseen osallistuneiden esille tuoman itsensä ja ammattitaidon kehittämisen sekä verkostoitumisen ja sen, että tekee työnsä kunnolla. Kaiken perustana on kuitenkin yleiset elämäntaidot, joista Ristikangas ym. (2008, 230) mainitsee mm. hyvät käytöstavat, tervehtiminen, kohteliaisuus, asiallinen kuuntelu, toisen arvostaminen, kiusaamisen ja seksuaalisen häirinnän välttäminen. Nämä elämäntaidot ovat osa työyhteisötaitoja joita voidaan edellyttää yhteisön kaikilta jäseniltä.

Alaidot löytyvät myös psykologisesta sopimuksesta, kuten Korpi ym. (2008,39) esittää, että sopimuksessa on mm. seuraavat alaidot tai mielestäni alaidoihin kiinteästi liittyvät asiat: *sitoudun tekemään työtehtäväni mahdollisimman hyvin, pyrin kehittämään itseäni ammatillisesti pätevämmäksi, sekä minulla että esimiehellä on vastuu työn ja yhteistyön sujumisesta, en odota itseltäni enkä esimiehellä mahdottomia.*

Alaidot ovat oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämistä ja päivittämistä. Tämä on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla, mutta suurempi vastuu siitä on työntekijällä itsellään. Työntekijän kehittämistarpeita pitää tarkastella yhdessä ja säännöllisesti.

### 8.3 Vastaajien alaidot

Kysymyksessä 11 kysyttiin millaisiksi vastaajat arvioivat omat alaidotensa ja kysymyksessä 15 esimiesasemassa olevat arvioivat alaidensa alaidoita. Vastaukset annettiin Likertin asteikolla 1 ei kuvaa lainkaan, 2 kuvaa melko huonosti, 3 kuvaa jotenkuten, 4 kuvaa melko hyvin, 5 kuvaa erittäin hyvin. Vastausten analysointiin käytettiin yhtä kahden riippumattoman otoksen testiä: Mann-Whitneyn U-testiä. Johtopäätökset tehtiin merkitsevyyden perusteella. Testin tulokset on esitetty liitteessä 6 kuviossa 6. Saadun tuloksen mukaan merkitsevyyttä ilmenee vain väittämän Innostunut asenteeni ja työtapani antavat lisäenergiaa myös muille työyksikössäni. Keskiarvo kaikkien vastaajien osalta on 3,48 (kuvaa jotenkuten) ja esimiesasemassa olevien vastaajien osalta 4,11 (kuvaa melko hyvin) ja merkitsevyyden taso 0,004 (tilastollisesti melkein merkitsevä). Esimiesasemassa olevat vastaajat arvioivat oman asenteensa ja työtapansa olevan sellaisia, että ne tuottavat lisäenergiaa myös muille työyksikön jäsenille. Kaikki vastaajat arvioivat tämän piirteen itsessään olevan jonkin verran heikompi kuin esimiesasemassa olevien vastaajien. Tutkimukseen vastaajien alaidot voidaan todeta hyväksi, sillä vastausten keskiarvot on suurimmalta osin tasolla *kuvaa melko hyvin*. Avoimissa kysymyksissä tuli toki

esille myös se, että termi alaistaidot ei kaikille ole tuttu tai niitä ei pidetä lainkaan tärkeänä. Tätä tukevia kommentteja oli mm: *huuhaata ja uusi käsite, jonka sisältö varmaan on tuttu, mutta mitä se on?* ja yhden vastauksen kohdalla oli kaksi kysymysmerkkiä.

#### 8.4 Miten hyvät alaistaidot näkyvät päivittäisessä työssä

Avoimessa kysymyksessä haluttiin saada selville miten Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön mielestä hyvät alaistaidot näkyvät päivittäisessä työssä. Kysymykseen tuli yhteensä 89 eri kommenttia eri henkilöstöryhmiltä. Ryhmittelyn perusteella Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön mielestä hyvät alaistaidot näkyvät päivittäisessä työssä siten, että

1. jokainen tekee työnsä hyvin, laadukkaasti ja joustavasti sekä aikataulussa
2. hyvät alaistaidot näkyvät siten, että tullaan toimeen kaikkien kanssa ja työn tekeminen sujuu: puhalletaan yhteen hiileen.
3. työpaikalla arvostetaan toinen toistaan ja toiselta voi pyytää apua, kun sitä tarvitsee.
4. työpaikalla vallitsee reilun tekemisen meininki.

Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että alaistaidot eivät aina näy positiivisesti päivittäisessä työssä. Liitteen 5 taulukkoon 9 on koottu ryhmittelyä tukevat eri henkilöstöryhmien vastaajien kommentit

#### 8.5 Miten työntekijä voi itse kehittää alaistaitojaan/esimiestaitojaan

Avoimeen kysymykseen Miten työntekijä voi itse kehittää alaistaitojaan/työntekijätaitojaan? tuli kaikkiaan 78 eri kommenttia. Kaikki kommentit käytiin läpi ja kommentteista saatiin viisi eri ydinasiaa:

1. oman osaamisen ja oman työn kehittäminen, kouluttautuminen
2. palautteen antaminen ja vastaanottaminen, avoin keskustelu
3. olemalla kiinnostunut työstään ja halu kehittää työtään
4. itsearviointi ja oman asenteen muuttaminen
5. pitämällä huolta itsestään

Ydinasiat ja niitä tukevat vastaajien kommentit on esitetty liitteen 7 taulukossa 10. Lisäksi annettiin muutama kommentti, joissa tähdennettiin työntekijätaitojen merkityksen tiedostamista. Vastauksissa todettiin myös, että alaistaitoja ei voi kehittää ja ne ovat huuhaata.

Hyvät alaistaidot omaava työntekijä, oli hän esimiesasemassa oleva tai työntekijä, on aktiivinen, ottaa vastuuta työstään ja sen kehittämisestä. Hän luo ja ylläpitää omalta osaltaan työpaikan me-henkeä ja ”reilun tekemisen meininkiä”. Me- henkeen liittyy olennaisesti toisten

huomioiminen, kunnioitus, arvostus ja kohteliaisuus, lyhyesti sanottuna hyvät käytöstavat.

Oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja päivittäminen sekä vuorovaikutustaitojen kehittäminen ovat alaistaitoja. Lisäksi omasta itsestään on pidettävä huolta sekä fyysisesti että psyykkisesti.

## 8.6 Miten vastaajat toivovat itseään johdettavan

Avoimeen kysymykseen Miten toivot itseäsi johdettavan? tuli kaikkiaan 105 eri kommenttia.

Kaikki kommentit käytiin huolellisesti läpi ja niistä saatiin neljä eri kohtaa:

1. oikeudenmukaisuus, joka käsittää tasa-arvoisuuden, luottamuksen, johdonmukaisuuden, reiluuden, suoruuden, avoimuuden sekä inhimillisyyden.
2. itsenäinen työnteko, joka sisältää toimintavapauden, joustavuuden ja asiantuntijuuteen luottamuksen.
3. Palaute käsittää kuuntelun, keskustelun, suoran palautteen annon sekä kannustamisen.
4. Työn tavoitteiden asetanta käsittää tulostavoitteet, työaikasuunnittelun, tehtäväkuvat, ohjeistuksen sekä uudet haasteet.

Liitteen 9 taulukossa 11 on esitetty vastaajien antamat kommentit johtamistavoista.

Vastaajien kommenteista ilmenee myös Tuomivaaran (2005,18) toteamus, että asiantuntijatyössä korostuu laaja itsenäisyys tehdä, suunnitella ja järjestää omaa työtään. Vastauksista ilmenee myös Sveibyn (1990,36-37) tavoin se, että on monia, joiden mielestä asiantuntijaorganisaatiota ei tarvitse johtaa lainkaan. Vastaajat haluavat, että heitä johdetaan antamalla työlle selkeät tulostavoitteet, heidän asiantuntemustaan kunnioitetaan. Asiantuntijat haluavat tehdä itsenäisesti työtä siten, että heille annetaan vapaus päättää kuinka annetut tavoitteet saavutetaan. He eivät tarvitse valvontaa, mutta haluavat keskustella työstä ja työn tavoitteista sekä haluavat runsaasti palautetta. He haluavat, että heitä johdetaan oikeudenmukaisesti sekä tasa-arvoisesti, tasapuolisesti. He ovat valmiita joustamaan ja toivovat joustavuutta myös työnantajalta..

## 8.7 Esimiesten esimiestaidot

Kysymyksessä 13 vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiehensä esimiestaitoja. Vastausasteikkona on 1 ei kuvaa lainkaan, 2 kuvaa melko huonosti, 3 kuvaa jotenkuten, 4 kuvaa melko hyvin ja 5 kuvaa erittäin hyvin. Taulukossa 13, liitteenä 10 on esitetty esimiesten arvio omista esimiehistään ja alaisten arvio esimiehistään Näiden kahden ryhmän vastausten keskiarvojen merkittävyyttä verrattiin Mann-Whitney'n U testillä: Testin tulos on esitetty kuviossa 7, liitteessä 17. Luottamustasona käytettiin 95%. Testin tulosten perusteella tilastollinen

merkittävyys löytyi kuudesta kohdasta. Nämä on merkitty **lihavoidulla** tekstillä taulukkoon 13 (liite 10). Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehen läsnäolo on tärkeämpää ei esimiesasemassa oleville alaisille, kuin esimiesasemassa oleville alaisille. Esimiesasemassa olevat alaiset ovat näiden vastausten perusteella sitä mieltä, että heidän esimiehellään on useammin sijainen heidän poissa ollessaan kuin ei esimiesasemassa olevien vastaajien mielestä.

*Esimieheni arvostaa minua* - väittämän tulos on tilastollisesti merkitsevä. Kaikkien vastaajien vastausten tuloksen perusteella voidaan todeta, että he kokevat esimiehensä arvostavan heitä melko paljon kun taas esimies eivät ole aivan samaa meiltä, vaan kokevat, että heidän esimiehensä arvostaa heitä vähemmän. Huuhkan (2010,70,140) mukaan hyvän johtajan toiminnassa painottuu henkilöstön aito ja syvä arvostaminen, luottamus ja vahva välittäminen. ja Tuomivaaran (2005,158) mielestä läsnä oleva esimies viestittää aitoa kiinnostusta yhteiseen tehtävään ja keskustelu ja kommentti oikealla hetkellä auttaa työn etenemistä.

Tätä tukee väittämän *esimieheni arvostaa minua*- saatu tilastollisesti merkitsevä tulos ( $p=0,006$ ). Samaan asiaan liittyy myös *väittämän esimieheni on aidosti kiinnostunut minusta* tulos ( $p= 0,011$ ), tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä Kaikki vastaajat kokevat hieman enemmän kuin esimiesasemassa olevat työntekijät, että heidän esimiehensä on heistä aidosti kiinnostuneempi. Samaan arvostaminen ja vahvaan välittämiseen liittyy mielestäni myös väittämän *Esimieheni läsnäolo on minulle tärkeää* tulos, joka on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,002$ ).

*Esimieheni osaa auttaa minua työtehtävissäni* tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,003$ ), mikä kertoo myös Sveibyn (1990, 62-63) toteamukseen siitä, että asiantuntijat eivät tyydy millaiseen tahansa esimieheen, vaan esimiehen on itsekin oltava alan ammattilainen ja että esimiehelle on suuri etu, että hän on ollut tavallinen ammattilainen ennen kuin on edennyt johtajaksi.

Esimiehelläni on osaava sijainen hänen poissa ollessaan tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,0015$ ). Tämän tuloksen perusteella esimiesten aikapula ei näytä näkyvän alaisten keskuudessa ja sitä tukee myös väittämän *esimieheni on hyvin tavoitettavissa* tulos, mikä ei ole tilastollisesti lainkaan merkitsevä. Vastaajat kokevat, että esimiehellä on aikaa heille ja työt hoituvat kohtuullisesti myös silloin, kun esimies ei ole paikalla. Tulos voi tietenkin johtua myös Sveibyn (1990,62-63) esittämästä käsityksestä, että asiantuntija kokee, että riittää kun hän hoitaa oman tehtävänsä mahdollisimman hyvin, ilman että häntä tai yritystä erikseen johdetaan. Sveibyn (1990, 62-63) käsitystä kuitenkin voisi tukea avoimen kysymyksen *Kuinka toivoisit itseäsi johdettavan?*- muutamia vastauksia:

- ei tämän ikäistä jäänä tarvitse johtaa,

- *ei liian tiukkaa valvontaa*
  - *mahdollisimman vähän. Aina kun esimiehet puuttuvat asioihin, hommat alkavat mennä pieleen*
  - *antamalla minun hoitaa ammattialaani kuuluvat asiat itsenäisesti muutoinkin haluan olla rauhassa, ellei ole jotakin huomautettavaa*
- " etäänpä seuratun"..... :)

Esimieheni tulisi kehittää esimiestaitojaan tulos ( $p=0,000$ ) on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Tulos tarkoittaa sitä, että esimiesten esimiestaitoihin ollaan kutakuinkin tyytyväisiä eivätkä vastaajat näe niissä olevan suurempaa kehittämisen tarvetta.

#### 8.8 Esimiesten esimiestaidot heidän itsensä ja alaisten arvioimina

Kysymyksen 13 Millaiset esimiestaidot esimiehelläni on? ja kysymyksen 16 Jos olet esimies, arvioi esimiestaitojasi. välillä toteutettiin t-testi, koska haluttiin saada selville poikkeavat keskiarvot toisistaan eli onko eroja esimiesten suorittamassa itsearviointissa ja alaisten suorittamassa arvioinnissa. Vertailutaulukko 13 on liitteenä x ja siihen on kirjattu kunkin väittämän osalta keskiarvo, keskihajonta ja merkitsevyytaso. T-testin tulokset on esitetty liitteen x kuviossa 7. Arviointi suoritettiin kummassakin kysymyksessä Likertin asteikolla: 1 ei kuvaa lainkaan, 2 kuvaa melko huonosti, 3 kuvaa jotenkuten, 4 kuvaa melko hyvin ja 5 kuvaa erittäin hyvin.

Vastausvaihtoehto en osaa sanoa puuttui kysymyksestä. En osaa sanoa- vaihtoehtoa ei käytetty, koska tutkijan käsityksen mukaan jokaisella Mikkelin ammattikorkeakoulun palveluksessa olevalla on esimies ja oletuksena on myöskin, että jokainen alainen on tavalla tai toisella tekemisissä esimiehensä kanssa, joten oletus on, että alainen pystyy arvion antamaan.

T-testin tuloksena seuraavat väittämät joiden kohdalla keskiarvot on merkitsevästi erilaisia 95 %:n luottamusvälillä:

1. Arvostan alaisiani/esimieheni arvostaa minua: esimiesten itsensä antaman arvion keskiarvo on 4,67 (kuvaa erittäin hyvin) ja alaisten antaman arvion keskiarvo on 4,09 (kuvaa melko hyvin). Alaisten mielestä esimiehet eivät arvosta heitä niin paljon kun esimiehet itse ilmaisevat.
2. Olen alaisistani aidosti kiinnostunut/esimieheni on minusta aidosti kiinnostunut: esimiesten itsensä tekemän arvion keskiarvo on 4,39 (kuvaa melko hyvin ) ja alaisten antaman arvion keskiarvo on 3,75 (kuvaa jotenkuten/kuvaa melko hyvin). Esimiehet itse

arvioivat olevansa alaisista aidosti kiinnostuneempia, kuin alaiset itse arvioivat esimiestensä olevan.

3. Läsnäoloni on alaisilleni tärkeää/esimieheni läsnäolo on minulle tärkeää: esimiesten itsensä tekemän arvion keskiarvo on 3,94 (kuvaava melko hyvin) ja alaisten antaman arvion keskiarvo on 3,24 (kuvaava jotenkuten). Alaiset eivät koe esimiehen läsnäoloa niin tärkeäksi kuin esimiehet arvioivat.
4. Osaan auttaa alaisiani heidän työtehtävissään/esimieheni osaa auttaa minua työtehtävissäni: esimiesten itsensä tekemän arvion keskiarvo on 3,89 (kuvaava melko hyvin) ja alaisten antaman arvion keskiarvo on 3,02 (kuvaava jotenkuten). Alaiset ovat sitä mieltä, että esimiehet osaavat auttaa heitä työtehtävissään jonkin verran, kun taas esimiehet ovat sitä mieltä, että he osaavat auttaa alaisiaan heidän työtehtävissään melko paljon.
5. Minulla on sijainen poissa ollessani/esimiehelläni on osaava sijainen hänen poissa ollessaan: esimiesten itsensä tekemän arvion keskiarvo on 2,83 (kuvaava jotenkuten) ja alaisten antaman arvion keskiarvo on 1,87 (kuvaava melko huonosti). Alaisten mielestä heidän esimiehellään ei pääsääntöisesti ole sijaista esimiehen poissa ollessa.
6. Esimiestaitoni kaipaavat kehittämistä/esimieheni tulisi kehittää esimiestaitojaan: esimiesten itsensä tekemän arvion keskiarvo on 3,28 (kuvaava jotenkuten) ja alaisten antaman arvion keskiarvo on 2,63 (kuvaava melko huonosti/kuvaava jotenkuten). Alaiset ovat tyytyväisiä esimiestensä esimiestaitoihin eivätkä koe niiden kehittämistä juurikaan tarpeelliseksi.

#### *Esimiesasemassa olevien työntekijöiden ajankäyttö*

Kysymyksessä 16 esimiesasemassa oleville vastaajille esitettiin väittämä: Minulla on riittävästi aikaa esimiestyölle. Väittämään vastasi 18 esimiesasemassa olevaa vastaajaa. Vastausvaihtoehdot olivat 1 ei kuvaa lainkaan, 2 kuvaa melko huonosti, 3 kuvaa jotenkuten, 4 kuvaa melko hyvin, 5 kuvaa erittäin hyvin.

TAULUKKO 14. Esimiestyöhön käytettävissä oleva aika (n=18)

| Väittäjä                                   | Ei kuvaa lainkaan (1) | Kuvaa melko huonosti (2) | Kuvaa jotenkuten (3) | Kuvaa melko hyvin (4) | Kuvaa erittäin hyvin (5) |
|--|-----------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Minulla on riittävästi aikaa esimiestyölle | 2 kpl                 | 5 kpl                    | 6 kpl                | 4 kpl                 | 1 kpl                    |

Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiesasemassa olevat kokevat esimiestyöhön käytettävissä olevan ajan riittämättömäksi. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että aikaa esimiestyölle on liian vähän. Ristikankaalla ym (2008,120-121) on käsitys, että esimiestyöhön kuluu aikaa, jonka tarpeen ennakoitiin on haastavaa ja että kaikki ajankäytön ongelmat eivät johdu esimiehistä itsestään, vaan se voi johtua organisaation säilyttämisestä liian suurista tehtävämääristä ja kehittämishankkeista niin, ettei aika yksinkertaisesti riitä kaiken hoitamiseen.

### 8.9 Miten hyvät esimiestaidot näkyvät päivittäisessä työssä

Avoimessa kysymyksessä nro 14 kysyttiin miten hyvät esimiestaidot näkyvät päivittäisessä työssä. Vastauksia tuli yhteensä 85 kpl. Vastaukset sisälsivät useita eri kommentteja siitä, kuinka hyvät esimiestaidot näkyvät päivittäisessä työssä Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Saadut vastaukset luettiin tarkasti läpi. Liitteen 11 taulukkoon 15 on koottu opetushenkilöstön ja tukipalveluhenkilöstön kommentteja hyvien esimiestaitojen näkymisestä ja näkymättömyydestä päivittäisessä työssä. Projekt- ja hanke- sekä esimiesasemassa olevilta ei tullut suoria kommentteja taulukon väittämiin.

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että Mikkelin ammattikorkeakoulussa hyvät esimiestaidot näkyvät päivittäin siten, että esimies kuuntelee, kannustaa ja välittää aidosti sekä on läsnä. Esimies asettaa työlle tavoitteet ja luo toimintaedellytykset tehdä työtä. Esimies vaikuttaa keskeisesti myös hyvään työilmapiiriin. Esimies vaikuttaa arjen sujuvuuteen tai sujumattomuuteen. Jokapäiväisessä työssä näkyvät hyvät esimiestaidot voidaan mielestäni kiteyttää erään opetushenkilökuntaa kuuluvan vastaajan kommentilla: *Se alkaa aamun huomenista ja jatkuu mutkattomalla yhteydellä arjen askareissa*

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että esimiestaidot eivät näy arjessa tai niiden ei tarvitse näkyäkään. Opetushenkilökuntaan kuuluvilta vastaajilta tuli useita kommentteja siitä, ettei esimiestä ja hyviä esimiestaitoja ole havaittavissa. Voisko tähän olla syynä Yukl:n (1998,17) , Ristikankaan (2008,120-121) ja vielä Tuomivaarankin (2005,18) kiinnittämä huomio esimiehen ajankäyttöön. Esimiehellä tulisi olla aikaa olla läsnä ja aikaa keskustella alustensa kanssa,



mutta kuitenkin esimies joutuu olemaan paljon pois työpaikaltaan mm. organisaation ulkopuolisia suhteita hoitaessaan ja hoitaessaan arjen rutiineja työpaikalla. Jos alaisia on useita kymmeniä on mahdotonta pitää yllä jokapäiväistä keskustelua alaisten kanssa. Alaiset voisivat myös itse olla aktiivisia ja osallistua laitoskokouksiin ja yhteisiin kehittämispäiviin ja koko henkilöstölle järjestettävään henkilöstöpäivään Nämä tilaisuudet ovat oiva tilaisuus keskustella esimiehen ja myös työkavereiden kanssa työstä ja työn kehittämisestä ja hyvä tilaisuus myös tutustua toinen toisiinsa. Tärkeä rooli on myös kehityskeskustelulla.

#### 8.10 Miten esimies voi auttaa ja tukea alais-/työntekijätaitojen kehittämisessä

Avoimessa kysymyksessä nro 14 kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä kuinka esimies voi tukea ja auttaa alais-/työntekijätaitojen kehittämisessä. Kommentteja saatiin yhteensä 78. Kommentit luettiin tarkasti läpi ja niistä nousi esille neljä eri tapaa tukea ja auttaa alaitaitojen/työntekijätaitojen kehittämisessä, jotka on esitetty liitteen 12 taulukossa 16.

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että esimies voi tukea ja auttaa alaitaitojen kehittämisessä pitämällä huolta työhön perehdyttämisestä ja työntekijän työn tavoitteiden asettamisessa sekä antamalla ja vastaanottamalla palautetta. Esimies voi tukea ja auttaa alaitaitojen kehittämisessä olemalla aidosti kiinnostunut alaisestaan, voi tukea ja auttaa kehityskeskustelujen avulla sekä antamalla ja vastaanottamalla palautetta. Esimiehen pitää tutustua alaisiinsa ja siten hän voi tunnistaa alaisten kehittämistarpeet paremmin. Esimiehen tulee mahdollistaa alaisten kouluttautuminen ja innostaa kouluttautumiseen. Esimies voi auttaa kannustamalla ja rohkaisemalla sekä olemalla arjessa läsnä.

#### 8.11 Miten MAMK työnantajana voi tukea ja auttaa alais-/työntekijätaitojen kehittämisessä

Avoimessa kysymyksessä 18 vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä miten Mikkelin ammattikorkeakoulu työnantajana voi tukea ja auttaa alaitaitojen kehittämisessä. Vastauksia tuli yhteensä 76 kpl. Liitteen 13 taulukkoon 17 on koottu edellisiä vaihtoehtoja tukevat vastaajien mielipiteet. Vastaukset luettiin huolellisesti läpi ja niistä saatiin seuraavat asiat, joilla MAMK voi tukea auttaa alais-/työntekijätaitojen kehittämisessä:

1. koulutuksen järjestäminen
2. riittävät resurssit työntekoon
3. alaisten kuuntelu ja päätöksentekoon mukaan ottaminen.

Työnantajan tuki ja apu alaistaitojen kehittämisessä perustuu osin myös psykologiseen sopimukseen. Aarnikoivun (2008,28) käsityksen mukaan psykologinen sopimus on tuonut mukanaan sen, että organisaatiot ovat entistä vaativampia työpaikkoja ja että työntekijän on itse pidettävä yllä omaa oppimistaan. Vastausten perusteella voidaan todeta se, että vastaajat ovat valmiita myös omaehtoiseen koulutukseen, kunhan siihen järjestetään aikaa ja työnantaja antaa määrittelee uuden osaamisen ytimen. Riittävät resurssit työntekoon tarkoittaa sitä, että työaika ja työtehtävät vastaavat toisiaan. Työtä tulisi olla sopivasti ja siitä on sovittu esim. opettajien kohdalla työaikasuunnittelussa. Työntekijät haluavat tulla kuulluksi organisaatiota koskevissa asioissa. Mikkelin ammattikorkeakoulussa tähän onkin viime aikoina kiinnitetty huomiota siten että ylin johto yhdessä järjestää muutaman kerran vuodessa henkilöstötilaisuuksia, johon koko henkilöstö voi osallistua. Pieksämäen ja Savonlinnan henkilöstöt osallistuvat videoneuvottelun kautta. Näissä tilaisuuksissa on kaikilla mahdollisuus kysyä ja osallistua käytävään keskusteluun. Tilaisuuksien materiaalit on myös tilaisuuden jälkeen luettavissa henkilöstön intranetista, Staffista.

#### *Kehityskeskusteluun osallistuminen*

Kehityskeskustelun oli käynyt esimiehensä kanssa viimeisen 12 kk:n aikana 112 vastaajaa. Keskustelua ei ollut käynyt 12 vastaajaa. Kysymykseen vastasi 124 työntekijää. Kehityskeskusteluun osallistumattomien määrää voidaan perustella mm sillä, että ainakin osa näistä henkilöistä on voinut tulla oppilaitoksen palvelukseen kesän 2010 aikana. Kyselyhän tehtiin elo-syyskuussa ja kehityskeskustelut järjestetään kesäkuun loppuun mennessä.

#### *Kehityskeskusteluun käytetty aika*

Kysymykseen vastasi 113 henkilöä. Kysymystä ei esitetty lainkaan niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet, etteivät olleet käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa viimeisen 12 kk:n aikana. Kehityskeskusteluun oli käytetty aikaa noin tunnin verran suurimman osan 68 vastaajan osalta. Vain 5 vastaajista oli ollut alle puoli tuntia kestäneessä kehityskeskustelussa ja vastaavasti yli kaksi tuntia kestävässä kehityskeskustelussa oli ollut vain 4 vastaajaa. Eroja eri henkilöstöryhmien välillä ei ollut. Työnantajana MAMK ei ole ohjeistanut keskusteluun käytettävän ajan määrää. Vastaukset on esitetty seuraavassa taulukossa 18.

TAULUKKO 18. Kehityskeskusteluun käytetty aika

| <b>Kehityskeskusteluun käytetty aika</b> | <b>Vastaajat</b> |
|--|------------------|
| Alle puoli tuntia                        | 5                |
| Noin tunti                               | 68               |
| Yli tunti                                | 36               |
| Yli kaksi tuntia                         | 4                |
| <b>Yhteensä</b>                          | <b>113</b>       |

### *Kehityskeskustelulomake*

Kysymykseen vastasi 113 henkilöä. Kysymystä ei esitetty lainkaan niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet, etteivät olleet käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa viimeisen 12 kk:n aikana. Kehityskeskustelussa käytettyä lomaketta piti hyvänä 52 ja erittäin hyvänä 6 vastaajaa. Tyydyttävä lomake oli 42 vastaajan mielestä. Kehityskeskustelu käytiin ilman lomaketta 3 vastaajanosalta ja 4 ei osannut kertoa mielipidettään Kehityskeskustelulomakkeesta saatiin avointen kysymysten kohdalla myös seuraavanlaista palautetta: *Lomake määritteli liikaa sen mistä keskusteltiin.* (projekti- ja hankehenkilöstöön kuuluva vastaaja) ja *Lomake uusintaan nyt vaikeatajuinen.* (opetushenkilökuntaan kuuluva vastaaja). Vastaajien mielipiteet on esitetty seuraavassa taulukossa 19.

TAULUKKO 19. Kehityskeskustelulomake

| <b>Kehityskeskustelulomake</b> | <b>Vastaajat</b> |
|--------------------------------|------------------|
| Välttävä                       | 6                |
| Tyydyttävä                     | 42               |
| Hyvä                           | 52               |
| Erittäin hyvä                  | 6                |
| Lomaketta ei käytetty          | 3                |
| En osaa sanoa                  | 4                |
| <b>Yhteensä</b>                | <b>113</b>       |

### *Kehityskeskustelun hyödyllisyys*

Kysymykseen vastasi 113 henkilöä. Kysymystä ei esitetty lainkaan niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet etteivät olleet käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa viimeisen 12 kk:n aikana. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Kehityskeskustelu oli hyödyllinen 94 vastaajan mielestä. Kehityskeskustelua ei kokenut hyödylliseksi 19 vastaajaa.

Opetushenkilökunnasta 11, projekti- ja hankehenkilökunnasta 3 ja tukipalveluhenkilökunnasta 5 vastaajaa ei kokenut kehityskeskustelua hyödylliseksi. Kaikki esimiesasemassa olevat vastaajat pitivät kehityskeskusteluja hyödyllisinä. Kritiikkiäkin kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen annettiin avoimissa kysymyksissä: *ns. varsinaisia kehityskeskusteluja ei tarvita. Jokaisella pitäisi olla mahdollisuus käydä esimiehensä kanssa keskustelut silloin kun on tarve, ei niin että kasataan kaikki kehityskeskusteluun* (tukipalveluhenkilöstöön kuuluva vastaaja). Saatujen vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön mielestä kehityskeskustelu on ollut hyödyllinen ja esimiehet ovat sitoutuneita keskusteluun.

*Tiedon saanti kehityskeskustelusta ennen sen toteuttamista*

Kysymykseen vastasi 113 henkilöä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kehityskeskustelusta saatua ennakkotietoa. Kysymystä ei esitetty lainkaan niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet etteivät olleet käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa viimeisen 12 kk:n aikana. Vastausasteikko oli 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä, 5 en osaa sanoa. Seuraavasta taulukosta 20 käy ilmi vastaajien mielipiteet.

TAULUKKO 20. Kehityskeskustelusta etukäteen saatu tieto

| <b>Kehityskeskustelusta saatu tieto</b> | <b>Vastaajat</b> |
|---|------------------|
| Täysin eri mieltä                       | 6                |
| Osittain eri mieltä                     | 13               |
| Osittain samaa mieltä                   | 35               |
| Täysin samaa mieltä                     | 57               |
| En osaa sanoa                           | 2                |
| <b>Yhteensä</b>                         | <b>113</b>       |

Keskustelusta sai tarpeeksi tietoa 92 vastaajista. Tietoa ei saanut vajaa 6 vastaajaa. Voidaan todeta, että kehityskeskustelulomakkeen liitteenä ollut ohje ja sisäisen intranetin, Staffin, tiedotus on ollut henkilöstölle riittävää.

*Oma valmistautuminen kehityskeskusteluun*

Kysymyslomakkeessa kysyttiin kuinka työntekijä oli itse valmistautunut kehityskeskusteluun. Kysymykseen vastasi 113 henkilöä. Kysymystä ei esitetty lainkaan niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet etteivät olleet käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa viimeisen

12 kk:n aikana. Vastaajista 99 oli itse valmistautunut keskusteluun joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Vain yksi vastaaja kertoi, ettei ollut valmistautunut lainkaan keskusteluun. Taulukosta 21 käy ilmi vastaajien valmistautuminen kehityskeskusteluun.

TAULUKKO 21. Oma valmistautuminen kehityskeskusteluun

| <b>Oma valmistautuminen keskusteluun</b> | <b>Vastaajat</b> |
|--|------------------|
| Erittäin hyvin                           | 23               |
| Melko hyvin                              | 76               |
| Huonosti                                 | 12               |
| En ollenkaan                             | 1                |
| En osaa sanoa                            | 1                |
| <b>Yhteensä</b>                          | <b>113</b>       |

Avoimissa kysymyksissä tuli esille myös kehityskeskusteluun valmistautuminen: *myös alaisen on valmistauduttava keskusteluun hyvin eikä hän saa vain odottaa, että esimies johtaa keskustelua.* (esimiesasemassa oleva vastaaja)

#### *Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun*

Kysymyksessä 27 kysyttiin vastaajan mielipidettä siitä, miten esimies oli hänen mielestään valmistautunut kehityskeskusteluun. Kysymykseen vastasi 113 henkilöä. Kysymystä ei esitetty lainkaan niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet, etteivät olleet käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa viimeisen 12 kk:n aikana. Vastaajista 98 oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä oli valmistautunut keskusteluun melko tai erittäin hyvin. Esimies oli valmistautunut keskusteluun huonosti 8 vastaajan mielestä. Kukaan ei ollut sitä mieltä etteikö esimies olisi ollut valmistautunut keskusteluun. Seitsemän vastaajaa ei osannut sanoa miten esimies oli keskusteluun valmistautunut. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että sekä työntekijät että esimiehet ovat valmistautuneet kehityskeskusteluun huolella. Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun käy ilmi seuraavasta taulukosta 22.

TAULUKKO 22. Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun

| <b>Esimiehen valmistautuminen keskusteluun</b> | <b>Vastaajat</b> |
|--|------------------|
| Erittäin hyvin                                 | 27               |
| Melko hyvin                                    | 71               |
| Huonosti                                       | 8                |
| En ollenkaan                                   | 0                |
| En osaa sanoa                                  | 7                |
| <b>Yhteensä</b>                                | <b>113</b>       |

*Kehityskeskustelujärjestelyt*

Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajien mielipidettä kehityskeskustelujärjestelyistä. Tällä tarkoitettiin lähinnä, aikaa, paikkaa ja keskustelutilaa. Kysymykseen vastasi 113 vastaajaa. Kysymystä ei esitetty lainkaan niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet, etteivät olleet käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa viimeisen 12 kk:n aikana. Vastaajista 106 oli sitä mieltä, että järjestelyt olivat erittäin hyvät tai melko hyvät. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että järjestelyt olivat huonot ja viisi sitä mieltä, että järjestelyt olivat melko huonot. Seuraavasta taulukosta 23 käy ilmi vastaajien mielipiteet kehityskeskustelujärjestelyistä.

TAULUKKO 23. Kehityskeskustelujärjestelyt

| <b>Kehityskeskustelujärjestelyt</b> | <b>Vastaajat</b> |
|-------------------------------------|------------------|
| Erittäin huonot                     | 1                |
| Melko huonot                        | 5                |
| Melko hyvät                         | 52               |
| Erittäin hyvät                      | 54               |
| En osaa sanoa                       | 1                |
| <b>Yhteensä</b>                     | <b>113</b>       |

*Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat*

Vastaajien haluttiin ottavan kantaa siihen millaisina he pitivät kehityskeskustelussa käsiteltyjä asioita. Kysymykseen vastasi 113 henkilöä. Tätä kysymystä ei esitetty lainkaan niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet, etteivät olleet käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa viimeisen 12 kk:n aikana.

Oleellisina tai erittäin oleellisina käsiteltyjä asioita piti 102 vastaajaa. Samantekevinä tai epäoleellisina käsiteltyjä asioita piti 10 vastaajaa. Avoimissa kysymyksissä tuli kommentteja myös kehityskeskustelussa käsiteltäviin asioihin: *aika ei menisi TASIin vaan jäisi myös todellista keskusteluaikaa. Formaliteettien ja oikean keskustelun suhde tasapainoon* (opetushenkilökuntaan kuuluva vastaaja).

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että kehityskeskustelussa käsitellyt asiat olivat Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön mielestä oleellisia. Vastaajien mielipiteet kehityskeskustelussa käsitellyistä asioista käy ilmi seuraavasta taulukosta 24.

TAULUKKO 24. Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat

| <b>Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat</b> | <b>Vastaajat</b> |
|--|------------------|
| Epäoleellisia                                | 4                |
| Samantekeviä                                 | 6                |
| Oleellisia                                   | 71               |
| Erittäin oleellisia                          | 31               |
| En osaa sanoa                                | 1                |
| <b>Yhteensä</b>                              | <b>113</b>       |

#### *Kehityskeskustelujen tiheys*

Vastaajilta kysyttiin kuinka usein kehityskeskusteluja pitäisi heidän mielestään käydä. Kysymykseen vastasi 125 vastaajaa. Kehityskeskusteluja tulisi käydä kerran vuodessa. 99 vastaajan mielestä. Kehityskeskusteluja toivoi kaksi kertaa vuodessa pidettävän 15 vastaajaa. Seitsemän vastaajan mielestä kehityskeskusteluja ei tarvita. Seuraavassa taulukossa on esitetty vastaajien mielipiteet kehityskeskustelujen tiheydestä.

TAULUKKO 25. Kuinka usein kehityskeskusteluja pitäisi käydä.

| <b>Kehityskeskustelujen toteuttamisajat</b> | <b>Vastaajat</b> |
|---|------------------|
| Kaksi kertaa vuodessa                       | 15               |
| Kerran vuodessa                             | 99               |
| Kerran kolmessa vuodessa                    | 4                |
| Kehityskeskusteluja ei tarvita              | 7                |
| <b>Yhteensä</b>                             | <b>125</b>       |

*Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen eniten vaikuttava asia.*

Vastaajille esitettiin yhdeksän eri vaihtoehtoa asioista, joita keskustelussa voitaisiin käsitellä. Kysymykseen vastasi 125 henkilöä. Hyödyllisimpänä käsiteltävänä asiana 65 vastaajaa piti keskustelutilanteen avointa vuorovaikutusta, seuraavaksi hyödyllisempänä pidettiin hyvää esimies- ja alaissuhdetta (18 vastaajaa) ja kolmanneksi hyödyllisin oli 11 vastaajan mielestä esimiehen yleinen asennoituminen keskustelua kohtaan. Saatu ja annettu palaute olivat hyödyllisiä 11 vastaajan mielestä. Yllättävää mielestäni on se, että saatu ja annettu palaute ei ollut hyödyllisin asia, kun esimerkiksi henkilöstö haluaa itseään johdettavan palautteen kautta ja he kokivat saavansa palautetta. Voisiko syynä olla se, että kysymys avoin vuorovaikutus keskustelutilanteessa, pitää vastaajien mielestä sisällään myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen. Keskustelun hyödyllisyyteen eniten vaikuttavat asiat käyvät ilmi seuraavasta taulukosta 26.

TAULUKKO 26. Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen eniten vaikuttava asia

| <b>Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen vaikuttavat asiat</b> | <b>Vastaajat</b> |
|---|------------------|
| Saatu palaute   | 9                |
| Annettu palaute   | 2                |
| Esimiehen oikeudenmukaisuus                                 | 9                |
| Oman äänen kuuluviin saaminen                               | 7                |
| Hyvä esimies-alaisuhde                                      | 18               |
| Avoin vuorovaikutus keskustelutilanteessa                   | 65               |
| Omien tavoitteiden läpikäyminen                             | 0                |
| Omien kehitystarpeiden läpikäyminen                         | 4                |
| Esimiehen yleinen asennoituminen keskustelua kohtaan        | 11               |
| <b>Yhteensä</b>   | <b>125</b>       |

*Kehityskeskustelun tärkein käsiteltävä asia*

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä tärkeimmästä kehityskeskustelussa käsiteltävästä asiasta. Kysymykseen vastasi 125 henkilöä. Tärkein käsiteltävä asia 42 vastaajan mielestä on oman työn tavoitteet ja seuraavaksi tärkeimmäksi työtehtävät (25 vastaajaa) ja kolmanneksi tärkeimmäksi tuli työssä viihtyminen ja jaksaminen (23 vastaajaa). Työn tulokset olivat tärkeitä 17 vastaajan mielestä. Esimies-alaisuhde ja MAMKin arvot eivät olleet tärkeitä kenenkään vastaajan mielestä. Avoimissa kysymyksissä oli kannanottoja myös keskusteltaviin asioihin: *Siellä voitaisiin keskustella alaisen mahdollisesta pidempikestoisesta koulutuksesta.*



(tukipalveluhenkilöstöön kuuluva vastaaja). *Kehityskeskustelussa voisi määritellä jokaiselle henkilökohtaiset tavoitteet ja kehittämiskohteet* (opetushenkilökuntaan kuuluva vastaaja).

TAULUKKO 27. Kehityskeskusteluissa tärkein keskusteltava asia.

| <b>Kehityskeskustelun aiheet</b>         | <b>Vastaajat</b> |
|--|------------------|
| Työtehtävät                              | 25               |
| Palkka                                   | 3                |
| Työssä viihtyminen ja jaksaminen         | 23               |
| Kouluttautumissuunnitelma                | 1                |
| Oman laitoksen/työyksikön yhteiset asiat | 1                |
| Työn tulokset                            | 17               |
| Oman työn tavoitteet                     | 42               |
| MAMKin tavoitteet                        | 1                |
| Työolot                                  | 2                |
| Urasuunnitelmat                          | 2                |
| Työtehtävän muutokset                    | 8                |
| Esimies-alaissuhde                       | 0                |
| MAMKin arvot                             | 0                |
| <b>Yhteensä</b>                          | <b>125</b>       |

*Kehityskeskustelut esimies- ja alaistaitojen kehittämisen välineenä*

Liitteiden 14 ja 15 taulukoissa 28 ja 29 on esitetty kysymysten yhteenveto. Saadut avoimet vastaukset käytiin huolellisesti läpi ja niistä saatiin kolme asiaa, joita vastaajat pitivät tärkeinä esimies- ja alaistaitojen kehittämisen välineenä. Alaistaitojen kehittämisen osalta nousi esille seuraavat kolme asiaa:

1. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
2. Toiminnan ja työn tavoitteiden kirkastaminen
3. Työntekijänä kehittyminen

Lisäksi nousi esille myös seikka, että kehityskeskustelut eivät voi toimia alaistaitojen kehittämisen välineenä

Esimiestaitojen kehittämisen osalta saaduista vastauksista nousi esille seuraavat kolme asiaa:

1. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
2. Työntekijän ja esimiehen tutustuminen toisiinsa, arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen
3. Työn kehittäminen

Myöskin esimiestaitojen osalta nousi esille seikka, että kehityskeskustelulla ei ole merkitystä esimiestaitojen kehittämisessä

Saadut vastaukset ovat melko lailla yhteneväisiä sekä alaistaitojen että esimiestaitojen osalta. Kehityskeskustelussa annettu ja saatu palaute on vastaajien mielestä tärkein esimies- ja alaistaitojen kehittämisen väline. Varsinkin opetushenkilöstöön kuuluvien vastaajien kommentit tukevat palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeyttä sekä esimiestaitojen että alaistaitojen kehittämisessä. Vastauksista kävi ilmi etenkin palautteen antaminen, mutta palautteen vastaanottamiseen liittyviä kommentteja oli huomattavasti vähemmän. Alaistaitojen kehittämiseen vaikuttaa vastaajien mielestä se, että kehityskeskustelussa keskustellaan toiminnan ja työn tavoitteista sekä työntekijänä kehittymisestä. Koulutus nähdään työntekijänä kehittymisessä melko tärkeänä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla ei ole merkitystä esimies – ja alaistaitojen kehittämisessä. Vastauksista kävi ilmi, että keskusteluyhteys esimieheen on oltava jatkuva ei vain kerran vuodessa tapahtuva noin tunnin mittainen kehityskeskustelu. Saatujen vastausten pohjalta voidaan todeta, että kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus kehittää palautteen antamista ja etenkin vastaanottamista.

Toiminnan ja työn tavoitteiden kirkastamisen osuutta tukee myös kysymyksen *kehityskeskustelussa tärkein käsiteltävä asia* vastaukset, joissa oman työn tavoitteet, työtehtävät ja työn tulokset nousivat tärkeimmiksi.

#### *Henkilöstön työhön sitoutuminen*

Vastaajien mielipidettä työhön ja työyhteisöön sitoutumista kartoitettiin kysymyksessä 34. Yhteenvetotaulukko 30 on liitteenä 16. Taulukossa on esitetty vastaajien mielipiteet henkilöstöryhmittäin ja kaikki vastaajat yhteensä. Vastausvaihtoehdot ovat: 1 täysi eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä, 5 en osaa sanoa. Myös en osaa sanoa vastaukset on laskettu keskiarvoon mukaan, joka tutkimuksen tekijän mielestä sekin on varteen otettava mielipide, kun vastaajalla ei ole mielipidettä. Kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja voidaan testata t-testillä ja tämän kysymyksen osalta verrattiin esimiesasemassa olevien ja kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvoja. Keskiarvot olivat tilastollisesti merkitseviä väittämien: *saan palautetta työkavereiltani ja olen valmis suuriinkin ponnistuksiin, jos se on välttämätöntä MAMKin menestyksen kannalta.*

Esimiesasemassa olevat kokivat saavansa työkavereilta enemmän palautetta kuin muut vastaajat. Esimiesasemassa olevat ovat muita enemmän valmiita ponnistelemaan enemmän MAMKin eteen, jos se on MAMKin menestyksen kannalta välttämätöntä. Se on perusteltuakin, koska heillä on kokonaisvastuu Mikkelin ammattikorkeakoulusta. Eroavaisuuksia löytyi myös

projekti-hankehenkilöstön ja esimiesten välillä väittämän haluan viettää aikaani työkavereiden kanssa myös työajan ulkopuolella. Projekti - ja hankehenkilöstö haluaa viettää enemmän aikaansa työkavereiden kanssa myös työajan ulkopuolella kuin esimiesasemassa olevat. Lisäksi hanke- ja projektihenkilöstö (ka 2,94) työskentelisi mieluummin toisessa työpaikassa kuin MAMKissa kuin esimiesasemassa (ka 1,64) olevat. Tämä voi johtua siitä, että projekti- ja hankehenkilöstöön kuuluvista vastaajista (16) puolet on määräaikaaisessa työsuhteessa ja esimiesasemassa olevilla vastaajilla on kaikilla (14) toistaiseksi voimassa oleva työsuhte. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajat kokevat, että heidän työllään on Mikkelin ammattikorkeakoulussa tarkoitus (ka 3,84) ja he haluavat kehittää työtään (ka 3,92) sekä osallistuvat koulutukseen mielellään (ka 3,74). He saavat esimieheltään (ka 3,19) ja työtovereiltaan (ka 3,23) palautetta ja tuntevat kuuluvansa hyvin työyhteisöön (ka 3,62). Uralla etenemismahdollisuuksia vastaajat eivät koe kovinkaan hyviksi (ka 2,56). He kokevat, että työ Mikkelin ammattikorkeakoulussa on haasteellista (ka 3,81) ja ovat sitä mieltä, että Mikkelin ammattikorkeakoulu on myös hyvä työpaikka (ka 3,58).

#### 8.12 Yhteenveto tutkimustuloksista

Usein henkilöstölle todetaan, että te olette yrityksen tärkein voimavara ja näin onkin, sillä taitavat alaiset on keskeinen yrityksen menestystekijä. Tuloksia syntyy, kun esimiehen takana on osaavat ja sitoutuneet työntekijät. Työntekijän rooli ei ole irrallinen esimiesroolista. Alaistaidoilla on vaikutusta siihen millaista on olla esimiehenä. Vastaajien mielestä hyvät alaistaidot on sitä, että työntekijä tekee työnsä kunnolla ja kehittää sitä. Hän ottaa vastuuta työstään ja pitää itsestään huolta sekä fyysisesti että psyykkisesti. Hän ymmärtää työnsä tavoitteen organisaation kannalta. Työntekijällä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän pystyy työskentelemään ryhmässä ja verkostoissa Hyvä työntekijä noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja rakentaa me-henkeä omalla toiminnallaan. Hyvä työntekijä osaa ja haluaa antaa ja vastaanottaa palautetta.

Mielestäni vastaajien alaistaitojen voidaan katsoa olevan hyvät, koska saatujen vastausten keskiarvot ovat suurimmalta osin tasolla kuvaa melko hyvin. Vastausasteikkona oli ei kuvaa lainkaan- kuvaa erittäin hyvin.

Alaistaitojen kehittäminen kannattaa, koska se nostaa työntekijän työmotivaatiota ja työn tuottavuutta. Vastaajien mielestä alaistaitoja voi kehittää koulutuksen avulla ja ottamalla henkilöstö entistä enemmän mukaan organisaatiota koskevaan päätöksentekoon. Hyvistä alaistaidosta kannattaa palkita myös rahallisesti ja ne pitäisi ottaa mukaan myös palkkausjärjestelmään. Samoin voidaan todeta myös esimiestaidoista, koska esimiestaidoilla on

vaikutusta siihen millaista on olla alaisena ja myös hyvistä esimiestaidoista kannattaa palkita rahallisesti.

Tutkimukseen vastaajien mielestä Mikkelin ammattikorkeakoulun esimiesasemassa olevien työntekijöiden esimiestaidot ovat hyvät. Sitä voi selittää osin heidän korkea koulutustasonsa, jonka perusteella voidaan olettaa, että heidän koulutuksessaan on jo ollut johtamiseen liittyvää koulutusta tai he ovat erikseen hankkineet johtamiskoulutusta. Työnantaja on myös järjestänyt joitakin johtamiseen liittyviä koulutuksia ja laatu- ja palvelujohtaja on nimetty koulutusjohtajien mentoriksi. Esimiesasemassa työskentelevien vastaajien yleisin suorittama tutkinto on joko ylempi korkeakoulututkinto tai tohtorin tutkinto.

Vastaajat haluavat, että heitä johdetaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti ja että heillä on mahdollisuus itsenäiseen työntekoon. He haluavat saada palautetta työstään sekä toivovat, että heidän työlleen asetetaan selvät tavoitteet. On tärkeää, että ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä pitäisi saada aikaan. He haluavat, että kuunnellaan ja kannustetaan. Tutkimuksen perusteella johtamistyyliksi voisi sopia Aarnikoivun (2010, 27) esittämä kumppanuusjohtaminen, jossa korostuu tavoitteiden asettaminen sekä alaisten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Johtaminen perustuu esimiehen ja alaisen väliseen kumppanuussuhteeseen. Kumppanuusjohtamiseen kuuluu mielestäni yhteistyö, avoin ja mutkaton vuoropuhelu. Kumppanuus perustuu yhteistyöhön ja luottamukseen sekä yhteisiin tavoitteisiin.

Silvennoisen ym (2007, 10) määrittelemien alaisroolien tyyppijä ei sellaisenaan tämän tutkimuksen perusteella voi vastaajista löytää. Saatujen vastausten perusteella voitaisiin todeta, että vastaajat edustavat lähinnä tehokkaan alaisen roolia. Kysymyksessä 11 saadut vastaukset tukevat tehokkaan alaisen roolin yleisyyttä vastaajien keskuudessa. Heidän työhön liittyvät tavoitteet ovat yhdensuuntaiset MAMKin tavoitteiden kanssa, he kehittävät osaamistaan ja taitojaan, jotta olisivat entistä tärkeämpiä omalle työyksikölleen ja MAMKille. He tekevät työnsä siten, että esimies voi luottaa, että työ valmistuu ajallaan ja laadukkaasti. He auttavat uutta työtoveria ja pitkään työstä poissaollutta työtoveria pääsemään työhön käsiksi, vaikkei perehdyttämistä olisikaan annettu heidän tehtäväkseen. Jossain määrin he tiedostavat myös esimiehen tavoitteet ja kehittämisen tiellä olevat esteet.

Se miten hyvät esimies- ja alaistaidot näkyvät Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön päivittäisessä työssä voidaan tiivistää erään opetushenkilöstöön kuuluvan vastaajan kommentilla: *Se alkaa aamun huomenista ja jatkuu mutkattomalla yhteydellä arjen askareissa.* Henkilöstön tukeminen heidän pyrkimyksessään tehdä työtään itsenäisesti ja mielekkäästi sekä omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan hyödyntäen ja kehittäen on organisaation keskeinen

tehtävä. Tämä voidaan hoitaa osin palautteen annon ja vastaanottamisen kautta. Ihmiset haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan työpaikalla ajatellaan. Kerran vuodessa toteutettava kehityskeskustelu ei riitä. Esimiesasemassa olevilla tulisi olla aikaa tavata alaisiaan säännöllisesti. Se voisi järjestyä vaikkapa yhteisen kahvitauon aikana, jolloin keskustellaan yhteisesti yksikön asioista tai sitten niin, että esimies käy henkilökohtaisesti alaisensa luona keskustelemassa, jolloin vaihdetaan molemminpuoliset kuulumiset. Yhteiset tapahtumat ovat oiva tilaisuus tutustua alaisiin ja esimiehiin lähemmin. Koko organisaation tiedonkulun ja palautteen annon tapahtumana voisi rehtori järjestää vaikkapa kuukausittain kahvihetken, joka olisi tarkoitettu koko henkilökunnalle. Tilaisuus tulisi järjestää kaikilla toimintapaikkakunnilla. Tapaamisen käytetty aika tulee takaisin monin verroin, työviihtyvyyden ja yhteishengen lisääntymisenä. Se antaa henkilöstölle kuvan, että heitä arvostetaan.

Myös tähän tutkimukseen vastanneilla esimiesasemassa toimivilla työntekijöillä on aikapula. Aina se ei johdu siitä, etteikö esimies osaisi ennakoida ja aikatauluttaa työaikaansa. Esimiehen edellytetään olevan läsnä, ja mitä enemmän hänellä on johdettavia sitä enemmän aikaa menee alaisten kanssa. Myös tähän tutkimukseen vastanneet alaiset kokevat, että esimiehen läsnäolo on heille melko tärkeää. Henkilöstöasioiden lisäksi esimiesasemassa olevan on hoidettava toiminnan suunnittelu, raportointi, päätöksenteko, hallinnolliset rutiinit, talousasiat sekä pidettävä yhteyttä organisaation eri yksiköihin. Kuten Ristikangas (2008, 120) toteaa, kaikki ajankäytön ongelmat eivät johdu esimiehistä itsestään, vaan se voi johtua myös organisaatiosta. Ehkä esimiesasemassa oleville työntekijöille on säilytetty niin paljon tehtäviä ja vastuita, että aika ei vaan yksinkertaisesti riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen ja esimiesasemassa olevat työntekijät ovat nääntyä työtaakan alle. Yksi aikaa säästävä asia voisi olla kokousten määrän tai ainakin kokousten kestoajkojen vähentäminen. Kokoukset ja palaverit tulisi esittelijän valmistella niin hyvin, ettei kokouksessa enää tarvita muuta kuin päättää asia eikä siellä enää ryhdyttäisi pohtimaan asian taustoja, vaan esittelijä toisi ne lyhyesti ja perustellusti esille esityksessään. Assistenttien ja sihteerien palkkaaminen esimiehen avuksi lienee utopiaa nykyisessä taloudellisessa tilanteessa. Koulutusjohtajille on Mikkelin ammattikorkeakoulussa järjestetty myös mentorointia. Mentorina toimii pitkään talossa eri johtotason tehtävissä toiminut laatu- ja palvelujohtaja. Mentorointia soisi käytettävän myös muissa työntekijäryhmissä.

Kehityskeskusteluja tulisi järjestää kerran vuodessa, kuten nykyisinkin. Ajankohtaa voisi miettiä, olisiko loka-marraskuu parempi aika, kun seuraavan vuoden talousarviota tehdään ja opetushenkilökunnan osalta suunnitellaan seuraavan vuoden työajan käyttöä. Jos työaikasuunnittelu ja kehityskeskustelu pidetään samalla kertaa, on aikaa varattava runsaammin ja eroteltava selkeästi keskustelun aiheet, ettei käy niin, että keskustelu pitää

sisällään vain työaika suunnittelun. Muun henkilöstön osalta loppuvuosi voisi olla parempi, kun silloin tiedetään seuraavan vuoden MAMK –tason tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Saaduissa vastauksissa esitettiin myös ryhmäkehityskeskustelujen käyttöön ottoa. Sitä voisi mielestäni kokeilla vaikkapa samaa kieltä opettavien, matemaattisia aineita opettavien työntekijöiden keskuudessa. Tukipalvelujen osalta esimerkiksi opintosuhteereiden ja mikrotukihenkilöiden keskuudessa voisi järjestää ryhmäkehityskeskustelun yksilökeskustelun lisäksi. Esimies- ja alaitaidot ja niiden kehittäminen olisi hyvä ottaa yhdeksi kehityskeskustelujen aiheeksi. Lisäksi hyvät esimies- ja alaitaidot voisivat olla yhtenä henkilökohtaisen lisän myöntämisperusteena.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vastaajat ovat sitoutuneita työhönsä ja Mikkelin ammattikorkeakouluun. Vastaajat tekevät haasteellista koulutustaan vastaavaa työtä kannustavassa ilmapiirissä ja he voivat sanoa työyksikössään mielipiteensä vapaasti sekä saavat esimieheltään ja työkavereiltaan palautetta. He tuntevat kuuluvansa hyvin työyhteisöön ja tuntevat jopa kiintymystä työpaikkaansa. Mikkelin ammattikorkeakoulu on heidän mielestään hyvä työpaikka.

## 9 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni tuloksia, tutkimusprosessin onnistumista sekä pohdin jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, mitä alaistaidot ovat Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilökunnan mielestä ja millaiset alaistaidot Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilökunnalla on heidän omasta ja heidän esimiestensä mielestä. Tutkimuksella haluttiin saada selville millaiset esimiestaidot Mikkelin ammattikorkeakoulun esimiesasemassa toimivilla työntekijöillä on ja miten työntekijät haluavat itseään johdettavan. Lisäksi haluttiin selvittää, miten hyvät alais- ja esimiestaidot näkyvät päivittäisessä työssä Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Edelleen tavoitteena on tuoda esille miten työntekijä voisi itse kehittää alaistaitojaan ja sitä miten esimies sekä Mikkelin ammattikorkeakoulu työnantajana voisi tukea ja auttaa alaistaitojen kehittämisessä. Tutkimuksen avulla arvioidaan myös työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja Mikkelin ammattikorkeakouluun. Edelleen tutkimuksessa tarkasteltiin Mikkelin ammattikorkeakoulun kehityskeskusteluprosessia ja sen kehittämistä.

Tutkimuksen avulla saatiin selville miten vastaajat määrittelevät alaistaidot ja millaiset heidän alaistaitonsa ovat. Vastaajien mielestä alaistaidot on sitä, että työntekijä tekee ja osaa työnsä hyvin. Hän ymmärtää oman työnsä merkityksen yrityksen tavoitteen kannalta. Työntekijä pitää yllä me-henkeä ja noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Hän antaa ja vastaanottaa palautetta ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Alaistaidoiltaan vastaajat ovat hyviä työntekijöitä sekä heidän omasta että esimiestensä mielestä. Alaistaitojen kehittäminen sujuu koulutuksen ja oman työn kehittämisen kautta sekä annetun ja saadun palautteen kautta. Alaistaito –termin sijaan voitaisiin ruveta käyttämään termiä yhteistyötaidot tai työelämävalmiudet.

Vastaajat haluavat, että heitä johdetaan tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja keskustelun kautta. He kokevat, etteivät tarvitse valvontaa, mutta haluavat, että heidän työilleen on asetettu selkeät tavoitteet joko työaikasuunnitelmassa tai kehityskeskustelussa. Tavoitteiden asetannan jälkeen he haluavat tehdä työnsä itsenäisesti ja itseohjautuvasti. He toivovat, että työille asetetut tavoitteet tarkistetaan esim. kehityskeskustelussa. Vastaajat haluavat saada runsaasti palautetta työstään.

Esimiesasemassa työskentelevien esimiestaidot koettiin riittäviksi hyviksi eikä niissä ole suurempaa kehittämisen tarvetta. Esimiesten aikapula näkyy vastauksissa, koska joidenkin vastaajien mielestä esimiestaitoja ei ole havaittavissa ja esimiestä ei juurikaan näy.

Vastaajat ovat sitoutuneita työhönsä ja Mikkelin ammattikorkeakouluun. He tuntevat kuuluvansa työyhteisöön hyvin ja heidän mielestään Mikkelin ammattikorkeakoulu on hyvä työpaikka.

Kehityskeskusteluja toivotaan edelleen järjestettävän kerran vuodessa, mutta työn vaativuuden arviointi ja työaikas suunnitelman tekeminen on pidettävä siitä erillään. Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat ovat olleet oleellisia ja tärkeimmät keskusteltavat asiat ovat oman työn tavoitteet ja työtehtävät.

Heikkilän (2008,30) mukaan tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja toteutus on ensiarvoisen tärkeää. Lomakekyselyn avulla oli tarkoitus saada yksityiskohtaista tietoa mitä alaistaidot työntekijöiden mielestä ovat ja millaiset heidän alaistaitonsa ovat ja edelleen miten alaistaitoja voisi kehittää. Lisäksi tarkoitus oli saada selville miten työntekijät haluavat heitä johdettavan ja millaiset esimiestaidot heidän esimiehillään on. Edelleen haluttiin saada tietää kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä ja Mikkelin ammattikorkeakouluun. Kehityskeskustelukäytänteistä haluttiin saada lisätietoa ja kehittämisideoita tulevia kehityskeskusteluja varten. Onnistuin kyselylomakkeen laadinnassa hyvin, vaikkakin se oli melko pitkä, mutta kysymyksiin vastaaminen oli kuitenkin melko nopeaa.

Tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi. Aloitin työn tekemisen keväällä 2010 opinnäytetyön tutkimusseminaarilla ja teoriaa keräsin hieman kesän 2010 aikana ja samalla viimeistelin kyselylomaketta. Teoriaosuutta tein pikkuhiljaa syksyn 2010 aikana työn ja muiden opintojen ohella. Joulutammikuussa sain teoriaosuuden valmiiksi ja sen jälkeen alkoi tutkimustulosten analysointi. Tilastotieteet ja kvantitatiiviset tutkimusmenelmät eivät itselle ole olleet kovinkaan tuttuja entuudestaan, joten niihin perehtyminen ja SPSS18-ohjelman käyttö ottivat oman osansa käytettävissä olevasta ajasta.

Kyselyn vastaamisen ajankohta oli tarkkaan harkittu, elokuun puoliväli-syyskuun puoliväli, koska silloin mm. opetushenkilöstö on juuri tullut kesälomalta ja arvelin, että heillä on voisi heti loman jälkeen olla intoa ja voimia vastata myös kyselyyn. Oma ennakoasenteeni vastaajien osalta oli se, että avoimiin kysymyksiin ei tule paljon kommentteja, toisin kuitenkin kävi. Kyselyyn vastaajat kertoivat innokkaasti mielipiteensä. Toinen ennakoasenteeni oli se, että opetushenkilökunta vastaa vähiten, mutta sekin osoittautui vääräksi, sillä opetushenkilökunnan osuus kaikista vastaajista oli 47,2 %.. Sain myös useita henkilökohtaisia yhteydenottoja (sähköpostiviestejä ja kävin muutamia ”kopiuhuonekeskusteluja”), mikä mielestäni kertoo siitä, että kysely herätti mielenkiintoa. Yhdessä sähköpostiviestissä haluttiin vielä kommentoida kysymysten ja väittämien asettelua, yhdessä haluttiin arvontapalkintoa ja yhdessä kysyttiin yleisemmin ylemmän ammattikorkeakoulututkinon opiskelusta. Lisäksi muutamit henkilöt kertoivat kahdenkeskisessä keskustelussa, että kokivat kysymykset niin vaativina, että työaika



säästääkseen vastasivat kyselyyn kotona saadakseen enemmän aikaa vastausten miettimiseen. Yksi henkilö kertoi myös, ettei halunnut vastata koska koki, ettei hän pysty arvioimaan esimiehen esimiestaitoja, koska esimies ei juurikaan ole paikalla eikä työntekijä oikein tunne esimiestään. Avoimista vastauksista kävi selville myös se, että kysely oli ehkä liian pitkä ja jotkut avoimet kysymykset olivat ehkä vähän haastaviakin. Vaikka vastausprosentti ei noussutkaan kovin suureksi, kertoo mm. avointen kysymysten runsaat kommentit siitä, että tämä tutkimus kiinnosti Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilökuntaa. Vastaavanlaista tutkimusta ei oppilaitoksessa ole aiemmin tehty.

Hyvää tutkimusta kuvaavia tekijöitä ovat myös tutkijan objektiivisuus, tutkimuksen tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus ja tietosuojan toteutuminen. Tutkimuksen tulee olla myös hyödyllinen ja käyttökelpoinen sekä aikataulullisesti onnistunut. (Heikkilä 2008, 32.) Aikatauluni oli mielestäni onnistunut ja tietosuoja toteutui, koska pystyin kuvaamaan tulokset ilman, että niistä käy ilmi tutkimuksen kohteena olleet henkilöt.

Uskon, että vastaavanlaisia tutkimustuloksia saataisiin selville myös muissa oppilaitosorganisaatioissa, mikäli alais- ja esimiestaitoja lähdettäisiin samalla tavalla tutkimaan. Toimeksiantajan mielestä tutkimukseni on hyödyllinen ja työlle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet hyvin.

Jos aloittaisin tutkimuksen tekemisen nyt, keskittyisin pelkästään alais- ja esimiestaitoihin tai pelkästään alais- tai esimiestaitoihin. Nyt kerätty aineisto on mielestäni laaja ja kaikkiin tutkimusongelmiin ei ollut mahdollisuutta perehtyä niin syvällisesti kuin olisin halunnut. Toki nyt saatiin hyödyllistä tietoa mm. kehityskeskusteluista, joita voidaan hyödyntää seuraavaa, keskustelukierrosta varten. Myös kehityskeskustelut voisivat olla omana tutkimuksen kohteena. Alaistaitojen osalta jatkotutkimuksen voi tehdä käyttämällä apuna haastatteluja ja tätä kerättyä aineistoa. Näin päästäisiin syvemmälle työntekijöiden alaistaitoihin. Vastauksissa tuli varsin usein esille työntekijän oman työn tavoitteiden asettaminen ja Mikkelin ammattikorkeakoulun tavoitteet. Työvälineitä esimiestyön ja alaistaitojen kehittämiseen saisi myös tutkimalla miten Mikkelin ammattikorkeakoulun strategia on jalkautettu.

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi alusta loppuun, kuten sanotaan ”tutkimus vei tutkijan mennessään.” Tämän opinnäytetyön tekeminen ja muut tutkintoon kuuluvat opinnot ovat kehittäneet valmiuksiani soveltaa opittua käytännön työtehtäviin. Asetin opintojen tavoitteeksi, tutkinnon lisäksi, seuraavan: opin jokaisella opintojaksolla jotakin uutta ja saan työvälineitä muuttaa ajattelutapaani ja poisoppia vanhoista käsityksistäni. Lopuksi voin todeta että tavoitteeni on täyttynyt.

## LÄHTEET

Aaltola, J.&Valli,R. 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä. Gummerus.

Aarnikoivu, H.2008. *Esimiehenä arjessa*. Helsinki. WSOYPro.

Aarnikoivu, H. 2010 a. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki. Edita Prima Oy.

Aarnikoivu, H. 2010 b. *Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin*. Juva.WS Bookwell Oy.

Ammattikorkeakoulun tehtävät. Ammattikorkeakoululaki 351/2003 (muutos 564/2009) [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

Amkota Online tilastot. Opetus- ja kulttuuriministeriö  
[http://amkota2.csc.fi:8080/portal/page?\\_pageid=116,41059&\\_dad=portal&\\_schema=RTAL](http://amkota2.csc.fi:8080/portal/page?_pageid=116,41059&_dad=portal&_schema=RTAL).  
[Luettu 22.8.2010]

Chattopadhyay, P. 1999. *Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior*. Academy of Management Journal. Vol 42. No 3, 273-287.

Eskola, J.& Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerus.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki. Edita Prima Oy.

Henkilöstöraportti 2009. Mikkelin ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti.  
<http://staff.mikkeliyamk.fi/luettu> 25.11.2010.

Hermans, R.J. 1995. *Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet*. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.2009. 15. uudistettu painos. *Tutki ja kirjoita*.  
Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy

Holbeche, L. 2006. *Understanding Change. Theory, Implementation and Success*. Great Britain.  
MBG Books Ltd

Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Hämeenlinna. Kariston  
Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki. Edita Prima  
Oy.

Jahangir, N., Akbar, M.M., Hag, M. 2004. *Organizational citizenship behavior. Its nature and antecedents*. BRAC University Journal. Vo.1. No 2, 75-85.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. *Dynaaminen johtaminen- kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

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

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki. Otava

Järvinen, P. 2002. *Onnistu esimiehenä*. WSOY. Juva

Kaivola, T., Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki. Yrityskirjat 2007.

Kalliomaa, S., Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Juva. WS Bookwell Oy.

Kehityskeskustelut Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön intranet. WWW-dokumentti. <http://staff.mikkeliyamk.fi/luettu> 13.8.2010

Kehittämissuunnitelma 2010. Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön intranet: WWW-dokumentti. <http://staff.mikkeliyamk.fi/luettu> 24.2.2011.

Keskinen, S. 2005 a. *Tutkimus alaistaidoista kunnissa*. Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, nro 49. Helsinki. Kunnallisalan kehittämissäätö kaks.

Keskinen, S. 2005b. *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen, sopimus*. Kunnallisalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki. Kunnallisalan Kehittämissäätö kaks.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Korpi, R., & Tanhua, P. 2008. *Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena*. 4. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki. Edita Prima Oy.

Mikkelin ammattikorkeakoulun organisaatio. Mikkelin ammattikorkeakoulun internet-sivut. www-dokumentti. Luettu 14.8.2010. [www.mikkeliyamk.fi](http://www.mikkeliyamk.fi)

Metsämuuronen, J. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 2006. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkipeska, M., & Niemelä, T. 2005. *Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki. Edita Prima.

Nikander, L. 2003. *Hyvää mieltä ja yhteistyötä Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa*. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Saarijärvi. Saarijärven offset Oy.

Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Piili, M. 2006. *Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Juva. Ws Bookwell Oy.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. *Kehityskeskustelun opas*. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Rehnback, K., & Keskinen, S. 2005. *Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina*. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus

Salminen, J. 2006. *Uuden esimiehen käsikirja*. Helsinki. Talentum Media Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. *Onnistu alaisena- näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Jyväskylä. Tammi.

- Sistonen, S., 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Steelman, L. & Rutkowski K. 2004. *Moderators of employee reactions to negative feedback*. Journal of Managerial Psychology. Vol 19. No 1. pp.6-18.
- Sveiby, K. 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä. Weilin-Göös.
- Tuomivaara, S., Hynninen, K, Leppänen, A, Lundell, S. & Tuominen, E. 2005. *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Työsopimuslaki. Finlex. www-dokumentti. Luettu 14.10.2010
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. *Julkinen johtaminen*. Tallinna. Tietosanoma Oy.
- Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*. London. Prentice-Hall International.

## LIITTEET

Kyselylomake ja saate

LIITE 1

## Esimies- ja alaistaidot



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Mikkeli University of Applied Sciences

Hyvä vastaaja!

Suuritan liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni tänne MAMKiin. Työni aiheena on esimies- ja alaistaidot. Tarkoituksena on selvittää alais- ja esimiestaitoja MAMKissa ja millaisia eroja niissä on opetus- ja tukipalveluhenkilöstön, projekti- ja hankehenkilöstön ja esimiesasemassa olevien työntekijöiden välillä.

Lisäksi tarkoituksena on saada selville miten esimies- ja alaistaitoja voisi kehittää kehityskeskustelujen avulla. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei kyselystä saa selville. Mikäli jonkin laitoksen/yksikön/ryhmän vastaajamäärä jää alle viisi, tuloksia ei julkisteta. Kysymyksiin ja väittämiin on jokseenkin nopea vastata, vaikka niitä on aika paljon.

Kyselyyn vastaamisaika on 16.8.-15.9.2010.

Kiitos kehittämispanoksestasi !

Leena Hurri  
palvelupäällikkö  
opiskelijapalvelut

**1) Sukupuoli**

Mies  Nainen

**2) Ikäryhmä**

20-30 vuotta  
 31-40 vuotta  
 41-50 vuotta  
 51-60 vuotta  
 yli 60 vuotta

**3) Olen**

opetushenkilöstöön kuuluva työntekijä  
 tukipalveluhenkilöstöön kuuluva työntekijä  
 rehtori, kehitysjohtaja, opetusjohtaja, laatu- ja palvelujohtaja, talous- ja hallintojohtaja, koulutusjohtaja, henkilöstöpäällikkö, kirjasto- palvelupäällikkö, tutkimusjohtaja

**4) Olen esimiesasemassa**

Kyllä  En

Seuraava -->

Palauta aikuperäiset



## Esimies- ja alaistaidot



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Mikkeli University of Applied Sciences

## g) Laitosyksikkö, jossa työskentelet

- Informaatio- ja mediatekniikan laitos
- Kulttuuri-, nuoris- ja sosiaalialan laitos
- Liiketalouden laitos
- Materiaalitekniikan laitos
- Matkailun, muotollun ja liiketalouden laitos
- Metsätalouden laitos
- Terveystieteiden laitos, Mikkeli
- Terveystieteiden laitos, Savonlinna
- Yhdyskuntatekniikan laitos
- Ympäristö- ja ravitsemustieteiden laitos
- Henkilöstöhallinto
- Kansainvälistymispalvelut
- Kelpäisyyspalvelut
- Kiinteistöt
- Kirjasto- ja tietopalvelut
- Opetuspalvelut
- Opiskelijapalvelut
- Taloushallinto
- Tietohallintopalvelut
- Yleishallinto
- YTI-palvelut
- Mikpolis Oy tai Disc Oy

&lt;- Edellinen

Seuraava --&gt;

Palauta alkuperäiset



## Esimies- ja alaistaidot



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Mikkeli University of Applied Sciences

## 6) Työsuhteen luonne

- toistaiseksi voimassa  määräaikainen

## 7)

Työskenteloaika MAMKissa? (MAMK:n perustana olevissa oppilaitoksissa työskennellyt aika lasketaan mukaan)

- alle 5 vuotta  
 5-15 vuotta  
 16- 25 vuotta  
 yli 25 vuotta

## 8) Yllä suorittamani tutkinto

- koulu- tai opistoasteen tutkinto tai ammatillinen korkea-asteen tutkinto  
 alempi korkeakoulututkinto  
 ammattikorkeakoulututkinto  
 ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
 ylempi korkeakoulututkinto  
 itsensälahti  
 tohtori  
 muu tutkinto

## 9)

Mitä alaistaidot/työvälineitä olet mielelläsi osasi?

## 10) Mitä toivot itsesi johdettavan?

11)

Millä tavalla olet tyytyväinen omaan työhösi? Oletko tyytyväinen?

|  | 1 ei kuvaa lainkaan   | 2 kuvaa melko huonosti | 3 kuvaa jotenkuten    | 4 kuvaa melko hyvin   | 5 kuvaa erittäin hyvin |
|--|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Ryhmän jäsenenä teen usein enemmän kuin vain oman osuuteni   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Olen tyytyväinen niin vaivassa tehtäviksi myös tehtäviin, jotka eivät varsinaisesti kuulu työhöni                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Omat työhöni liittävät tavoitteet ovat yhdensuuntaiset MAMK:n tavoitteiden kanssa  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Kehään jatkuvasti omaa osaamista ja taitojani, jotta olisin entistä tärkeämpänä omalle yritykselleni ja MAMK:lle             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Tiedostan esimieheni tavoitteet ja kehittämiseen tiellä olevat esteet  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Innostunut esittäessäni ja työtapani antavat lisäenergiaa myös muille yritykselleni  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Tuon avoimesti ja rehellisesti esille omat vahvuuteni ja myös kehittämiskohteeni yrittämällä peitellä niitä                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Paolustan tärkeissä asioissa omaa näkemystäni, vaikka se tulisi aiheuttamaan ristiriidan yritykselleni tai esimieheni kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Autan muita työtovereiden jäseniä onnistumaan, vaikka saisikaan siltä siltä hetkellä mitään erityistä hyötyä                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni voi luottaa siihen, että työhöni valmistuvat ajallaan ja laadukkaasti   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Minulle on erityisen tärkeää, että työhöni valmistuvat ajallaan ja laadukkaasti, vaikka se vaatisi minulta venymistä         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Olen vahvasti sitoutunut työhöni ja MAMK:in  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Annan yritykselleni parhaat ideani ja suositukset  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Annan MAMK:ille parhaat ideani ja suositukset  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Tarjoan emotionaalista tukea työtoverilleni, kun heillä on huolia  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Palaverissa rohkaisen toisia puhumaan  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Olen työtoverieni käytettävissä, jos he haluavat keskustella ammatillisista tai henkilökohtaisista huolistaan                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Omassa yritykselleni yrittän motivoida muita tekemään parhaansa  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Autan uusia työntekijäni orientoitumaan työhönsä, vaikka siltä minulta pyydetäänkin  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Autan pitkästi työssäni olevia työtoveriani pitsemään työhön käsitä  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Olen halukas työskentelemään enemmän kuin minulta työssäni muodollisesti vaaditaan   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Olen halukas tekemään vähän ylimääräistä Mitäkin ammatilliseksi koulun eteen   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

12)

Miten työni hyvin näkyy yritykselleni näkyvät päivittäisessä työssä MAMK:ssa?



13)

Millaiset esimiestaidot esimiehelläni on ?

|   | 1 ei kuvaa lainkaan   | 2 kuvaa melko huonosti | 3 kuvaa jotenkuten    | 4 kuvaa melko hyvin   | 5 kuvaa erittäin hyvin |
|---|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Esimieheni huomioi alaisensa yksittäisiä                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni arvostaa minua                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni on aidosti kiinnostunut minusta              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni vuorovaikutustaidot kalpaavat kehittämisessä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni itsensä on minulle tärkeä                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni kannustaa minua                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni on hyvin tavoitettavissa                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni osaa auttaa minua työssäni                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimiehelläni on osava sijainen hän poissa ollessaan    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimiehelläni ei ole sijaista                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimieheni tukee kehittäjäesimiestä                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

14)

Miten hyvät esimiestaidot näkyvät päivittäisessä työssä MAMKissa ?

15)

Jos olet esimies, arvioi alla olevat lausekkeet ja työntekijöitäsi alla olevien väittämien perusteella

|   | 1 ei kuvaa lainkaan   | 2 kuvaa melko huonosti | 3 kuvaa jotenkuten    | 4 kuvaa melko hyvin   | 5 kuvaa erittäin hyvin |
|---|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Ryhmän jäseninä he tekevät usein enemmän kuin vain oman osuutensa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He ottavat tilanteen niin vaivassa tehtäväksi myös tehtävät, jotka eivät varsinaisesti kuulu heidän työtehtäviinsä    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Heidän työhön liittyvät tavoitteet ovat yhdensuuntaiset MAMKin tavoitteiden kanssa                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He kehittävät jatkuvasti osaamistaan ja taitojaan   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He tiedostavat esimiehensä tavoitteet ja kehittämisen tiellä olevat esteet  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Heidän innoittunut työtapansa ja asenne antavat lisäenergiaa myös esimiehelle   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Voin esimiehenä luottaa siihen, että työt valmistuvat ajallaan ja laadukkaasti  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He ovat vahvasti sitoutuneita työhönsä ja MAMKIn  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He antavat työtehtäviinsä parhaat ideansa ja työsuorituksen   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He antavat emotionaalista tukea työkaverilleen, kun heillä on huolia  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He pyrkivät motivoimaan myös muita tekemään parhaansa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He auttavat muita työntekijäiä orientoitumaan työhönsä, vaikka siltä heillä pyydetäänkin                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He auttavat pitämään työstä poissaolutta työkaveria pääsemään taas työhön kisaiksi                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He ovat halukkaita työskentelemään enemmän kuin heidän työnsään muodollisesti vaaditaan                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He ovat halukkaita tekemään vähän ylimääräistä MAMKIn eteen   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He haluavat ylläpitää työhön liittyviä suoritusodotuksia  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He ovat valmiita työskentelemään siten, että auttavat esimiestään onnistumaan asetuksissa tavoitteissa                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| He auttavat muita työtehtävien jäseniä onnistumaan, vaikka he saattavat siltä siltä heillä mitään erityisiä huomioita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Puhutessaan he rohkaisevat toinen toistaan puhumaan   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

16)

Jos olet esimiesasemassa, arvioi esimiestaitojasi ?

|  | 1 ei kuvaa lainkaan   | 2 kuvaa melko huonosti | 3 kuvaa jotenkuten    | 4 kuvaa melko hyvin   | 5 kuvaa erittäin hyvin |
|--|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Huomioin alusteni yksittäisiä                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Arvestani alustani                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Minua on helppo lähestyä                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Olen alustani alustani kiinnostunut                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Läsnäoloni on alustani tärkeä                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Olen hyvin alustani tavoitettavissa                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Minusta on tärkeää, että työpisteeni on lähellä alustani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Osaan auttaa alustani heidän työtehtäviensä              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Minulla on sijainen polse olessani                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Johdamsosaamieni on hyvä                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Esimiestaitoni helpoivat kehittämistä                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Minulla on riittävästi aikaa esimiestyölle               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

Seuraavassa kohteessa kysymyksessäsi kysytään mielipidettä esimies- ja alustajien/työntekijöiden kehittämiseksi

17)

Miten työntekijä voi iloa kehittää asiakastalouden/työntekijätaloutaan ?

18)

Miten esimies voi tukea ja auttaa asiakastalouden/työntekijätalouden kehittämisessä ?

19)

Miten MAMK työnantajana voi tukea ja auttaa asiakastalouden/työntekijätalouden kehittämisessä ?

Seuraavat kysymykset liittyvät kehityskeskusteluun

20)

Olen käynyt esimieheni kanssa kehityskeskustelun viimeisen 12 kk:n aikana

Kyllä  En

<-- Edellinen

Seuraava -->

Palauta alkuperäiset



## Esimies- ja alaistaidot



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Mikkeli University of Applied Sciences

**21)**

Mitä mieltä olet kehityskeskustelussa käytetyistä, viime keväänä uusista, lomakkeista ?

- 1 välttävä
- 2 tyydyttävä
- 3 hyvä
- 4 erittäin hyvä
- 5 lomaketta ei käytetty
- 6 En osaa sanoa

**22)**

Arvoni kehityskeskusteluun käytetyistä ajasta

- alle puoli tuntia
- noin tunti
- yli tunti
- yli kaksi tuntia
- En osaa sanoa

**23)** Kehityskeskustelu oli hyödyllinen ?

- Kyllä  Ei

**24)**

Sain tarpeeksi tietoa kehityskeskustelusta ennen sen toteuttamista

- 1 täysin eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 3 osittain samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä
- 5 en osaa sanoa

**25)**

Miten lähe oli valmistautunut kehityskeskusteluun ?

- 1 erittäin hyvin
- 2 melko hyvin
- 3 huonosti
- 4 ei ollenkaan
- 5 en osaa sanoa

**26)**

Miten esimies oli valmistautunut kehityskeskusteluun ?

- 1 erittäin hyvin
- 2 melko hyvin
- 3 huonosti
- 4 ei ollenkaan
- 5 en osaa sanoa

27)

Miten kehityskeskustelu oli järjestetty (alku/palkka yms.)

- 1 erittäin huonosti
- 2 melko huonosti
- 3 melko hyvin
- 4 erittäin hyvin
- 5 en osaa sanoa

28)

Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat olivat mielestäni

- 1 epäoleellisia
- 2 samantekeviä
- 3 oleellisia
- 4 erittäin oleellisia
- 5 en osaa sanoa

&lt;- Edellinen

Seuraava -&gt;

Palauta alkuperäiset



## Esimies- ja alaistaidot



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Mikkeli University of Applied Sciences

**29)**

Miten kehityskeskustelut voisivat toimia alaisista/työntekijästä/taiteiden kehittäjänä?

**30)** Kehityskeskusteluja pitäisi käydä

- kaksi kertaa kalenterivuodessa
- kerran kalenterivuodessa
- kerran kolmessa vuodessa
- kehityskeskusteluja ei tarvita

**31)**

Miten kehityskeskustelut voisivat toimia esimiestalteen kehittäjänä ?

**32)**

Miksi asia vaikuttaa eniten kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen ?

- Saatua palautte
- Annettu palautte
- Esimiehen oikeudenmukaisuus
- Oman äänen kuuluvin saaminen
- Hyvä esimies-alaisuhde
- Avoin vuorovaikutus keskustelutilanteessa
- Omien tavoitteiden läpikäyminen
- Omien kehitystarpeiden läpikäyminen
- Esimiehen yleinen asennoituminen keskustelu kohtaan

33)

Mikä on mielelläsi tärkein asia, josla pitäisi kehitysohjelmassa koetella?

- Työtehtävät
- Työn tulokset
- Esimies-suhteet
- Oman työn tavoitteet
- MAMKin tavoitteet
- Työolot
- MAMKin arvot
- Urasuunnitelmat
- Työtehtävien muutokset
- Palkka
- Työssä viihtyminen ja jaksaminen
- Koulutautumissuunnitelma
- Oman kaitoksen/työyksikön yhteiset asiat

Kyselyn viimeinen kysymys liittyy työhön ja työyhteisöön sitoutumiseen. Arvioi alla olevia väittämiä.

34) Työhön ja työyhteisöön sitoutuminen

|   | 1 täysin eri mieltä   | 2 osittain eri mieltä | 3 osittain samaa mieltä | 4 täysin samaa mieltä | 5 en osaa sanoa       |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Työni on haasteellista  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| MAMK on hyvä työpaikka  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työni on kiinnostavaa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työajot ovat joustavat  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työlläni MAMKissa on tarkoitus  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työtehtävni vastaavat koulutustani  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluun kehittää työtäni   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaillatun koulutukseen mielelläni  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluun olla MAMKissa työssä elikkäläni asti   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen ylpeä siitä, että olen työssä MAMKissa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mulla on mahdollisuus edetä urallani MAMKissa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työssäni on tarpeeksi vastuuta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työyhteisölläni on kannustava ilmapiiri   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan esimiehelläni palautetta   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan työkollegoillani palautetta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työyhteisölläni voin vapaasti sanoa sanoo mielelläni                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnen kuuluvani hyvin työyhteisöön   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mina ja MAMKin arvot ovat hyvin samanlaisia   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen valmis suurinkin ponnistuksilla, jos se on MAMKin menestyksen kannalta välttämätöntä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluun viettää aikaani työkollegoitten kanssa myös tydajan ulkopuolella                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työtehtävilläni mielelläni jaksan toisessa työpaikassa kuin MAMKissa                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En tunne erityistä kiintymystä MAMKia kohtaan   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Tässä olivat kaikki kysymykset, kiitos vastauksistasi!

 Haluan lähettää vastaukset

|              |        |                      |
|--------------|--------|----------------------|
| <- Edellinen | Lähetä | Palauta alkuperäiset |
|--------------|--------|----------------------|

Kiitos!



33)

Mikä on mielelläsi tärkein asia, josta pitäisi kehitysohjelussa keskustella?

- Työtehtävät
- Työn tulokset
- Esimies -alaisuus
- Oman työn tavoitteet
- MAMKin tavoitteet
- Työolot
- MAMKin arvot
- Urasuunnitelmat
- Työtehtävän muutokset
- Palkka
- Työssä viihtyminen ja jaksaminen
- Koulutautumissuunnitelma
- Oman kaitoksen/työyksikön yhteiset asiat

Kyselyn viimeinen kysymys liittyy työhön ja työyhteisöön sitoutumiseen. Arvioi alla olevia väittämiä.

34) Työhön ja työyhteisöön sitoutuminen

|   | 1 täysin eri mieltä   | 2 osittain eri mieltä | 3 osittain samaa mieltä | 4 täysin samaa mieltä | 5 en osaa sanoa       |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Työni on haasteellista  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| MAMK on hyvä työpaikka  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työni on kiinnostavaa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työajot ovat joustavat  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työlläni MAMKissa on tarkoitus  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työtehtävni vastaavat koulutustani  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluun kehittää työtäni   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaillatun koulutukseen mielelläni  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluun olla MAMKissa työssä eläkeikään asti   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen ylpeä siitä, että olen työssä MAMKissa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mulla on mahdollisuus edetä urallani MAMKissa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työssäni on tarpeeksi vastuuta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työyhteisölläni on kannustava ilmapiiri   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan esimieheniltäni palautetta   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan työkollegoiltani palautetta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työyhteisölläni voin vapaasti sanoa sanoo mielelläni                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnen kuuluvani hyvin työyhteisöön   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mina ja MAMKin arvot ovat hyvin samanlaisia   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen valmis suurinikin ponnistuksiin, jos se on MAMKin menestyksen kannalta välttämätöntä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluun viettää aikaani työkollegoiden kanssa myös työtajan ulkopuolella                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työkentteilläni mielelläni jaksan toisessa työpaikassa kuin MAMKissa                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En tunne erityistä kiintymystä MAMKia kohtaan   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Tässä olikin kaikki kysymykset, kiitos vastauksistasi!

 Haluan lähettää vastaukset

<- Edellinen    Lähetä    Palauta alkuperäiset

Kiitos!





| <b>Laitos/yksikkö</b>                          | <b>Yksikön/laitoksen<br/>henkilömäärä</b> | <b>Vastaajat</b> | <b>%</b>  |
|--|---|------------------|-----------|
| Informaatio- ja mediatekniikan laitos          | 31  | 8                | 26        |
| Kulttuuri-nuoriso- ja sosiaalian laitos        | 36  | 15               | 42        |
| Liiketalouden laitos                           | 23  | 8                | 35        |
| Materiaalitekniikan laitos                     | 22  | 6                | 27        |
| Matkailun-, muotoilun- ja liiketalouden laitos | 27  | 7                | 26        |
| Metsätalouden laitos                           | 12  | 5                | 42        |
| Terveysalan laitos, Mikkeli                    | 32  | 12               | 38        |
| Terveysalan laitos, Savonlinna                 | 22  | 2                | 9         |
| Yhdyskuntatekniikan laitos                     | 28  | 5                | 18        |
| Ympäristö- ja ravitsemisalan laitos            | 20  | 3                | 15        |
| Henkilöstöhallinto                             | 4   | 0                | 0         |
| Kansainvälistymispalvelut                      | 7   | 0                | 0         |
| Kielipalvelut                                  | 22  | 4                | 18        |
| Kiinteistöt                                    | 7   | 0                | 0         |
| Kirjasto- ja tietopalvelut                     | 15  | 6                | 40        |
| Opetuspalvelut                                 | 7   | 5                | 71        |
| Opiskelijapalvelut                             | 13  | 8                | 62        |
| Taloushallinto                                 | 4   | 1                | 25        |
| Tietohallintopalvelut                          | 15  | 6                | 40        |
| Yleishallinto                                  | 16  | 4                | 25        |
| YTI-palvelut                                   | 19  | 2                | 11        |
| Mikpolis Oy ja Disec Oy                        | 10  | 0                | 0         |
| <b>Yhteensä</b>                                | <b>392</b>                                | <b>107</b>       | <b>27</b> |

## TAULUKKO 7. Vastaajan suorittama ylin tutkinto

## LIITE 3

|  | Opetushenkilö-<br>kunta | Tukipalvelu-<br>henkilökunta | Projekti-/hanke-<br>henkilökunta | Esimiesasemassa<br>olevat | Yhteensä   |
|--|-------------------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------|
| <b>Kpl-määrä ja %-määrä</b>                            | <b>kpl</b>              | <b>kpl</b>                   | <b>kpl</b>                       | <b>kpl</b>                | <b>kpl</b> |
| Koulu- tai opistoasteen tai amm.korkea-asteen tutkinto | 2                       | 11                           | 3                                | 1                         | 17         |
| Alempi korkeakoulututkinto                             | 1                       | 0                            | 1                                | 0                         | 2          |
| Ammattikorkeakoulututkinto Ylempi                      | 2                       | 19                           | 3                                | 3                         | 27         |
| ammattikorkeakoulu-<br>tutkinto                        | 4                       | 3                            | 2                                | 0                         | 9          |
| Ylempi korkeakoulututkinto                             | 37                      | 3                            | 6                                | 5                         | 51         |
| Lisensiaatti   | 5                       | 0                            | 0                                | 1                         | 6          |
| Tohtori  | 7                       | 0                            | 1                                | 4                         | 12         |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>58</b>               | <b>36</b>                    | <b>16</b>                        | <b>14</b>                 | <b>124</b> |

TAULUKKO 8. Alaistaitojen määritelmä

LIITE 4

|  | Opetushenkilöstö   | Esimies-asemassa olevat  | Hanke- ja projektihenkilöstö   | Tukipalvelu-henkilöstö  |
|--|--|--|--|---|
| <p>Työ tehdään kunnolla.</p> <p>Työntekijä hallitsee perusasiat, osaa työnsä.</p> <p>Työ tehdään tuloksellisesti ja itseohjautuvasti.</p> <p>Työntekijä ottaa vastuuta työstään, kehittää sitä ja tekee työnsä itsenäisesti.</p> <p>Työntekijä ymmärtää työnsä tavoitteen organisaation kannalta.</p> <p>Hän arvostaa työtään ja on aloitekykyinen.</p> <p>Hän kehittää työtään ja huolehtii psyykkisestä ja fyysisestä kunnostaan</p> | <p><i>Hoitaa oman työnkuvaan kuuluvat tehtävät, hallitsee tietyt perusasiat (esim. atk), pystyy yhteistyöhön muiden kanssa ja pystyy muuttamaan toimintaansa vaikkapa esimiehen antaman palautteen pohjalta</i></p> <p><i>Tekee annetut tehtävät niin hyvin kuin osaa annetuissa aikarajoissa. Huolehtii osaltaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta</i></p> <p><i>Omia töitä ei ole, kaikki työt ovat MAMK:n töitä ja ne on hoidettava.</i></p> <p><i>Tehdä työt mahdollisimman hyvin niin että työn tekeminen on mielekästä ja tuloksellista.</i></p> <p><i>Sen työn/tehtävän, johon on palkattu, huolellinen ja parhaansa mukaan tekeminen.</i></p> | <p><i>Kykenee näkemään oman tehtävänsä ja roolinsa organisaatiossa.</i></p> <p><i>Ymmärtää työnsä merkityksen. Osaa työnsä.</i></p> <p><i>Suorittaa annetut tehtävät aikataulun ja tavoitteiden mukaan.</i></p> <p><i>Kykenee itsenäisesti huolehtimaan vastuullaan olevista asioista ilman jatkuvaan työnjohtoa.</i></p> <p><i>Omaa riittävät vuorovaikutustaidot.</i></p> <p><i>On avoin ja rehellinen</i></p> | <p><i>Ymmärtää yrityksen päämäärät, tajuaa oman roolin päämäärien saavuttamiseksi, sosiaaliset taidot suhteessa työtovereihin ja esimieheen.</i></p>   | <p><i>Kykyä suoriutua annetuista tehtävistä ja hyviä sosiaalisia taitoja.</i></p>   |
| <p>Työntekijällä on hyvät yhteistyötaidot ja hän omaa hyvät vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot.</p> <p>Hän osaa toimia ryhmässä ja pystyy verkostoitumaan ja tukee tarpeen tullen esimiestään.</p> <p>Puhalletaan yhteen hiileen ja noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä.</p>   |  | <p><i>Yhteistyötaidot, sitoutuneisuus toiminnan kehittämiseen, kollegiaalisuus ja työkaverin tukeminen ja kannustaminen, kehittävän palautteen antamistaidot</i></p>   | <p><i>Hyvät yhteistyötaidot, aktiivisuus, vastuunottaminen ja palautteen vuorovaikutteisuus sekä tilannetajuakin tarvitaan.</i></p> <p><i>Kouluttautuminen eli ammatillinen osaaminen.</i></p> | <p><i>Rinnastettavissa esimiestaitoihin, hyvää työkäyttäytymistä eli sovittujen sääntöjen noudattamista, muiden huomioonottamista, yhteen hiileen puhaltamista, omasta työstä vastaamista, esimiehen kanssa keskustelua siitä mitä haluaa ja mitä esimies haluaa.</i></p> |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| <p>Työntekijä osaa ja haluaa antaa ja vastaanottaa palautetta.</p> |  |  | <p><i>Rohkeus ottaa esille asioita rakentavasti esimiehen kanssa. Kehittämisideoiden esittäminen.</i></p> <p><i>Vuorovaikutustaidot yhteistyössä alaisten kesken ja esimiehen kanssa.</i></p> | <p><i>Vuorovaikutustaidot, kyky ottaa vastaan palautetta rakentavalla tavalla, erilaisuuden sietokyky.</i></p> |
|--|--|--|---|--|

TAULUKKO 9. Esimiesten ja kaikkien vastaajien alaistaidot.

LIITE 5

| Esimiehet/Alaiset  | Esimiehet (n=18) |              | Alaiset (n=124) |              |
|--|------------------|--------------|-----------------|--------------|
|  | Keskiarvo        | Keskihajonta | Keskiarvo       | Keskihajonta |
| Ryhmän jäsenenä he tekevät usein enemmän kuin vain oman osuutensa/ <b>Ryhmän jäsenenä teen usein enemmän kuin vain oman osuuteni</b>   | 4,00             | 0,686        | <b>3,84</b>     | <b>0,630</b> |
| He ottavat tilanteen niin vaatiessa tehtäväksi tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu heidän työtehtäviinsä/ <b>Otan tilanteen niin vaatiessa tehtäväksi, jotka eivät varsinaisesti kuulu työtehtäviini</b> | 3,94             | 0,639        | <b>4,05</b>     | <b>0,720</b> |
| Heidän työhönsä liittyvät tavoitteet ovat yhdensuuntaiset MAMKin tavoitteiden kanssa/ <b>Omat työhöni liittyvät tavoitteet ovat yhdensuuntaiset MAMKin tavoitteiden kanssa</b>                                 | 3,90             | 0,780        | <b>4,11</b>     | <b>0,758</b> |
| He kehittävät jatkuvasti osaamistaan ja taitojaan/ <b>Kehitän jatkuvasti omaa osaamistani ja taitojani, jotta olisin entistä tärkeämpi omalle työyksikölleni ja MAMKille</b>                                   | 3,78             | 0,647        | <b>3,83</b>     | <b>0,908</b> |
| He tiedostavat esimiehensä tavoitteet ja kehittämisen tiellä olevat esteet/ <b>Tiedostan esimieheni tavoitteet ja kehittämisen tiellä olevat esteet</b>  | 3,78             | 0,647        | <b>3,56</b>     | <b>0,913</b> |
| Heidän innostunut työtapansa ja asenne antavat lisäenergiaa myös esimiehelle/ <b>Innostunut asenteeni ja työtapani antavat lisäenergiaa myös muille työyksikössäni</b>   | <b>4,11</b>      | <b>0,676</b> | <b>3,48</b>     | <b>0,897</b> |
| Voin esimiehenä luottaa siihen, että työt valmistuvat ajallaan ja laadukkaasti/ <b>Esimieheni voi luottaa siihen, että työni valmistuvat ajallaan ja laadukkaasti</b>  | 4,22             | 0,878        | <b>4,38</b>     | <b>0,632</b> |
| He ovat vahvasti sitoutuneita työhönsä ja MAMKiin/ <b>Olen vahvasti sitoutunut työhöni ja MAMKiin</b>  | 3,89             | 0,758        | <b>4,02</b>     | <b>0,879</b> |
| He antavat työyksikölleen parhaat ideansa ja suorituksensa/ <b>Annan MAMKille parhaat ideani ja suoritukseni</b>   | 3,89             | 0,900        | <b>3,56</b>     | <b>0,911</b> |
| He pyrkivät motivoimaan myös muita tekemään parhaansa/ <b>Omassa työyksikössäni yritän motivoida muita tekemään parhaansa</b>  | 4,00             | 0,686        | <b>3,60</b>     | <b>0,834</b> |
| He auttavat uutta työntekijää orientoitumaan työhönsä, vaikkei sitä heiltä pyydetäisikään./ <b>Autan uutta työntekijää orientoitumaan työhönsä, vaikkei sitä minulta pyydetäisikään</b>                        | 4,00             | 0,767        | <b>4,02</b>     | <b>0,796</b> |
| He auttavat pitkään työstä poissa ollutta työkaveria pääsemään taas työhön käsiksi./ <b>Autan pitkään työstä poissa ollutta työtoveriani pääsemään työhön käsiksi.</b>   | 4,00             | 0,767        | <b>3,89</b>     | <b>0,757</b> |
| He ovat halukkaita työskentelemään enemmän kuin heidän työssään muodollisesti vaaditaan./ <b>Olen halukas työskentelemään enemmän kuin minulta työssäni muodollisesti vaaditaan.</b>                           | 4,00             | 0,840        | <b>3,35</b>     | <b>1,036</b> |
| <b>Olen halukas tekemään vähän ylimääräistä Mikkelin ammattikorkeakoulun eteen/</b> He ovat halukkaita työskentelemään enemmän kuin heidän työssään muodollisesti vaaditaan.                                   | 3,72             | 0,861        | <b>3,72</b>     | <b>0,861</b> |

Kaikkien vastaajien (kaikkien alaisten) tiedot on taulukossa esitetty lihavoituna. Keskiarvot on laskettu seuraavien väittämien perusteella: 1 ei kuvaa lainkaan, 2 kuvaa melko huonosti, 3 kuvaa jotenkuten, 4 kuvaa melko hyvin, 5 kuvaa erittäin hyvin. Luottamusvälinä on käytetty 95%.

### Hypothesis Test Summary

|    | Null Hypothesis  | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|----|--|---|------|-----------------------------|
| 1  | The distribution of Ryhmän jäsenenä teen usein enemmän kuin vain oman osuuteni is the same across categories of Ryhmä.   | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .356 | Retain the null hypothesis. |
| 2  | The distribution of Otan tilanteen niin vaatiessa tehtäväksi myös tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu työtehtäviini is the same across categories of Ryhmä.              | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .462 | Retain the null hypothesis. |
| 3  | The distribution of Omat työhöni liittyvät tavoitteet ovat yhdensuuntaiset MAMKIn tavoitteiden kanssa is the same across categories of Ryhmä.                                  | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .322 | Retain the null hypothesis. |
| 4  | The distribution of Kehitän jatkuvasti omaa osaamistani ja taitojani, jotta olisin entistä tärkeämpi omalle työyksikölleni ja MAMKille is the same across categories of Ryhmä. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .610 | Retain the null hypothesis. |
| 5  | The distribution of Tiedostan esimieheni tavoitteet ja kehittämisen tiellä olevat esteet is the same across categories of Ryhmä.   | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .319 | Retain the null hypothesis. |
| 6  | The distribution of Innostunut asenteeni ja työtapani antavat lisäenergiaa myös muille työyksikössäni is the same across categories of Ryhmä.                                  | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .004 | Reject the null hypothesis. |
| 7  | The distribution of Esimieheni voi luottaa siihen, että työni valmistuvat ajallaan ja laadukkaasti is the same across categories of Ryhmä.                                     | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .622 | Retain the null hypothesis. |
| 8  | The distribution of Olen vahvasti sitoutunut työhöni ja MAMKiin is the same across categories of Ryhmä.  | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .378 | Retain the null hypothesis. |
| 9  | The distribution of Annan työyksikölleni parhaat ideani ja suoritukseni is the same across categories of Ryhmä.  | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .360 | Retain the null hypothesis. |
| 10 | The distribution of Tarjoan emotionaalista tukea työtoverilleni, kun heillä on huolia is the same across categories of Ryhmä.  | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .784 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

TAULUKKO 10. Alaistaitojen näkyminen päivittäisessä työssä

LIITE 7

|   | Opetushenkilöstö  | Esimiesasemassa olevat   | Projekti- ja hankehenkilöstö  | Tukipalveluhenkilöstö   |
|---|---|--|---|---|
| Jokainen tekee työnsä hyvin, laadukkaasti ja joustavasti sekä aikataulussa          | <i>Uusina näkemyksinä ja mahdollisuuksien pohtimisena, innostuksena kehittää omaa työtään ja koulutusohjelmaa, hyvänä opiskelijoihin suuntautuvana asiakaspalveluna ja vahvana sitoutumisena siihen työhön mitä koulutusohjelmassa tehdään.</i> |  |   | <i>Hyvinä tuloksina: hyvä palaute opiskelijoilta ja asiakkailta.<br/><br/>Jos olisi aikaa pitäisi näkyä seuraavasti: kehittämällä työtään aina tarpeen mukaan. Pitää mielessä työnantajan tavoitteet päivittäin ja saavuttaa ne mahdollisimman hyvin jokapäivän osalta. Yhteistyö työyhteisön kanssa.</i> |
| Kaikkien kanssa tullaan toimeen ja työn tekeminen sujuu, puhalletaan yhteen hiileen | <i>Työn sujuvana hoitamisena, hyvinä työtoverisuhteina ja tyytyväisenä olotilana (terveytenäkin)<br/><br/>Keskustelut ovat vilkkaita aina kun tavataan. Henkilökunta on sitoutunut tekemään työnsä ja enemmän yhteiseksi hyväksi.</i>           | <i>Kaikki tekevät oman osuutensa laadukkaasti, ei turhia poissaoloja, reilu ja tekevä meininki. Ollaan ystävällisiä työkavereille, muillekin kuin oman yksikön väelle.</i>                               |   |   |
| Toinen toisensa arvostaminen ja työkaverilta voi pyytää apua, kun sitä tarvitsee    | <i>Pidetään pomo ja työkaverit tietoisena omista menoista (siis fyysisistä, ei rahallisista). Ei vedetä mattoa jalkojen alta esim. vähättelemällä työkaverin/esimiehen tekemisiä tai ajatuksia.</i>   | <i>Sitoutumisena laadukkaaseen toimintaan, positiivisena esiintymisenä omaa pesää ei laita ulospäin esiintyessä, kollegoiden huomioimisena, tukemisena ja rohkaisuna, kehittävän palautteen annossa.</i> |   | <i>Siinä, että työntekijä on vuorovaikutteinen muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa, arvostaa muiden työtä ja ottaa mielellään tehtäviä vastaan ja tekee ne sovitussa aikataulussa.</i>   |
| Työpaikalla vallitsee reilu tekemisen meininki                                      | <i>Hyvä ilmapiiri, tekemisen meininki.<br/><br/>Koulutusohjelmassamme se näkyy hyvänä henkenä ja tekemisen meininkinä. Tavallisen päivärutiinin hyvänä toteutumisena, mutta myös</i>  | <i>Työt sujuvat ja on hymyä huulessa!</i>  | <i>Hyvänä ilmapiirinä, innovatiivisena toimintana, vähän sairaspöissaoloja.<br/><br/>Mukavana työyhteisönä ja ainakin omalta osaltani hyvänä työilmapiirinä. MAMK on usein positiivisesti</i> |   |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  | <i>positiivisena ilmapiirinä toisille työntekijöille. Iloinen uuden keksiminen näkyy ja kuuluu päivään myös.</i>   |  | <i>esillä mediassa, joten varmasti osaltaan hyvät alaistaidot vaikuttavat myös tähän.</i> |   |
| <i>Alaistaidot eivät näy päivittäisessä työssä</i> | <i>Ei anneta tilaa käyttää kaikkea osaamista mitä on</i><br><br><i>Loppuunpalamisena</i><br><br><i>Käytännön arjen sujumisessa/sujumattomuudessa</i><br><br><i>Näkyvät ja eivät näy.</i> |  |   | <i>Kun työt on tehty hyvin =&gt; kaikki toimii, jos työt on tehty huonosti =&gt; mikään ei toimi.</i> |



TAULUKKO 11. Alaistaitojen kehittäminen työntekijän omasta näkökulmasta

LIITE 8

|                                    | <b>Opetushenkilöstö</b>  | <b>Esimiesasemassa olevat</b>   | <b>Projekti- ja hankehenkilöstö</b>  | <b>Tukipalveluhenkilöstö</b>  |
|------------------------------------|--|---|--|---|
| Koulutus ja oman työn kehittäminen | <p><i>kouluttautumalla ja osallistumalla yhteisiin töihin ryhmän jäsenenä</i></p> <p><i>Opiskelemalla lisää ja pitämällä itseään ajantasalla.</i></p> <p><i>Osallistumalla koulutuksiin ja itseopiskelulla. Hyödyllistä koulutusta on tosin vähän tarjolla. Itseopiskelu edellyttää selkeää, ilmeistä tarvetta (sen tiedostamista).</i></p> <p><b>Olemalla aktiivinen esim.</b><br/><i>koulutusten suhteen tarttumalla uusiin haasteisiin (työtehtävät, projektit...) ajattelemalla asioita kokonaisuuden kannalta, ei vain oman itsensä ja oman työn kannalta puhumalla (kohtuudelle) kuuntelemalla ja kyselemällä</i></p> <p><i>Koulutus on tietenkin yksi, mutta yhtäläillä myös kollegiaalinen ohjaus ja keskustelu on mielestäni hyvin opettavaista. Samoin esimiehen ohjaus.</i></p> <p><i>Asennoitumalla, laittamalla itsensä muiden asemaan. Miettimällä kokonaisuutta, mihin tässä pyritään. Tämä on joukkue ei yksilölaji</i></p> <p><i>Hankkii sitä osaamista, mitä työssä yksión/MAMK puolelta tarvitaan: ammattiosaaminen ja ihmissuhdetaidot. Reilu ja kannustava suhtautuminen työkavereihin ja opiskelijoihin. Oma hapannaama ja ongelmat pidetään</i></p> | <p><i>Opiskelemalla, refleктоimalla omaa toimintaansa vertaisarvioinnilla, esimiehen kanssa keskustelemalla, työhöjausta käyttämällä</i></p> <p><i>Lukemalla eri (ammatti)lehti artikkeleista, mitä kannattaa ja mitä ei kannata tehdä. Kuuntelemalla avoimesti ja kriittisesti ympäristöään ja koulutuksia ja oppimalla sieltä, mitä kannattaa ja mitä ei kannata tehdä. Soveltamalla opittua käytäntöön ja katsomalla reaktioita.</i></p> | <p><i>kouluttautumalla ja kirjallisuuden avulla kehittymällä esimiehenä, ymmärtämällä erilaisia persoonia työyhteisössä hakemalla erilaisia työpaikkoja elämänsä aikana ja oppimalla näin erilaista johtamiskulttuuria eri yrityksissä</i></p> | <p><i>Hakeutumalla alan koulutukseen tai työyhteisön esimerkin avulla.</i></p> <p><i>kouluttautumalla keskustelemalla esimiehen kanssa työhöjauksella</i></p> <p><i>kiinnostus omaan työhön on tärkeintä, se motivoi kehittymään aktiivisuus, halu oppia uutta koulutukset, keskustelut toisten kanssa palaute toisilta työntekijöiltä ja esimieheltä, kehityskeskustelut</i></p> |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   | <p><i>poissa työpaikalta.</i></p> <p><i>Tekniikan alalla tärkeintä on pitää huolta asiantuntijoiden ammattitaidon päivittämisestä</i></p> <p><i>Kehittämällä jatkuvasti itseään (ammattillisesti). Se pitää virkeänä ja voi siten antaa paremman panoksen myös esimiehen näkökulmasta ja innostaa häntä osaltaan.</i></p> <p><i>Kyllä vahva oman alan asiantuntemus on se perusta ja sitten pedagoginen osaaminen. Näiden jälkeen itseluottamus. Alaistaitojen pintakuorutusta on sitten neuvotteluja keskustelutaidot, tavoitteiden asettaminen ja seuranta.</i></p>                            |   |  |   |
| <p>Palautteen antaminen, vastaanottaminen ja keskustelu</p> | <p><i>Harjoittelemalla palautteen vastaanottamista ja oman toiminnan muuttamista, lisäämällä sosiaalisia valmiuksia</i></p> <p><i>Ottamalla muut huomioon, kehittämällä yhteistyötaitoja ja sosiaalisia taitoja.</i></p> <p><i>Olemalla avoin, ja olemalla oma itsensä sekä antamalla toistenkin olla sellaisia kuin ovat. Ei pitäisi arvottaa erilaisuutta, koska hyvä kokonaisuus syntyy erilaisista osista.</i></p> <p><i>Opetella palautteen antamista ja vastaanottamista</i></p> <p><i>Ottamalla huomioon esimiehen rajallisuus ja reunaehdot joiden puitteissa hän tekee työtään.</i></p> | <p><i>vuorovaikutuksessa toisten kanssa pyrkiä ymmärtämään kokonaisuutta ja pyrkiä irti yksisilmäisestä oman edun tavoittelusta tämä vaatii hyvää ammattillista itseluottamusta</i></p> | <p><i>Ottamalla palautetta esimieheltä ja oppimalla siitä</i></p> <p><i>Osallistumalla vaikkapa mentorointiin tai muuten keskustelemalla kollegoiden kanssa omasta työstä ja työpaikalla toimimisesta. Miettimällä omaa rooliaan ja asennetaan työtehtävissä ja asettamalla itselleen tavoitteita niiden kehittämisen suhteen</i></p> <p><i>Keskustelemalla tarvittaessa hankalista kysymyksistä..</i></p> <p><i>Kuuntelemalla ja joustamalla tarvittaessa sopivaan rajaun saakka.</i></p> | <p><i>Pysähtymällä kuuntelemaan muita, olemalla aidosti kiinnostunut työstään ja työtovereistaan, opettelemalla puhumaan/ottamaan puheeksi myös vaikeat asiat</i></p> <p><i>Oppimalla päivittäisistä kokemuksistaan (hyvistä ja huonoista), seuraamalla muiden työskentelyä ja ottamalla oppia siitä, keskustelemalla kollegoiden ja esimiehen kanssa</i></p> <p><i>Olemalla avoin ja vastaanottavainen erilaisille mahdollisuuksille tehdä työtä. Myös toisten työntekijöiden vahvuuksia hyödyntämällä voi saada parempia tuloksia.</i></p> <p><i>Ryhmätyötä ja viestintää</i></p> |

|   |  |   |   |                             |
|---|--|---|---|-----------------------------|
|   | <p><i>Huolehtimalla omasta osuudestaan laadukkaasti ja käyttäytymällä asiallisesti. Turhat purnaukset ja käytävillä supattelut pois.</i></p> <p><i>Avoin asioiden, myös negatiivisten asioiden esille tuonti ja kehittämis ehdotusten esittäminen. Ei pelkkää naukunaa, vaan jotain tilalle.</i></p> <p><i>Oottamalla huomioon muut ja kuuntelemalla</i></p> <p><i>Toimimalla aktiivisena tiimijäsenenä</i></p> <p><i>Laittamalla itsensä aidosti likoon</i></p> <p><i>Olemalla aktiivinen hyvien käytäntöjen kehittämisessä ja toteutuksessa</i></p> <p><i>Vaikea kysymys... ehkä jotkin yhteiset keskustelut työntekijäporukoittain voisi olla yksi keino.</i></p> |   |   | <p><i>kehittämällä.</i></p> |
| <p><i>Olemalla kiinnostunut työstään ja halu kehittää työtään</i></p> | <p><i>Kun oma henkilökohtainen työ on saatu kehitettyä tietylle tasolle alkaa jäädä aikaa miettiä miten oma työ liittyy muiden työhön. Tässä vaiheessa alkaa kiinnostua toiminnan kehittämisestä, yhteistyöstä ja johtamisesta. Yhteistyön rakenteiden luomisessa työntekijän pitäisi pystyä tuomaan esiin oma asiantuntijan näkökulmansa muille ja johtamis palveluille</i></p> <p><i>Tutustumalla omaan toimenkuvaan ja sisältöön eli oman työtehtävän</i></p>   | <p><i>Perehtymällä organisaation tavoitteisiin ja pohtimalla, kuinka oma työ liittyy siihen</i></p> <p><i>Tarkastelemalla kriittisesti omia työskentelytapojaan ja tarvittaessa muuttamaan niitä</i></p> <p><i>R rakentamalla luottamusta työyhteisössä &gt; yhteisöllisyyden lisääntyminen, parempi työilmapiiri ja paremmat tulokset</i></p> <p><i>Aktiivisesti ja rakentavasti kiinnostunut työpaikan asioita ja</i></p> | <p><i>Olemalla aktiivinen ja kiinnostunut omista työtehtävistään ja pitämällä silmät auki ympärillä tapahtuvaan.</i></p> <p><i>Olemalla aktiivinen arjessa ja osallistumalla, pois kammioista puurtamasta.</i></p> <p><i>Oman osaamisen kehittäminen, palautteen pyytäminen / saaminen työstä &gt; palautteen vastaanottaminen rakentavasti, Huolehtia omalta osaltaan hyvästä työilmapiiristä ja</i></p> |                             |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   | <i>selkeys ja rajaukset</i>  | <i>ihmisistä</i>   | <i>työyhteisöstä.</i><br><br><i>Olemalla aktiivinen ja kiinnostunut työnsä/työtehtäviensä kehittämisestä. Kertomalla avoimesti (positiivisesti) plussat ja miinukset.</i><br><br><i>Kuuntele, kiinnostu, ota selvää, lue Mamkin nettisivuja. Suunnittele työsi Ota aikaa oman työnkuvasi miettimiseen</i> |  |
| <i>Itsearviointi ja oman asenteen muuttaminen</i> | <i>Katsomalla peiliin, pyytämällä palautetta</i><br><br><i>Vähentää omaan napaan tuijottamista ja miettiä omaa rooliaan organisaation kannalta hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi</i><br><br><i>Ajattelemalla, miksi täällä on</i><br><br><i>Itsetutkiskelulla ja kehityskeskusteluissa</i><br><br><i>Miettimällä miten henkilökohtainen kehittäminen tukee työyhteisön kehittymistä.</i><br><br><i>Työntekijä voi yrittää muodostaa itselleen käsitystä siitä, miksi on olemassa sellainen organisaatio kuin Mamk ja etsiä itse itselleen tämän pohjalta jonkin tärkeän merkityksen omalle työpanokselleen.</i><br><br><i>Asennekasvatuksella ja teknisten valmiuksien kehittämisellä. Joskus ongelmat johtuvat alaisista!</i> | <i>Muuttaa suhtautumistaan toisen yksikön työntekijään, ottaa selvää mitä muut tekevät, jotta huomaa, että muidenkin tehtävät ovat tärkeitä. Seurata mitä MAMKissa tapahtuu ja ottaa osaa keskusteluun</i><br><br><i>Arvioimalla omaa osaamistaan ja omia taitojaan. Niin ammatillisia taitoja kuin sosiaalisia taitojaan.</i> | <i>Miettimällä myös omaa asennettaan.</i>   |  |

|                            |  |  |   |   |
|----------------------------|--|--|---|---|
|                            | <p><i>Miettimällä, miten oma rooli on osa suurempaa kokonaisuutta</i></p> <p><i>Tiedostamalla, ongelmiin puuttamalla/ kehittämällä itseään</i></p> <p><i>Itsearviointi ja realistisuuden säilyttäminen työhön annetun resurssin ja tuloksen suhteen.</i></p> <p><i>Oman asenteensa tuuletuksella</i></p> |  |   |   |
| Pitämällä huolta itsestään |  |  | <p><i>Seuraa aikaansa ja treenaa.</i></p> <p><i>Pitämällä huolta omasta hyvinvoinnistaan niin työajalla kuin vapaaajanakin.</i></p> | <p><i>Pitämällä hyvää fyysistä ja henkistä tasoa yllä</i></p> |
| Ei voi kehittää            | <p><i>Onhan niitä kaikenlaisia tiimityöskentelykursseja ja oppikirjoja, mutta kyllä tiimityöskentelytaito kytkeytyy sosiaaliseen lahjakkuuteen ja on suurelta osin perinnöllistä, eli omat kehittymismahdollisuudet ovat tässä asiassa aika rajalliset</i></p>   | <p><i>Aika paljon on kiinni asenteesta ja sitä on joskus vaikea muuttaa.</i></p> |   |   |

TAULUKKO 13. Vastaajien toivoma johtamistapa

LIITE 9

|  | Opetushenkilöstö  | Esimies-asemassa olevat  | Hanke- ja projektihenkilöstö   | Tukipalvelu-henkilöstö  |
|--|---|--|--|---|
| <p>Oikeudenmukaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tasa-arvoisuus</li> <li>- luottamus</li> <li>- johdonmukaisuus</li> <li>- reiluus</li> <li>- suoruus</li> <li>- avoimuus</li> <li>- inhimillisyys</li> </ul> | <p><i>Toivon, että minuun luotetaan.<br/>Toivon, että asiantuntijuuteni<br/>huomioidaan.</i></p>  | <p><i>Oikeudenmukaisesti, tasa-<br/>arvoisesti ja arvostamalla ja<br/>kunnioittamalla.</i></p>   | <p><i>Reilusti ja rehdisti, aivan<br/>kuten hoidan työtänikin.<br/>Odotan, että<br/>itseohjautuvasti työtään<br/>tekeväälle henkilölle<br/>annetaan myös tiettyyn<br/>rajaan asti vapautta</i></p> | <p><i>Selkeät ohjeet, oikeudenmukainen ja<br/>tasapuolinen työntekijöide kohtelu<br/>palautteen anto ja vastaanotto<br/>rakentavaa.<br/>Tasapuolisesti ja kannustavasti.<br/>Vahvuudet huomioon ottaen.<br/>Palautetta saaden. Ajan tasalla pitäen.<br/>Kehitystä tukien.</i></p> |
| <p>Itsenäinen työnteke</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintavapaus</li> <li>- joustavuus</li> <li>- luottamus asian-<br/>tuntemukseen</li> </ul>   | <p><i>Antamalla minun hoitaa<br/>ammattialaani kuuluvat asiat<br/>itsenäisesti muutoinkin<br/>haluan olla rauhassa, ellei ole jotakin<br/>huomautettavaa</i></p> <p><i>Reilusti ja selkeästi, siten että kaikki<br/>työntekijät ovat esimiehen silmissä<br/>samalla viivalla ja että olen selvillä<br/>siitä, mitä minulta odotetaan.<br/>Johtamisessa on olennaista, että<br/>esimies tietää ja tuntee sen maailman<br/>ja ympäristön ja ne realiteetit, jotka<br/>vaikuttavat rivityöntekijän<br/>työpanokseen. Toivon myös<br/>joustavuutta ja inhimillisyyttä<br/>johtamiseen.</i></p> <p><i>Haluan, että minulle annetaan tilaa<br/>toimia, kannustetaan tuomaan omia<br/>ideoita ja näkemyksiä, annetaan<br/>vastuuta. Samaan aikaan toivon<br/>johtoasemassa olevalta valmiutta<br/>kantaa vastuuta, antaa aikaa ja<br/>ymmärtää, että työntekijän pieniltä<br/>tuntuvat murheet voivat olla suuria<br/>työntekijälle itselleen.</i></p> | <p><i>Kannustaen ja tarvittaessa<br/>tukien mutta kuitenkin niin,<br/>että kun tavoitteet on<br/>asetettu, toimintaa ei<br/>jatkuvasti kytätä vaan<br/>annetaan vapaus toimia itse<br/>parhaaksi näkemällään<br/>tavalla.</i></p> <p><i>Annetaan toimintavapaus<br/>tietyin reunaehdoin ja<br/>tavoittein.</i></p> | <p><i>Selkeät tavoitteet työlle.</i></p> <p><i>Riittävä vapaus tehtävien<br/>suorittamiseen<br/>Luottamus.<br/>Verkostojen arvostaminen</i></p>  | <p><i>Avoimesti, asioista puhutaan, myös<br/>ikäivistä. Ennen isoja päätöksiä<br/>yhteinen keskustelu. Joustavuutta, jos<br/>minä joustan odotan, että myös<br/>työnantaja joustaa tarvittaessa.</i></p>  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p>Palaute<br/>-kuuntelu<br/>-keskustelu<br/>-kannustaminen</p> | <p><i>Asiantuntevasti, ei liian tiukkaa valvontaa, mutta riittävästi palautetta.</i></p> | <p><i>Huomioidaan, kiitetään ja annetaan myös kielteistä palautetta suoraan, jos on aihetta</i></p> <p><i>Luottamus puolin ja toisin on tärkeintä; on toimittava niin, että se säilyy ja kehittyy, jos ollaan eri mieltä, edellytän perusteluja ja avointa keskustelua toivon, että minua kuunnellaan ja että saan palautetta työstäni, sopivasti ohjeistusta ja vastuuta, systemaattinen seuranta on hyvä asia.</i></p> |  |  |
|---|--|--|--|--|

TAULUKKO 14. Esimiesten esimiestaidot

LIITE 10

| Esimiehet/Alaiset  | Esimiehet (n=18) |              | Alaiset (n=106) |              | Merkitsevyys-<br>taso (p) |
|--|------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------------------|
|  | Keskiarvo        | Keskihajonta | Keskiarvo       | Keskihajonta |                           |
| Huomioin alaiseni yksilönä/Esimieheni huomioi alaisensa yksilönä                                     | 4,17             | 0,618        | 3,93            | 0,969        | 0,298                     |
| <b>Arvostan alaisiani/Esimieheni arvostaa minua</b>  | <b>4,67</b>      | <b>0,485</b> | <b>4,09</b>     | <b>0,951</b> | <b>0,006</b>              |
| <b>Olen alaisistani aidosti kiinnostunut/Esimieheni on aidosti kiinnostunut minusta</b>              | <b>4,39</b>      | <b>0,698</b> | <b>3,75</b>     | <b>1,128</b> | <b>0,011</b>              |
| Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot/Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot                      | 3,83             | 0,707        | 3,87            | 1,043        | 0,751                     |
| <b>Läsnäoloni on alaisilleni tärkeää/Esimieheni läsnäolo on minulle tärkeää</b>                      | <b>3,94</b>      | <b>0,639</b> | <b>3,24</b>     | <b>1,117</b> | <b>0,002</b>              |
| Olen hyvin alaisteni tavoitettavissa/Esimieheni on hyvin tavoitettavissa                             | 4,11             | 0,583        | 3,60            | 1,209        | 0,108                     |
| <b>Osaan auttaa alaisiani heidän työtehtävissään/Esimieheni osaa auttaa minua työtehtävissäni</b>    | <b>3,89</b>      | <b>0,676</b> | <b>3,02</b>     | <b>1,257</b> | <b>0,003</b>              |
| <b>Minulla on sijainen poissa ollessani/ Esimiehelläni on osaava sijainen hänen poissa ollessaan</b> | <b>2,83</b>      | <b>1,425</b> | <b>1,87</b>     | <b>1,024</b> | <b>0,015</b>              |
| <b>Esimiestaitoni kaipaavat kehittämistä/Esimieheni tulisi kehittää esimiestaitojaan</b>             | <b>3,28</b>      | <b>0,958</b> | <b>2,63</b>     | <b>1,115</b> | <b>0,000</b>              |





TAULUKKO 15. Esimiestaitojen näkyvyys päivittäisessä työssä

LIITE 11

|   | Opetushenkilöstö  | Tukipalveluhenkilöstö  |
|---|---|--|
| Esimies kuuntelee, kannustaa ja välittää aidosti                | <i>Liian vähän!</i><br><br><i>Esimies on helposti lähestyttävissä ja hänen kanssaan voi keskustella kaikista asioista ilman etukäteisarvausta, ettei hän suostu esim. johonkin asiaan.</i>  | <i>Kannustavuus näkyy työn tuloksessa. Rento ilmapiiri. Asiat hoituvat ajallaan</i>                |
| Työlle asetetaan tavoitteet ja esimies luo toimintaedellytykset |   |  |
| Hyvä työilmapiiri ja arjen sujuminen                            | <i>Se alkaa aamun huomenista ja jatkuu mutkattomalla yhteydellä arjen askareissa.</i>   | <i>Yksikön toiminta luotettavaa, joustavaa työntekijöiden työhyvinvointi hyvä, ilmapiiri hyvä.</i> |
| Hyvät esimiestaidot eivät näy                                   | <i>Opetustyössä esimiehen ei tarvitse näkyä. Olemme omillamme, esimiestä ei juurikaan näy tämä on kyllä heikkous.</i><br><br><i>Ei juuri mitenkään. Tähänastinen oma esimieheni on niin kaukana omasta työarjestani, että en pysty vastaamaan tähän mitenkään.</i><br><br><i>Valitettavasti ei mitenkään. Tänä päivänä MAMK:issa esimiesasiat ovat organisatorisesti retuperällä. Vika ei ole esimiehen vaan järjestelmän, johon on ajautettu ylimmän johdon päätöksiin</i><br><br><i>Meidän laitoksellamme ei ole minkäänlaisia esimiestaitoja havaittavissa.</i><br><br><i>Näen esimiestäni laitoksen yhteisissä kokouksissa ja kehittämiskeskustelussa sekä TAS:aan liittyvissä keskusteluissa</i><br><br><i>Kun esimies on paljon poissa, on vaikea vastata tähän</i> |  |



TAULUKKO 16. Esimiehen toimenpiteet alais-/työntekijätaitojen kehittämiseksi

LIITE 12

|  | Opetushenkilöstö  | Esimies-asemassa olevat  | Hanke- ja projektihenkilöstö   | Tukipalvelu-henkilöstö                                       |
|--|---|--|--|--|
| Kehityskeskustelut   | <i>Asia otetaan esille kehityskeskustelussa</i>   | <i>Kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeitä.</i>  | <i>Päivittäin ja kehityskeskustelussa</i>  |  |
| Palautteen antaminen ja vastaanottaminen                         | <i>Kannustus ja kehittävä palaute lienevät keskeisimmät.</i><br><br><i>Jakamalla rehellistä palautetta.</i>   | <i>Osaa ja uskaltaa antaa palautetta työsuorituksesta</i>                                  | <i>Antamalla selkeästi perusteltua palautetta (sekä negatiivista että positiivista), mikä luo pohjaa työn kehittämiseksi.</i><br><br><i>Antaa asiallista palautetta.</i> | <i>Antamalla palautetta ja ohjaamalla.</i>                   |
| Kannustaminen yleensä ja kannustaminen kouluttautumaan           | <i>Että suotaisiin mahdollisuus osallistua koulutukseen / koulutuksiin eikä aina vedottaisi rahan.</i><br><br><i>Osaa suhtautua esim. alaisten koulutustarpeisiin oikein ja havaitsee itsekin niitä.</i><br><br><i>Koulutukset, yhteiset tilaisuudet esim. palautekoulutus kehittämispäivillä tietoiskuja toisen huomioon ottamisesta jne</i><br><br><i>Laittaa meijät kurssille tai tsemppaa meitä itse.</i> | <i>Innostaa kouluttautumaan</i><br><br><i>Voin tukea alaisia hakeutumaan koulutukseen.</i> |  | <i>Kannustamalla ja rohkaista alaista lähtemään kouluun.</i> |
| Avoimen ilmapiirin luominen ja aito kiinnostus alaisiaan kohtaan | Ei suoria kommentteja   | Ei suoria kommentteja  | Ei suoria kommentteja  | Ei suoria kommentteja  |

TAULUKKO.17. Miten MAMK voi auttaa alaistaitojen kehittämisessä

LIITE 13

|   | Opetushenkilöstö  | Esimies-<br>asemassa olevat  | Hanke- ja<br>projektihenkilöstö   | Tukipalvelu-henkilöstö  |
|---|---|--|---|---|
| Koulutukset   | <p>Vaativalla esimiesasemassa olevilta, että he pitävät huolta alaistensa kouluttautumisesta.</p> <p>Järjestää hyviä seminaareja / koulutustilaisuuksia henkilökunnalle</p> <p>Tarjoamalla yksiköiden esimiehille koulutusta, myös työntekijöille voisi olla koulutusta siitä mitä hyvät alaistaidot ovat (tai mitä ne ylipäättään ovat)</p> <p>Järjestämällä koulutussessioita, virkistystä ja uudesta erilaisesta näkökulmasta asian tarkastelua.</p>   |  |   | <p>Antamalla aikaa myös kouluttautumiseen.</p> <p>Tarjoamalla yksiköiden esimiehille koulutusta, myös työntekijöille voisi olla koulutusta siitä mitä hyvät alaistaidot ovat (tai mitä ne ylipäättään ovat)</p> |
| Riittävät resurssit                                   | <p>Varmistamalla esimiehille riittävän resurssin esimiestyöhön.</p> <p>Maksaa niistä tehtävistä palkan, jonka alainen tekee.</p> <p>Opetuksen realistinen resursointi, nyt vain raha määrää ja opetus otetaan opettajan selkänahasta. Taitoja voisi käyttää paremmin ja oppimistulokset olla paremmat, jos aina ei vain karsittaisi ja karsittaisi resursseja ja lisättäisi työtehtäviä.</p>  | <p>Maksaa oikeudenmukaista palkkaa ja palkata tarpeeksi työntekijöitä.</p> | <p>Resursoimalla työtehtävät riittävän hyvin. Henkilöstöä on jatkuvasti liian vähän tai töitä liikaa.</p> <p>Karsimalla byrokratiaa, antamalla riittäviä resursseja</p> | <p>Huolehtimalla siitä, että työntekijöitä on tarpeeksi.</p>  |
| Alaisten kuuntelu ja päätöksentekoon mukaan ottaminen | <p>Esimiesten ja yleensäkin johdon tulisi avautua enemmän alaistensa suuntaan ja ottaa alaisia avoimemmin mukaan päätöksen tekoon ja suunnitteluun.</p> <p>Kuunnella ja ottaa huomioon alaisten mielipiteet. Luottaa kokemukseen. Jos seurataan tunnuslukuja, niillä pitää olla myös merkitystä päätöksissä. Päätösten taustat ja perusteet pitää selvittää alaisille, muuten motivaatio katoaa ja muutosvastarinta kasvaa.</p> <p>Tekemällä työntekijöiden arkeen liittyvät päätökset ja työntekijöiden oman työn määrittelyn läpinäkyväksi. Nyt alaistaitoja nakertaa näennäisdemokratia.</p> <p>Työntekijöitä kuullaan, mutta työyhteisöä koskevat päätökset tehdään silti muiden linjauksien perusteella.</p> |  |   |   |

TAULUKKO 28. Kehityskeskustelut alaistaitojen kehittämisen välineenä

LIITE 14

|  | Opetushenkilöstö   | Esimiesasemassa olevat  | Hanke- ja projektihenkilöstö   | Tukipalveluhenkilöstö  |
|--|--|---|--|--|
| Palautteen antaminen ja vastaanottaminen     | <p><i>Molemminpuolisen palautteen antamis ja saamistilaisuuksina</i></p> <p><i>Esimiehen antaman palautteen kautta.</i></p> <p><i>Se on hyvä paikka saada arvostusta, palautetta</i></p> <p><i>Avoin keskustelu luottamuksellisessa ilmapiirissä on kaiken kehittämisen edellytys</i></p>  | <p><i>Tilanne ja keskustelun rakenne rohkaisee esimiestä antamaan suoraa palautetta.</i></p>  | <p><i>Palaute on hyvä tapa</i></p>   | <p><i>Mielestäni se on erittäin tärkeä paikka antaa palautetta molemmin puolin.</i></p> <p><i>Kuten nykyisellään, palautteen ja keskustelun kautta.</i></p> <p><i>Positiivisen ja myös negatiivisen palautteen anto tärkeää</i></p> <p><i>Oppii ottamaan vastaan rakentavaa palautetta</i></p> |
| Toiminnan ja työn tavoitteiden kirkastaminen | <p><i>Keskusteluissa tulisi tulla esille omat työntekeksen kannalta oleelliset seikat, mikä toimii hyvin, mitä osa aluetta pitäisi vielä kehittää ja miten?</i></p> <p><i>Puhutaan tehtävistä, kehityksestä ja myös motivaation säilymisestä</i></p> <p><i>Päämäärän kirkastamiskeskusteluina, päivittämisenä yleisellä tasolla koko työtilanteesta.</i></p> <p><i>Kullekin löytyvät osaamista vastaavat tehtävät Systemaattisesti käyty keh.keskustelut auttavat kehittämään omaa työtä</i></p> <p><i>Työntekijän resurssit ja MAMK/ yksikön tarpeet kohtaavat mahdollisimman hyvin</i></p> | <p><i>Keskustellaan odotuksista molemmin puolin, arvioidaan toimintaa ja miten kehittää sitä kehityskeskustelulomakkeessa voisi olla alaistaidot arvioitavana</i></p> <p><i>Voisivat toimia, jos sovittujen asioiden toteuttamista seurattaisiin.</i></p> <p><i>Mikä on oma rooli työyhteisön ja sen tulosten saavuttamisessa? Miten sitä voisi parantaa?</i></p> | <p><i>Voivat auttaa tunnistamaan sen, miten työntekijän vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet saadaan sovitettua yhteen työnantajan määrittämien työtehtävien kanssa.</i></p> <p><i>Kehityskeskustelussa käydään läpi aikaisemmat tavoitteet (mikäli ne on tehty), onnistuminen ja uusien kiinnostuksenkohteiden ja tavoitteiden laatiminen. Näin vedetään yhteen työn kehittäminen ja työssä kehittyminen, samalla luodaan yhteishenkeä ja voidaan myös innostaa ja motivoida, lisätä luottamusta.</i></p> | <p><i>Esimiehen tulisi tiedostaa alaisestaan, tietääkö hän/ onko saanut riittävästi tietoa, organisaation strategiasta, keskeisistä tavoitteista yms.</i></p> <p><i>Ne voivat auttaa suunnittelemaan työnkuvaa tehtäviä vastaavaksi.</i></p>   |
| Työntekijän kehittyminen                     | <p><i>Kehityskeskustelussa voisi määrittellä jokaiselle henkilökohtaiset tavoitteet ja kehittämiskohteet</i></p> <p><i>kehityssuunnittelu, tavoitekeskustelu</i></p>   | <p><i>Siinä voidaan käydä läpi henkilökohtaisempia omaan kehittämiseen liittyviä asioita. Ehkä nykyistä enemmän myös sosiaalisia taitoja?</i></p>   | <p><i>Voivat antaa tunteen, että tekemäsi työ on tärkeää ja merkityksellistä työnantajalle</i></p>   | <p><i>Siellä voitaisiin keskustella alaisen mahdollisesta pidempikestoisesta koulutuksesta</i></p> <p><i>Siellä esiin tulleet asiat viedään käytäntöön. Alaisen kehittymistä</i></p>   |

|   |  |  |   |                                   |
|---|--|--|---|-----------------------------------|
|   |  |  |   | <i>seurataan ja sitä tuetaan.</i> |
| Kehityskeskustelulla ei ole merkitystä alaistaitojen kehittämisessä | <p><i>En näe tarvetta kehityskeskusteluille, on pärjätty ennenkin ilman niitä. Miksi nyt pitäisi avautua jollekin ja kehittyä aina vaan?</i></p> <p><i>Ei paljoakaan vaikutusmahdollisuutta</i></p> <p><i>Koen keskustelut ajan hukkana</i></p> <p><i>Esimiehen tulisi olla paremmin perillä työyhteisönsä asioista, jotta keskusteluja kannattaa edes käydä. Jos tarkoituksena on saada kirjanpitoon käyty keskustelu, se tavoite täyttyi. Keskustelussa saavana osapuolena oli esimies, ei työntekijä</i></p> <p><i>Ei vain keskustelua keskustelun vuoksi ei sen vuoksi, että keskustelut on määrätty käytäviksi.</i></p> |  | <p><i>Että niissä todella keskustellaan eikä vain käydä esim. tiettyä lomaketta läpi.</i></p> |                                   |

TAULUKKO 29. Kehityskeskustelut esimiestaitojen kehittämisen välineenä

LIITE 15

|   | Opetushenkilöstö   | Esimiesasemassa olevat  | Hanke- ja projektihenkilöstö   | Tukipalveluhenkilöstö   |
|---|--|---|--|---|
| Palautteen antaminen ja vastaanottaminen  | <p><i>Tulee palautetta alaiselta</i></p> <p><i>Palautetta alaisilta voi ottaa huomioon, jos se on realistisesti toteutettavissa</i></p> <p><i>Alaisen antaman palautteen kautta.</i></p> <p><i>Kun kuulee sekä esimiehen että työntekijän rehelliset ajatukset ja mielipiteet, suunnittelun, päätöksenteon ja toteutuksen tavat kehittyvät</i></p> <p><i>Esimies kyselee keskusteluissa, millaisia toiveita hänen suuntaansa on. Jos esimies todella ottaa niistä oppia, häntä arvostetaan enemmän. Hän pystyy myös paikantamaan itsensä paremmin osaksi työyhteisöä ja näkemään, mihin asioihin pitäisi saada petrausta</i></p> <p><i>Alaisella on mahdollisuus antaa palautetta esimiestaidoista. Keskustelun henki tulisi saada avoimmaksi ja luottamukselliseksi niin että kaksi tasavertaista ihmistä keskustelee samasta asiasta.</i></p> <p><i>Työntekijä tuokoon toiveensa esille ja sitten kehityskeskustellaan</i></p> | <p><i>Annetaan esimiehelle rehellistä palautetta</i></p> <p><i>Alaisten tulisi rohkeammin antaa palautetta esimiehelle, myös negatiivista.</i></p> <p><i>Avoin palaute työntekijältä esimiehelle (ilmapiiri sellainen, että se on mahdollista)</i></p> <p><i>Haasteellinen kysymys ehkä kirjallista palautetta olisi helpompi antaa.</i></p> <p><i>Esimies saa palautetta omilta alaisiltaan miten onnistunut on tehtävässään ja mitä alaiset odottavat minulta. Kyllä se palaute on mielessä päivittäin eri tilanteissa.</i></p> <p><i>Tilanne ja keskustelun rakenne rohkaisee alaisia antamaan suoraa palautetta</i></p> | <p><i>Antaa asiallista palautetta</i></p> <p><i>Antamalla selkeästi perusteltua palautetta (sekä negatiivista että positiivista), mikä luo pohjaa työn kehittämiseksi.</i></p>                           | <p><i>Tärkeää kerran vuoteen jutella ja keskittyä kehittävästi seuraavaan vuoteen, jos jotain suuria suunnitelmia tai muutoksia tulossa puolin ja toisin. Tämä on tietysi se ainoa hetki vuodessa jolloin työntekijä ja lähiesimies panostaa myös palautteen antamiseen. Tosin, kai sitä joskus tulee annettua muussakin tapauksessa, mutta tarkemmin ajatellen, harvemmin</i></p> <p><i>Alainen antaa oman palautteensa esimiehelle siitä, miten hän on onnistunut tehtävässään.</i></p> <p><i>Työntekijä voi antaa palautetta esimiehelle</i></p> |
| Työntekijän ja esimiehen tutustuminen toisiinsa, arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen | <p><i>Dialogi, ideoiden tuuletus, toisiinsa parempi tutustuminen</i></p> <p><i>Auttaa esimiestä tunnistamaan paremmin alaisen vahvuudet ja hyödyntää niitä organisaation tarpeissa. Inhimillinen näkökulma kehittyy toista kuunnellessa ja tehtävien hoitaminen sujuu näin paremmin kun pakottamalla sekä hyvä ilmapiiri vahvistaa tekemisenintoa ja luo energiaa!</i></p>   |   | <p><i>Olemalla kiinnostunut alaisistaan.</i></p>   |   |
| Työn kehittäminen   | <p><i>Kehityskeskusteluissa työntekijällä on yksi tilaisuus tuoda esille omaa asiantuntijuuttaan sekä tulkintaa työstä ja sen tavoitteista.</i></p> <p><i>Tämä voisi auttaa esimiestä tukemaan yhteistoimintaa niin, että henkilöstössä oleva potentiaali ja kehittymispotentiaali saadaan entistä paremmin käyttöön. Esimiehellä on myös monenlaista valtaa ja tämä voi osaltaa suunnata</i></p>  |   | <p><i>Antamalla selkeät linjat työtehtäville, kannustamalla aloitteellisuutta ja tukemalla itsensä kehittämistä. Ja hyväksymällä ja suhtautumalla positiivisesti epäonnistumisiin, ehdottomasti!</i></p> |   |



|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
|   | <p><i>keskusteluja työntekijät haluavat</i></p> <p><i>Keskustelut tulee käydä hyvässä ja leppoisassa ilmapiirissä, työntekijän vahvuudet tulisi tulla esille ja esimiehen oma näkemys työntekijän tekemiseen ja rooliin työyhteisön osana.</i></p> <p><i>Esimies tekee linjauksia, joihin liittyvistä seikoista voisi keskustella erilaisia mielipiteitä omaavien alaisten kanssa.</i></p> <p><i>Sitoutuminen ja motivaatio ovat tärkeitä ja pohjatyö niitä varten todella tärkeää. Esimiehenkin työskentelytapoja tulisi voida pohtia kehityskeskustelussa kuten alaistenkin, mikäli kehitystä halutaan.</i></p> <p><i>Keskustelut antavat varmastikin paljon syvällisempää ja täsmällisempää tietoa työntekijöiden tilanteesta työn määrän, laadun jne. suhteen.</i></p> <p><i>Yhteisistä asioista keskustelu ja ideointi tarpeen. Saatua palautte ja keh.ajatukset.</i></p> |  | <p><i>Esimies voi tukea ja auttaa avoimella asenteella kehittämistä, lisää luottamusta puolin ja toisin. Tämä sisältää myös työntekijän omat aloitteet ja ehdotukset työn sisällön parantamiseksi. Kehityskeskustelut ovat hyvä kanava esim. koulutustarpeiden pohtimisessa ja sopimisessa. Innostava ja positiivinen suhtautuminen. Liika kiire = ajan puute huonontaa jaksamista ja vaikuttaa kehittämiseen.</i></p> |  |
| <p><i>Kehityskeskustelulla ei ole merkitystä esimiestaitojen kehittämisessä</i></p> | <p><i>Alaisten tuntemusta lisäävänä ja joitakin hyviä käytäntöjä imuroivana, mutta ehkä tuo ei ole oikea foorumi esimiestaitojen kehittämiselle ollenkiaan.</i></p> <p><i>Ei paljoakaan vaikutusmahdollisuutta</i></p> <p><i>Esimiesaseman pitäisi olla vakaa ja kestävä, tilapäiselle on ihan sama mitä puhuu. Kestävää kehitystä keskustelulla tulisi saada aikaiseksi, eikä keskustella niitä näitä.</i></p> <p><i>Ne voisivat toimia, jos jokainen alainen avoimesti toisi esille mielipiteitään esimiehen toiminnasta ja myös kehittämis ehdotuksiaan. Haukkuminen ja purnaaminen ei auta, jos ei ole antaa "rakennustarvikkeita".</i></p> <p><i>Esimiehen ensin tulisi ymmärtää, että hän on esimies ja johtaa laitosta</i></p>  |  |  |  |

TAULUKKO 30. Henkilöstön sitoutuminen työhön ja Mikkelin ammattikorkeakouluun

LIITE 16

| Henkilöstöryhmä/Vastausvaihtoehto   | Opetushenkilöstö<br>(n=59) |              | Tukipalvelu-<br>henkilöstö<br>(n=36) |              | Projekti-<br>/hankehenkilöstö<br>(n=16) |              | Esimiesasemassa<br>olevat (n=14) |              | Kaikki vastaajat<br>yhteensä (n=125) |              |
|---|----------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|---|--------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|
|   | keskiarvo                  | keskihajonta | keskiarvo                            | keskihajonta | keskiarvo                               | keskihajonta | keskiarvo                        | keskihajonta | keskiarvo                            | keskihajonta |
| Työni on haasteellista  | 3,83                       | 0,378        | 3,67                                 | 0,586        | 3,88                                    | 0,342        | 4,0                              | 0,392        | 3,81                                 | 0,453        |
| MAMK on hyvä työpaikka  | 3,58                       | 0,649        | 3,61                                 | 0,599        | 3,37                                    | 0,719        | 3,71                             | 0,611        | 3,58                                 | 0,638        |
| Työni on kiinnostavaa   | 3,83                       | 0,461        | 3,75                                 | 0,554        | 3,75                                    | 0,447        | 3,93                             | 0,475        | 3,81                                 | 0,487        |
| Työajat ovat joustavat  | 3,39                       | 0,831        | 3,56                                 | 0,652        | 3,69                                    | 0,479        | 3,79                             | 0,699        | 3,52                                 | 0,736        |
| Työlläni MAMKissa on tarkoitus  | 3,83                       | 0,461        | 3,81                                 | 0,467        | 3,88                                    | 0,500        | 3,93                             | 0,475        | 3,84                                 | 0,465        |
| Työtehtäväni vastaavat koulutustani   | 3,69                       | 0,650        | 3,56                                 | 0,843        | 3,63                                    | 0,500        | 3,71                             | 0,469        | 3,65                                 | 0,675        |
| Haluan kehittää työtäni   | 3,85                       | 0,519        | 3,94                                 | 0,333        | 3,94                                    | 0,250        | 4,14                             | 0,363        | 3,92                                 | 0,433        |
| Osallistun koulutukseen mielelläni  | 3,58                       | 0,724        | 3,89                                 | 0,465        | 3,75                                    | 0,447        | 4,07                             | 0,475        | 3,74                                 | 0,621        |
| Haluan olla MAMKissa työssä eläkeikään asti   | 3,53                       | 0,971        | 3,11                                 | 1,036        | 2,81                                    | 1,471        | 3,11                             | 1,036        | 3,32                                 | 1,097        |
| Olen ylpeä siitä, että olen työssä MAMKissa   | 3,31                       | 0,771        | 3,39                                 | 0,728        | 3,34                                    | 0,892        | 3,64                             | 0,633        | 3,38                                 | 0,760        |
| Minulla on mahdollisuus edetä urallani MAMKissa   | 2,47                       | 1,072        | 2,33                                 | 0,956        | 3,19                                    | 0,834        | 2,79                             | 1,578        | 2,56                                 | 1,103        |
| Työssäni on tarpeeksi vastuuta  | 3,75                       | 0,604        | 3,56                                 | 0,773        | 3,69                                    | 0,479        | 3,86                             | 0,535        | 3,70                                 | 0,638        |
| Työyksikössäni on kannustava ilmapiiri  | 3,42                       | 0,875        | 3,42                                 | 0,937        | 3,50                                    | 0,730        | 3,71                             | 0,825        | 3,46                                 | 0,866        |
| Saan esimieheltäni palautetta   | 3,14                       | 0,955        | 3,28                                 | 0,741        | 3,19                                    | 0,834        | 3,21                             | 0,699        | 3,19                                 | 0,849        |
| Saan työkavereiltani palautetta   | 3,05                       | 0,753        | 3,39                                 | 0,688        | 3,13                                    | 1,088        | 3,71                             | 0,825        | 3,23                                 | 0,815        |
| Työyksikössäni voin vapaasti sanoa mielipiteeni   | 3,47                       | 0,796        | 3,53                                 | 0,878        | 3,56                                    | 0,727        | 3,86                             | 0,663        | 3,54                                 | 0,798        |
| Tunnen kuuluvani hyvin työyhteisöön   | 3,68                       | 0,655        | 3,53                                 | 0,774        | 3,44                                    | 0,727        | 3,86                             | 0,770        | 3,62                                 | 0,715        |
| Minun ja MAMKin arvot ovat hyvin samanlaisia  | 3,36                       | 0,826        | 3,31                                 | 0,749        | 3,63                                    | 1,088        | 3,57                             | 0,646        | 3,40                                 | 0,823        |
| Olen valmis suuriinkin ponnistuksiin, jos se on MAMKin menestyksen kannalta välttämätöntä | 2,97                       | 0,982        | 3,32                                 | 0,797        | 3,06                                    | 0,998        | 3,64                             | 0,633        | 3,13                                 | 0,916        |
| Haluan viettää aikaani työkavereiden kanssa myös työajan ulkopuolella                     | 2,75                       | 0,902        | 2,81                                 | 0,889        | 3,62                                    | 0,885        | 2,93                             | 0,829        | 2,77                                 | 0,881        |
| Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin MAMKissa                     | 2,03                       | 1,129        | 2,03                                 | 0,736        | 2,94                                    | 1,482        | 1,64                             | 0,633        | 2,10                                 | 1,084        |
| En tunne erityistä kiintymystä MAMKia kohtaan   | 2,02                       | 1,196        | 2,19                                 | 0,980        | 2,31                                    | 1,250        | 1,71                             | 0,726        | 2,07                                 | 1,101        |

Vastausvaihtoehdot: 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä 4 täysin samaa mieltä, 5 en osaa sanoa



| <b>Hypothesis Test Summary</b> |  |   |             |                             |
|--------------------------------|--|---|-------------|-----------------------------|
|                                | <b>Null Hypothesis</b>   | <b>Test</b>                             | <b>Sig.</b> | <b>Decision</b>             |
| <b>1</b>                       | The distribution of Ryhmän jäsenenä teen usein enemmän kuin vain oman osuuteni is the same across categories of Ryhmä. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .356        | Retain the null hypothesis. |
| <b>2</b>                       | The distribution of Esimieheni huomioi alaisensa yksilöinä is the same across categories of Ryhmä.                     | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .298        | Retain the null hypothesis. |
| <b>3</b>                       | The distribution of Esimieheni arvostaa minua is the same across categories of Ryhmä.                                  | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .006        | Reject the null hypothesis. |
| <b>4</b>                       | The distribution of Esimieheni on aidosti kiinnostunut minusta is the same across categories of Ryhmä.                 | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .011        | Reject the null hypothesis. |
| <b>5</b>                       | The distribution of Esimiehelläni on hyvä vuorovaikutustaidot is the same across categories of Ryhmä.                  | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .751        | Retain the null hypothesis. |
| <b>6</b>                       | The distribution of Esimieheni läsnäolo on minulle tärkeää is the same across categories of Ryhmä.                     | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .002        | Reject the null hypothesis. |
| <b>7</b>                       | The distribution of Esimieheni on hyvin tavoitettavissa is the same across categories of Ryhmä.                        | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .108        | Retain the null hypothesis. |
| <b>8</b>                       | The distribution of Esimieheni osaa auttaa minua työtehtävissäni is the same across categories of Ryhmä.               | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .003        | Reject the null hypothesis. |
| <b>9</b>                       | The distribution of Esimieheni on osaava sijainen hänen poissaollessaan is the same across categories of Ryhmä.        | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .015        | Reject the null hypothesis. |
| <b>10</b>                      | The distribution of Esimieheni tulisi kehittää esimiestaitojaan is the same across categories of Ryhmä.                | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .000        | Reject the null hypothesis. |

Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy  
Henkilöstöhallinto

### KEHITYSKESKUSTELUOHJE

- Kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa.
- Esimies ja työntekijä valmistautuvat kehityskeskusteluun etukäteen.
- Esimies sopii työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluiden aikataulun sekä perehdyttää työntekijät kehityskeskusteluun ja kehityskeskustelussa käytettävään lomakkeeseen.
- Työntekijä täyttää kehityskeskustelulomakkeen sähköisessä muodossa ja palauttaa sen etukäteen esimiehelle.
- Esimies valmistautuu kehityskeskusteluun lukemalla palautetun kehityskeskustelumateriaalin etukäteen.
- Kehityskeskustelut ovat kahdenvälisiä. Lomakkeita ei toimiteta eteenpäin ylemmälle esimiehelle. Esimiehen vaihtuessa kehityskeskustelut aloitetaan puhtaalta pöydältä.
- Yhteenvedo kehityskeskustelusta tehdään kehityskeskustelun yhteydessä.
- Kehityskeskustelulomakkeesta jää kappale molemmille osapuolille. Esimiehen tulee säilyttää kehityskeskustelussa täytetyt lomakkeet seuraavaan kehityskeskusteluun asti. Allekirjoitettu kappale jää esimiehelle, jonka tulee säilyttää lomakkeet lukitussa kaapissa tai muutoin siten, etteivät ulkopuoliset pääse niitä lukemaan.

Esimes laatii käymistään kehityskeskusteluista 15.6. mennessä raportin, johon on koottu keskeiset keskusteluissa esiin nousseet asiat otsikoilla hyvää, kehitettävää, osaamisen kehittämistarpeet, muutokset työsuhteissa (vuorotteluvapaa, työnkierto, eläkkeelle siirtyminen ym.) ja suunnitellut toimenpiteet. Raportit lähetetään henkilöstöpäällikölle, joka tallentaa ne Dynastyyn. Raportit käsitellään johtoryhmässä henkilöstöpäällikön laatiman koosteen avulla. Johtoryhmä päättää tarvittavista MAMK-tasolla tehtävistä kehittämistoimenpiteistä ja niiden vastuutuksesta

## KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Työntekijä:

Nimike:

Esimies:

Yksikkö/Laitos:

Päivämäärä:

## MENNEEN TOIMINNAN ARVIOINTIA

|  |              |   |        |   |   |       |
|--|--------------|---|--------|---|---|-------|
| Mitkä olivat edellisessä kehityskeskustelussa sovitut tavoitteesi ja miten ne toteutuivat? |              |   |        |   |   |       |
| Työtehtävissäsi on tapahtunut muutoksia viimeisen 12 kk aikana                             | Ei ollenkaan |   | Paljon |   |   | Mitä? |
|  | 1            | 2 | 3      | 4 | 5 |       |
| Minkälaista palautetta olet saanut?  |              |   |        |   |   |       |
| Olet kehittynyt kuluneen vuoden aikana osaamisessasi                                       | Ei ollenkaan |   | Paljon |   |   | .     |
|  | 1            | 2 | 3      | 4 | 5 |       |

## OSAAMISEN ITSEARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla merkitsemällä rasti valitsemaasi kohtaan.

|  | Kehittämistarpeita suhteessa nykyisiin tehtäviin | Täyttää nykyisen tehtävän vaatimukset | Valmiudet nykyistä haastavampiin tai nykyisestä poikkeaviin tehtäviin | En tarvitse nykyisessä tehtävässä |
|--|--|---------------------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>A. Keskeisin ammattiosaamisesi</b> (kuvaa alla oleville riveille) |  |                                       |   |                                   |
| 1.   |  |                                       |   |                                   |
| 2.   |  |                                       |   |                                   |
| 3.   |  |                                       |   |                                   |
| 4.   |  |                                       |   |                                   |
| 5.   |  |                                       |   |                                   |
| 6.   |  |                                       |   |                                   |
| 7.   |  |                                       |   |                                   |

| <b>B. Kaikille yhteinen osaaminen</b>  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Eettinen osaaminen                     |  |  |  |  |
| Kansainvälisyysosaaminen               |  |  |  |  |
| Organisaatio- ja yhteiskunta-osaaminen |  |  |  |  |
| Viestintä- ja vuorovaikutus-osaaminen  |  |  |  |  |
| Itsensä johtaminen                     |  |  |  |  |
| <b>C. Kielitaito</b>                   |  |  |  |  |
| Suomi                                  |  |  |  |  |
| Englanti                               |  |  |  |  |
| Venäjä                                 |  |  |  |  |
| Muut kielet                            |  |  |  |  |
| <b>D. Muu osaaminen</b>                |  |  |  |  |
| 1. Oppimistaidot                       |  |  |  |  |
| 2. Ongelman ratkaisutaidot             |  |  |  |  |
| 3. Kirjallinen viestintä               |  |  |  |  |
| 4. Suullinen viestintä/ esiintym.      |  |  |  |  |
| 5. ATK-taidot                          |  |  |  |  |

## TYÖKYKY JA TYÖSSÄJAKSAMINEN

|   |             |         |            |
|---|-------------|---------|------------|
| Miten motivoivana pidät työtäsi?  | En lainkaan | Todella |            |
|   | 1 2 3 4 5   |         |            |
| Miten hyvin tunnet kuuluvasi osaksi työyhteisöä?  | En lainkaan | Täysin  |            |
|   | 1 2 3 4 5   |         |            |
| Miten tyytyväinen olet työympäristösi?  | En lainkaan | Täysin  |            |
|   | 1 2 3 4 5   |         |            |
| Miten paljon kaipaat tukea työssäjaksamisessa?  | En lainkaan | Paljon  | Millaista? |
|   | 1 2 3 4 5   |         |            |
| Millaisena näet urakehityksesi? (juuri tullut, uransa aloittava, nousussa, tasaantunut, laskussa, jäähdyttelijä, vaihtamassa työpaikkaa, jäämässä eläkkeelle ...) |             |         |            |
| Mitä vaikeuksia olet kohdannut työssäsi?  |             |         |            |

## TYÖNTEKIJÄN OMAT TAVOITTEET JA ODOTUKSET

|   |  |
|---|--|
| Mihin suuntaan toivot työsi kehittyvän seuraavan 12 kuukauden aikana? |  |
| Mihin koulutukseen aiot osallistua?                                   |  |

|  |  |
|--|--|
| Mitä opetustaitojasi aiot kehittää ja miten?   |  |
| Mitä erilaisia oppimisen keinoja haluaisit hyödyntää henkilökohtaisessa kehittämisessä (koulutus, mentorointi, henkilökierto, projektit, verkostot ym.)?   |  |
| Mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteesi <ul style="list-style-type: none"> <li>- julkaisutoiminnassa</li> <li>- kansainvälisessä vaihdossa</li> <li>- t&amp;k-toiminnassa toteutuviissa opintopisteissä</li> <li>- muissa MAMK:n tunnuslukutavoitteissa</li> </ul> |  |

### PALAUTE ESIMIEHELLE

|  |          |   |               |   |   |  |
|--|----------|---|---------------|---|---|--|
| Kuinka esimiehesi on mielestäsi onnistunut tehtävässään? | Huonosti |   | Erinomaisesti |   |   |  |
|  | 1        | 2 | 3             | 4 | 5 |  |
| Miten esimiestyötä voisi kehittää?                       |          |   |               |   |   |  |
| Minkälaisia odotuksia asetat esimiehellesi?              |          |   |               |   |   |  |

### ESIMIEHEN PALAUTE TYÖNTEKIJÄLLE

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Esimiehen palaute työntekijälle |  |
|---------------------------------|--|

### OMAT KYSYMYKSET JA MUUT MAHDOLLISET ASIAT

|  |  |
|--|--|
| Mistä muista asioista toivoisit keskusteltavan kehityskeskustelussa? |  |
|--|--|



**YHTEENVETO****Sovitut toimenpiteet (+aikataulu ja seuranta):**

Keskustelijoiden allekirjoitukset

---

Työntekijän allekirjoitus

---

Esimiehen allekirjoitus

## KOONTILOMAKE KEHITYSKESKUSTELUSTA

Esimies:

Yksikkö/Laitos:

| OSAAMISEN ITSEARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN  |  |
|--|--|
| <b>Yleisimmät ammattiosaamiset</b>   |  |
| <b>Kaikille yhteiset osaamiset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eettinen osaaminen</li> <li>- Kansainvälisyysosaaminen</li> <li>- Organisaatio- ja yhteiskuntaosaaminen</li> <li>- Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen</li> <li>- Itsensä johtaminen</li> </ul> |  |
| <b>Muu osaaminen</b>   |  |

| TAVOITTEET JA KOULUTUSTARPEET   |  |
|---|--|
| <b>Tavoitteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- julkaisutoiminnassa</li> <li>- kansainvälisessä vaihdossa</li> <li>- t&amp;k-toiminnassa toteutuvissa opintopisteissä</li> <li>- muissa MAMK:n tunnuslukutavoitteissa</li> </ul> |  |
| <b>Yleisimmät koulutustarpeet</b>   |  |

| URAKEHITYS             |  |
|------------------------|--|
| Vaihtamassa työpaikkaa |  |
| Jäämässä eläkkeelle    |  |
| Kiinnostus työkiertoon |  |
| Muuta                  |  |

| KIELITAITO  |  |
|-------------|--|
| Suomi       |  |
| Englanti    |  |
| Venäjä      |  |
| Muut kielet |  |



