

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Kauppätieteiden laitos

YLIOPISTOTYÖNTEKIJÖIDEN ALAISTAIDOT

Pro gradu-tutkielma, Palvelujohtaminen
Mikko Pylvänen 145900
7.4.2014

TIIVISTELMÄ**ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO**

Tiedekunta Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta		Yksikkö Kauppatieteiden laitos	
Tekijä Mikko Pylvänen			
Työn nimi Yliopistotyöntekijöiden alaidot			
Pääaine Palvelujohtaminen	Työn laji Pro gradu –tutkielma	Aika 7.4.2014	Sivuja 119+13
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkielmassa tarkastellaan alaidaitoja suomalaisen asiantuntijaorganisaation työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielman keskeisenä tavoitteena on kuvailla erään suomalaisen yliopiston työntekijöiden toiminnassa ilmeneviä alaidaitoja, sekä tarkastella eri taustamuuttujien vaikutusta niiden ilmenemiseen. Lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää esille nousseiden alaidaitojen ja niiden taustalla olevien tekijöiden välisiä yhteyksiä.</p> <p>Kiinnostus alaidaitoja kohtaan on kasvanut, koska viime vuosikymmenien aikana tapahtuneen työelämän rakennemuutoksen seurauksena työntekijöistä on tullut organisaatioille merkittävä tekijä niiden kilpailukuvun kannalta. Alaidaitojen onkin todettu parantavan organisaation tehokkuutta. Organisaatiossa yksi alaidaitojen ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollistava lähtökohta on selvittää alaidaitojen ilmenemismuotoja sekä niiden taustalla olevat tekijöitä.</p> <p>Tämä tutkimus edustaa kvantitatiivista tapaustutkimusta. Empiirinen tutkimus suoritettiin yhdessä kohdeyliopiston tiedekunnista. Aineiston keruu suoritettiin sähköisesti E-lomakeohjelmistolla. Vastauksia saatiin 106 kappaletta. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin eksploraatiivista faktorianalyysia, jonka avulla muodostettiin työntekijöiden alaidaitojen ilmenemismuotoja sekä niiden taustatekijöitä kuvaavat mallit. Alaidaitojen ilmenemismuotojen ja taustatekijöiden riippuvuutta tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tyypillisimmin yliopistotyöntekijöiden alaidaitot ilmenevät organisaatiokuuliaisuutena ja työlle omistautumisena, itsensä kehittämisenä ja johtamisena, sekä työilmapiirin ja muiden huomioimisena. Kaikki nämä kuvasivat työntekijöiden toimintaa hyvin. Taustatekijöistä työn mielekkyys sekä sitoutuneisuus organisaatioon olivat merkittävästi yhteydessä useaan alaidaitoon, sekä alaidaidoista organisaatiokollisuus ja myönteinen suhtautuminen esimieheen olivat yhteydessä useaan taustatekijään. Tutkimustuloksissa pystyttiin tunnistamaan millaisia alaidaitoja yliopistotyöntekijöiden toiminnassa ilmenee ja mitä eri tekijöitä niihin on yhdistettävissä, joka tarjoaa johdolle mahdollisuuden arvioida eri keinoja alaidaitojen ylläpitämiselle ja kehittämiselle.</p>			
Avainsanat alaidaitot, yliopistotyöntekijä, asiantuntijaorganisaatio			

ABSTRACT

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Faculty Faculty of Social Sciences and Business Studies		Department Department of Business	
Author Mikko Pylvänen			
Title Organizational citizenship behavior among university employees'			
Main subject Service management	Level Master's thesis	Date 7.4.2014	Number of pages 119+13
Abstract <p>This thesis examines organizational citizenship behavior (OCB) in the context of Finnish expert organization. The main purpose of this study is to describe the types of OCB among employees in a certain Finnish university, and to explore the differences between certain socio-demographic characteristics within the types of OCB discovered. In addition, this study aims to recognize the correlations between the distinguished types and antecedents of OCB.</p> <p>The interest towards OCB has increased because the significance of employees has become more remarkable to organizations in consequence of the structural change within working environment. It has also been discovered that OCB can enhance the effectiveness of organization. Thus, identifying the types and antecedents of OCB is the starting point for the maintenance and development of OCB within a organization.</p> <p>This study represents a quantitative case study. The empirical research was conducted in one of the subject university's faculties. The data was collected using e-questionnaire. Altogether 106 respondents participated in the survey. The data analysis included exploratory factor analysis which was used to form models of the types and antecedents of OCB. The correlations between the types and antecedents of the distinguished OCBs were examined using Pearson correlation coefficient.</p> <p>The findings of the study indicate that the most typical OCBs for university employees are organizational compliance and job dedication, self development and management, and taking account of working ambience and others in the work community. All of these reflected the employees' behavior well within the organization. Meaningful work and commitment to organization were the antecedents of OCB which correlated significantly with several types of OCB, and organizational loyalty and positive attitude towards manager were the types of OCB which correlated with several antecedents of OCB. The findings of this study represents the types and antecedents of OCB in a certain university, which might provide an opportunity for the management to evaluate different kind of tools they can use to maintain and develop OCB within organization.</p>			
Key words organizational citizenship behavior, university employee, expert organization			

TIIVISTELMÄ**ABSTRACT****SISÄLTÖ**

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3 Tutkimuksen lähestymistapa ja rajaukset.....	9
1.4 Keskeiset käsitteet	11
1.5 Suomalainen asiantuntijaorganisaatio tutkimuksen kontekstina.....	12
1.6 Tutkielman rakenne.....	16
2 ALAISTAITOJEN ILMENEMISMUODOT JA TAUSTATEKIJÄT	17
2.1 Työntekijöiden merkityksen muutos organisaatiossa	17
2.2 Organisaatiokansalaisuudesta alaistaitoihin	19
2.2.1 Organisaatiokansalaisuuden eri merkityksiä.....	20
2.2.2 Alaistaidon käsite	25
2.2.3 Alaistaidot työyhteisössä.....	26
2.3 Alaistaitojen ilmenemismuodot.....	27
2.3.1 Organin viisi alaistaitojen ilmenemismuotoa.....	28
2.3.2 Podsakoffin, MacKenzien, Painen ja Bachrachin seitsemän alaistaidon ilmenemismuotoa	30
2.3.2.1 Auttava käyttäytyminen	30
2.3.2.2 Rehtiys.....	32
2.3.2.3 Organisaatiouuskollisuus	33
2.3.2.4 Organisaatiokuuliaisuus	34
2.3.2.5 Oma-aloitteisuus.....	35
2.3.2.6 Kansalaishyveellisyys	36
2.3.2.7 Itsensä kehittäminen	37
2.4 Alaistaitojen taustatekijät	39
2.4.1 Yksilölliset tekijät	40
2.4.2 Työlle ja työtehtäville tunnusomaiset tekijät	42
2.4.3 Organisatoriset tekijät	42
2.4.4 Johdon käyttäytyminen	43
2.5 Yhteenveto alaistaidoista.....	44
3 METODOLOGIA	46
3.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä.....	46
3.2 Aineiston keruu ja kyselylomakkeen rakentaminen.....	49
3.3 Aineiston analyysi	52
3.3.1 Eksploraatiivinen faktorianalyysi	53
3.3.2 Studentin t-testi, varianssianalyysi ja Kruskalin-Wallis testin testi.....	54
3.3.3 Pearsonin korrelaatiokerroin	56
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
4.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	57
4.2 Tutkimusaineiston keskilukujen kuvaus	60
4.2.1 Teoriasidonnaisten väittämien keskiluvut.....	60
4.2.2 Toimeksiantajasidonnaisten muuttujien keskiluvut	62
4.3 Faktoriansalyysit.....	64
4.3.1 Faktoriansalyysi teoriasidonnaiselle aineistolle.....	66
4.3.2 Faktoriansalyysi toimeksiantajasidonnaiselle aineistolle	70
4.4 Taustamuuttujien vaikutus alaistaitojen ilmenemismuotoihin.....	73

4.4.1 Taustamuuttujien vaikutus teoriasidonnaisiin summamuuttujiin.....	74
4.4.2 Taustamuuttujien vaikutus toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin	79
4.5 Alaistaitojen taustatekijöiden ja ilmenemismuotojen välinen yhteys	84
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	92
5.1 Tulosten yhteenveto	92
5.2 Teoreettiset johtopäätökset.....	98
5.3 Manageriaaliset johtopäätökset	104
5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	107
LÄHTEET.....	112

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksessa käytetty sähköinen kyselylomake

Liite 2. Kyselylomakkeen väittämien lähteet

Liite 3. Teoriasidonnaisen faktorianalyysin vaiheet

Liite 4. Toimeksiantajasidonnaisen faktorianalyysin vaiheet

KUVIOLISTA

Kuvio 1. Vastaaajan sukupuoli (s. 58)

Kuvio 2. Vastaaajan ikä (s. 58)

Kuvio 3. Vastaaajan työkokemus (s. 59)

Kuvio 4. Vastaaajan ammattinimike (s. 59)

Kuvio 5. Alaistaitojen ilmenemismuodot ja taustatekijät sekä niiden väliset yhteydet (s. 91)

TAULUKKOLISTA

Taulukko 1. Organisaatiokansalaisuuteen liittyviä määritelmiä (s.23)

Taulukko 2. Alaistaitojen ilmenemismuodot (s. 38)

Taulukko 3. Vastaajien sosiodemografiset tekijät (s. 57)

Taulukko 4. Teoriasidonnaisten väittämien keskiluvut (s. 61)

Taulukko 5. Toimeksiantajasidonnaisten väittämien keskiluvut (s. 63)

Taulukko 6. Teoriasidonnainen faktorimalli (s. 68)

Taulukko 7. Teoriasidonnaisten faktoreiden välinen korrelaatiomatriisi (s. 69)

Taulukko 8. Toimeksiantajasidonnainen faktorimalli (s.71)

Taulukko 9. Toimeksiantajasidonnaisten faktoreiden välinen korrelaatiomatriisi (s. 73)

Taulukko 10. Teoriasidonnaiset summamuuttujat (s. 74)

Taulukko 11. Vastaajien sukupuolen vaikutus teoriasidonnaisiin summamuuttujiin (s. 74)

Taulukko 12. Vastaajien iän vaikutus teoriasidonnaisiin summamuuttujiin (s. 75)

Taulukko 13. Vastaajien työkokemuksen vaikutus teoriasidonnaisiin summamuuttujiin (s. 77)

Taulukko 14. Toimeksiantajasidonnaiset summamuuttujat (s. 79)

Taulukko 15. Vastaajien sukupuolen vaikutus toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin (s. 80)

Taulukko 16. Vastaajien iän vaikutus toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin (s. 81)

Taulukko 17. Vastaajien työkokemuksen vaikutus toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin (s. 82)

Taulukko 18. Taustatekijöiden faktorimalli (s. 85)

Taulukko 19. Taustatekijöiden summamuuttujat (s. 86)

Taulukko 20. Alaistaitojen taustatekijöiden ja teoriasidonnaisten ilmenemismuotojen väliset korrelaatiot (s. 87)

Taulukko 21. Alaistaitojen taustatekijöiden ja toimeksiantajasidonnaisten ilmenemismuotojen väliset korrelaatiot (s. 89)

Taulukko 22. Tutkimuksessa havaitut alaistaitojen ilmenemismuodot suhteessa teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen (s. 102)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Alaistaidon käsite on suomalaisessa työelämää tarkastelevassa kirjallisuudessa melko uusi, vaikka siihen viittaavaa tutkimusta on tehty kansainvälisesti jo reilun kahden vuosikymmenen ajan (Rehnbäck, Keskinen & Keskinen 2010; Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnbäck, Kariluoma & Keskinen 2013). Tarve aiheen tutkimiselle on ollut perusteltavissa työelämän valtavalla, viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtuneella rakennemuutoksella. Toisin kuin ennen, on harva enää niin sanotusti eläkevirassa, eli työskentelee fyysisesti samassa työpajassa koko työuransa ajan. Myös työtehtävien ja niiden vaatimusten staattisuus on kadonnut, koska nykyajalle on olennaista jatkuva muutos (Mäkinen 2013) ja työntekijöiden vaatimukset ovat kasvaneet. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö on ajanut organisaatiot siihen, että ne ovat joutuneet arvioimaan strategioitaan pitääkseen arvonsa ja laatunsa korkeana, jonka seurauksena ihmiset ovat tulleet entistä tärkeämmiksi organisaation voimavaroiksi (Grimaldi, Cricelli & Rogo 2013). Tämä on väistämättä johtanut myös siihen, että organisaation johtamisessa ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut. Työntekijöiden toiminta työyhteisössään onkin noussut yhdeksi johtamistutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi.

Organisaation toiminnan kannalta merkittävää työntekijöiden käyttäytymistä alettiin tutkia muun muassa Daniel Katzin ja Robert Kahnin toimesta. He ovat todenneet, että organisaatio kohtaa monesti tilanteita, joista ei ole voitu sopia aiemmin. Työntekijät ovat tällaisissa tilanteissa osoittaneet vankkaa sitoutumista työtään kohtaan, koska he ovat toimineet tavalla, jota heiltä ei suoranaisesti ole vaadittu. (Bateman & Organ 1983.) Nykyisin informaatiotulvan ja nopean tiedonkulun myötä organisaatiot kohtaavat entistä kovempaa kilpailua markkinoilla, joten ne tarvitsevat yhä enemmän hyvin sitoutuneita työntekijöitä saavuttaakseen kilpailuetua (Ahmed, Ramzan, Mohammad & Islam 2011). Työntekijöiden sitoutuneesta työkäyttäytymisestä alettiin käyttää 1980-luvun alussa termiä organizational citizenship behavior, OCB. Tämän jälkeen työntekijöiden työkäyttäytymistä on tutkittu yhä enemmän, ja edellä mainitulle termille on pyritty kehittämään myös suomenkielistä vastinetta, joista yksi on alaistaidot.

Golparvar ja Javadian (2012) ovat maininneet, että nykyisin työpaikkoja koskevissa tutkimuksissa alaistaidoista on tullut merkittävä suuntaus. Alaistaidot ovat nousseet tutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi, koska niiden on huomattu parantavan organisaation tehokkuutta

(Paine & Organ 2000). Tämä on ilmennyt muun muassa työntekijöiden tuottavuuden tehostumisena esimerkiksi siten, kun vanhempi työntekijä opastaa uutta työntekijää antamalla hänelle vinkkejä, kuinka asiat voidaan tehdä tehokkaasti. Liikkeenjohdollisen tuottavuuden tehostumiseen on alaitaitojen todettu vaikuttavan esimerkiksi silloin, kun työntekijä tekee työhönsä liittyviä merkittäviä parannusehdotuksia tai kun hän välttää konflikteja työkavereidensa kanssa, jolloin johtajien ei tarvitse käyttää resurssejaan näiden ongelmien ratkomiseen. (Podsakoff & MacKenzie 1997.) Alaitaidoilla on myös havaittu olevan yhteys esimerkiksi organisaatiositoutuneisuuteen, joka vähentää organisaation tarvetta etsiä ja kouluttaa uusia työntekijöitä, sekä työtyytyväisyyteen, joka on seurausta hyvästä tunnelmasta, mielialasta ja ilmapii-ristä työyhteisössä (Bateman & Organ 1983; Organ 1988; Podsakoff & MacKenzie 1997; Lapierre & Hackett 2005). Työssä viihtymisen kautta alaitaidoilla voi olla vaikutusta myös työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin ja alaitaitojen välistä yhteyttä onkin alettu tutkia eri näkökulmista (ks. Rehnäck ym. 2010), koska työhyvinvoinnin edistämisen on todettu olevan merkittävää organisaation tuottavuuden ja talouden kannalta (Heinonen ym. 2013). Voidaan-kin todeta alaitaitotutkimuksen merkityksen nousseen perustellusti tärkeäksi. Nyt yli 20 vuotta on etsitty tekijöitä alaitaitojen taustalta, jotta ymmärrettäisiin kuinka niitä voitaisiin kehittää ja parantaa (Lapierre & Hackett 2007).

Tällä hetkellä alaitaitojen merkitys organisaatioille voi olla hyvinkin suuri. Vuonna 2008 alkaneen rajun taloustaantumun seurauksena on organisaatioiden pyrittävä mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan pärjätäkseen kilpailussa markkinaosuuksistaan. Lapierre ja Hackett (2007) toteavat organisaatioilla olevan yhä enenevässä määrin paineita toimia säästeliäästi, dynaamisesti, tehokkaasti ja innovatiivisesti. Kilpailullista etua tavoiteltaessa huomiota on kiinnitetty inhimilliseen sekä sosiaaliseen pääomaan ja siten myös alaitaitoihin organisaation menestyksen takana. Yllättäen tullut nopea globaali lama on kuitenkin saanut aikaan epävarmuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Siltala (2004) on todennut, etteivät työntekijät voi enää olla varmoja työpaikastaan, vaikka olisivatkin antautuneita työlleen ja sitoutuneita palvelemaan organisaatiotaan kaikin tavoin (Mönkkönen & Roos 2009, 12). Yhteiskuntapoliittisten muutosten seurauksena työuria olisi pidennettävä, mutta työssä jaksamista vaikeuttavat tekijät ovat lisääntyneet. Henkilöstön määrää vähennetään, työmäärää lisätään ja määräaikaiset työsuhteet lisääntyvät. (Mts. 225.) Tässä mielessä alaitaidot, ja niiden kehittäminen organisaatioissa voivat olla haasteen edessä, kun toisaalta taas työntekijöiden alaitaitojen merkitys kasvaa.

Johtajien haastavaksi tehtäväksi jää luoda alaistaidoille suotuisa työympäristö juuri silloin, kun työntekijät voivat kokea epävarmuutta työpaikastaan. Tällaisessa tilanteessa ei ole helppoa motivoida työntekijöitä alaistaitoihin, joten juuri nyt onkin tärkeää ja hyödyllistä tutkia alaistaitoja ja työntekijöiden toimintaa työyhteisöissä. Alaistaitotutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää paremmin niihin liittyviä ilmiöitä. Kun ymmärretään mitä alaistaidot ovat, on niihin vaikuttaminen sekä niiden hyödyntäminen mahdollista. Alaistaitotutkimus onkin yksi mielenkiintoinen ja ajankohtainen suuntaus johtamistutkimuksen laajassa kentässä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä pro gradu tutkielma on laadittu toimeksiantona osana Anu Puusan johtamaa monitehteistä hanketta ”Tavoitteena uudistuva ja tehokas työyhteisö, jossa työ koetaan mielekkääksi”. Tutkielma kohdistuu hankkeessa Puusan omaan osioon ”Alaistaidot, uuden sukupolven johtajat ja uudenlaisen toimintakulttuurin rakentuminen työyhteisöihin”.

Tutkimuksessa tarkastellaan alaistaitoja suomalaisen asiantuntijaorganisaation työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla yliopistotyöntekijöiden toiminnassa ilmenviä alaistaitoja. Esille nousseita alaistaitoja tarkastellaan suhteessa eri taustamuuttujiin. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan havaittujen alaistaitojen ja niiden taustatekijöiden välisiä yhteyksiä. Tutkimustulosten hyödynnettävyys kohdistuu organisaation henkilöstöhallinnolle. Kun tiedetään millaisia alaistaitoja työntekijöiden toiminnasta ilmenee ja mitä eri tekijöitä niihin on yhdistettävissä, voi johto arvioida millä työkaluilla on alaistaitoja mahdollista ylläpitää ja edelleen kehittää. Tutkimuksella pyritään saamaan vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä teoriaan perustuvat alaistaidot yliopistotyöntekijöiden toiminnasta nousevat esiin?
2. Mitkä toimeksiantajan teemoihin perustuvat alaistaidot yliopistotyöntekijöiden toiminnasta nousevat esiin?
3. Miten eri taustamuuttajat (sukupuoli, ikä, työkokemus, ammattinimike) vaikuttavat havaittuihin alaistaitoihin?
4. Miten tutkimuksessa havaitut alaistaidot ja niiden taustatekijät korreloivat keskenään?

1.3 Tutkimuksen lähestymistapa ja rajaukset

Tutkielmassa lähestytään tutkittavaa ilmiötä alaistaito-käsitteen kautta. Valinta perustuu siihen, miten tutkittava ilmiö, sekä empiirisen tutkimuksen kohderyhmä nähdään tässä tutkimuksessa sijoittuvan suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Alaistaito-käsitteen taustalla on vahvasti kansainvälisessä tutkimuksessa käytetty *organizational citizenship behavior* (OCB) -käsite, jota on tarkasteltu teoriaosuudessa tarkemmin erilaisten tieteellisissä julkaisuissa esitettyjen näkökulmien kautta. Sen suomenkielinen vastine, organisaatiokansalaisuus, koettiin tässä yhteydessä kuitenkin vaikeaselkoiseksi ja liian moniulotteiseksi käsitteeksi. Suomalaisessa kirjallisuudessa alaistaidoista on alettu käyttää myös työyhteisötaitojen käsitettä (vrt. Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011). Työyhteisötaidot viittaavat kuitenkin kokonaisuuteen, jossa työntekijät suorittavat alaistaitoja ja esimiehet esimiestaitoja. Johtajuuden luomisessa se viittaaakin osin *Leader-Member-Exchange* (LMX) -teoriaan esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta (Heinonen ym. 2013). Tästä syystä käsitettä ei pidetty sopivana, koska tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä lähestytään työntekijöiden näkökulmasta. Alaistaidon käsite on suomenkielisessä tutkimuksessa melko väljä, ja tässä tutkimuksessa se nähdään alaistaitojen taustalla vaikuttavien tulkintojen yhtenä osana. Se on siis osa työyhteisötaitoja, sisältäen LMX-teorian mukaisen alaisen suhtautumisen esimieheen päin, sekä OCB -teorian mukaisen toiminnan työkavereita, johtoa, sekä organisaatiota kohtaan. Tässä tutkimuksessa alaistaitoja tarkastellaan työntekijän toimintana käyttäytymisen sijaan, koska niiden ajatellaan olevan tietoista käyttäytymistä. Aiempaa tutkimusta käsiteltäessä alaistaidot ovat kuitenkin mainittu käyttäytymisenä, mikäli siihen on alkuperäistekstissä painotettu.

Alaistaitokirjallisuudessa otetaan usein kantaa keihin tai mihin alaistaidot kohdistuvat. Aiemmissa tutkimuksissa (vrt. Williams & Anderson 1991) on esitetty, että alaistaidot voivat olla yleisesti organisaatiota kohtaan (OCBO) tai tiettyä yksilöä (OCBI) tapahtuvaa käyttäytymistä. Näiden lisäksi tutkimuksista on noussut esille muun muassa ryhmään kohdistuvat alaistaidot (vrt. Somech & Drach-Zahavy 2000; Göktürk 2011). DiPaola ja Tschannen-Moran (2001) ovat taas esittäneet, että alaistaitoja voitaisiin tietyssä kontekstissa tarkastella vain yhtenä komponenttina. Tässä tutkimuksessa alaistaidon käsite on edellisen kappaleen mukaisesti tietynlainen kattokäsite, eikä kohdistumistasoja huomioida tutkimuksen kysymyksenasettelussa, joten asian tarkempi käsittely on rajattu teoriaosuuden ulkopuolelle. Alaistaitojen merkityksestä työyhteisölle ja organisaatiolle on myös kirjoitettu laajasti. Tässä tutkimuksessa ne ovat rajattu teoriaosuuden ulkopuolelle. Lyhyesti niitä on kuitenkin käyty läpi esiteltäessä

tutkimuksen taustaa, jotta saataisiin luotua käsitys alaistaitoihin liittyvän tutkimuksen hyödyistä ja merkityksestä.

Tarkasteltaessa kirjallisuutta alaistaitojen ilmenemismuodoista, on niitä tutkimuksissa löydetty useita erilaisia. Tässä tutkimuksessa rajauduttiin esittelemään lyhyesti Organin (1988, 8–13) käsityksiä eri muodoista, sekä laajemmin Podsakoffin, MacKenzien, Painen ja Bachrachin (2000) esittämä seitsemän ilmenemismuodon malli. Alaistaitojen taustatekijöitä on myös käsitelty aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa paljon, joista rajattiin tämän tutkimuksen taustaksi Podsakoffin ym. (mt.) muodostama neljän taustatekijäryhmän malli. Ne taustatekijät, joiden suhdetta alaistaitoihin he eivät ole yhdistäneet ovat rajattu tutkimuksesta pois. Myös Podsakoffin ym. (mt.) esittämä johdon käyttäytymiseen liittyvä transaktionaalinen johtajuus rajattiin empiirisestä osiosta pois, koska siihen viittaavia väittämiä oli vaikea luoda helposti ymmärrettävästi.

Tutkimuksen lähestymistapa on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruussa käytetään yleensä standardoitua tutkimuslomaketta ja valmiita vastausvaihtoehtoja, sekä asioita kuvaillaan numeerisia suureita käyttäen ja tuloksia havainnoidaan taulukoin ja kuvioin (Heikkilä 2004, 16). Tutkimus on tyypiltään itsessään arvokas tapaustutkimus, mutta siinä on myös välineelliselle tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä. Tutkimuksen kontekstina on suomalainen asiantuntijaorganisaatio, joka perustuu toimeksiantoon. Empiirisen aineiston hankintaan käytetty tutkimuslomake muodostettiin sekä teorian, että toimeksiantajan teemojen pohjalta. Lomakkeen sisältö on esitelty tarkemmin metodologiaosuudessa.

Empiirinen tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan työntekijöiden omia mielipiteitä omista alaistaidoistaan. Tutkimuksessa ei siis tutkita työntekijöiden mielipiteitä toisten työntekijöiden alaistaidoista. Tutkimus myös rajattiin koskemaan ainoastaan sellaisia henkilöitä, joilla on työssään esimies. Toisin sanoen niihin, jotka ovat alaisuudessa johonkin henkilöön, vaikka olisivatkin itse esimiessuhteessa johonkin toiseen henkilöön. Tämä rajaus on pakollinen, kun tutkitaan alaisten omia mielipiteitä eikä esimiesten mielipiteitä alaistensa alaistaidoista. Tutkimuskohteeksi rajautui yksi tietty kohdeyliopiston tiedekunta perustuen toimeksiantoon. Tutkimuksen pääpainoksi valittiin alaistaitojen ilmenemismuodot. Tästä syystä vastaajien mielipiteitä alaistaitojen taustatekijöistä esitellään ainoastaan pääpiirteittäin, eikä niitä vertail-

la suhteessa taustamuuttujiin. Yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteena ovat ainoastaan alaitaitojen ja niiden taustatekijöiden väliset yhteydet.

1.4 Keskeiset käsitteet

Asiantuntijaorganisaatiot tuottavat uutta tai olennaisesti jalostettua pätevää tietoa sekä luovia ja innovatiivisia ratkaisuja. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön keskeinen osa koostuu akateemisesti korkeasti koulutetuista henkilöistä ja organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri. (Eklund 1992, 63; Starbuck 1992; Kelloway & Barling 2000; Lone, Bjørklund, Østerud, Anderssen, Hoff & Bjørkli 2014.) Asiantuntijaorganisaation tuotantoväline on tieto, joten henkilöstöllä oleva tieto on merkittävä osa sen kilpailukyvyn potentiaalia (Puusa ym. 2011, Makani & Marche 2012).

Organisaatiokansalaisuus on johdettu englanninkielisestä termistä *organizational citizenship behavior*. Se on harkinnanvaraista käyttäytymistä, joka organisaation sosiaaliseen ja psykologiseen ympäristöön vaikuttamalla parantaa sen suorituskykyä, josta organisaatio ei kuitenkaan voi selkeästi tai muodollisesti antaa tunnustusta (Golparvar & Javadian 2011).

Alaistaidot viittaavat kykyyn toimia työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä, ne ovat vastuullista vaikuttamista ja osallistumista organisaation asioihin esimiehen tuella (Puusa ym. 2011). Niillä viitataan työntekijään, joka hankkii, uudistaa ja jakaa osaamistaan organisaation käyttöön (Saaranen-Kauppinen 2012). Alaistaidot ovat myös toimintaa, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä, ne ovat työntekijän yleisinhimillistä taitoa tukea ja auttaa työkavereita (Keskinen 2005, 21; Rehnback ja Keskinen 2005, 7).

Työyhteisötaidot ovat sellaisia vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja sekä kehittämisen taitoja, jotka kestävät muutoksia ja joita voidaan soveltaa uusiin tilanteisiin (Mönkkönen & Roos 2009, 13). Työyhteisötaidoissa vuorovaikutussuhteita voidaan käsitellä esimerkiksi johdon, työntekijöiden ja ryhmien välillä, ja niiden tutkimisessa keskitytään ihmisten välisiin suhteisiin, yhteistyön toimivuuteen, prosesseihin ja niiden edistämiseen jokaisen työyhteisön roolin kautta (Puusa ym. 2011).

1.5 Suomalainen asiantuntijaorganisaatio tutkimuksen kontekstina

Alaistaitotutkimus pohjautuu hyvin pitkälti alkuperäisiin, kansainvälisiin määritelmiin ja ulottuvuuksiin (ks. esim. Jimmieson, Hannam & Yeo; Ahmed ym. 2011; Heinonen ym. 2013), mutta nykyisin alaistaitoja tarkastellaan nykyaikaistettujen käsitteiden sekä uusien kontekstien kautta (Laulainen 2010, 46). Muun muassa Borman ja Motowidlo (1997) sekä Organ (1997) ovat painottaneet, että alaistaitoja tulisi tarkastella niihin liittyvässä kontekstissa. Alaistaitotutkimuksessa onkin tärkeää huomioida organisatorisen ja kulttuurisen kontekstin vaikutus alaistaitojen olemukseen ja painotuksiin (Laulainen 2010, 46). Tässä tutkimuksessa alaistaitoja käsitellään suomalaisen asiantuntijaorganisaation kontekstissa, koska yliopistot ovat eräitä tyypillisimpiä asiantuntijaorganisaatioita (vrt. Bridgman 2007). Tutkimuksen kohderyhmän työntekijät toimivat työssään asiantuntijatehtävissä, ja seuraavaksi avataan hieman millaista heidän työnsä on. Tutkimuskontekstia esiteltäessä avataan lyhyesti asiantuntijaorganisaation, asiantuntijapalveluiden sekä asiantuntijan käsitteitä, jonka jälkeen tarkastellaan suomalaisuutta työyhteisön näkökulmasta.

Asiantuntijaorganisaatiolle löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia, jopa toinen toisiaan kritisoivia määritelmiä. Tarkastelemalla erilaisia näkökulmia voidaan asiantuntijaorganisaatioiden keskeisiksi piirteiksi esittää, että: (1) suoritettava työ on erityisen vaativaa ja siihen liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua, (2) ne tuottavat uutta tai olennaisesti jalostettua pätevää tietoa sekä luovia ja innovatiivisia ratkaisuja, (3) organisaatio antaa neuvoja ja ohjeita, (4) henkilökunnan keskeinen osa koostuu korkeasti koulutetuista henkilöistä, (5) henkilökunta on joko opiskelemalla tai pitkällä kokemuksella saavuttanut vaikean asian osaaminen, (6) henkilöstömenot ovat pääomamenoja suuremmat, ja (7) organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri heidän omaamansa inhimillisen pääoman takia. Inhimillinen pääoma, eli henkilöstöllä oleva tieto, sekä heidän taitonsa ovat asiantuntijaorganisaation kilpailukyvyn perusta. (Eklund 1992, 63; Starbuck 1992; Kelloway & Barling 2000; Alvesson 2001; Bridgman 2007; Puusa ym. 2011; Makani & Marche 2012; Lone ym. 2014.) Asiantuntijaorganisaatiot ovat uudenlaisia organisaatiotyyppisiä, ja asiantuntijuus on moderni tuotantomuoto, jossa tieto toimii tuotantovälineenä. Nykyisin niillä on merkittävä taloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys ja asiantuntijatyön nähdään edelleen lisääntyvän. (Watson 1992; Makani & Marche 2012.)

Asiantuntijaorganisaation henkilöstöstä suurimman osan tulisi olla asiantuntijapalveluita tuottavia asiantuntijoita (Starbuck 1992). Muista palveluista asiantuntijatyön erottaa sen luonne, erikoisosaaminen. Usein erikoisosaaminen on luonteeltaan melko vapaata tietotyötä, suunnittelua sekä vastaavaa henkistä tai älyllistä prosessointia, jonka pohjana ovat tieto ja taito. Asiantuntijapalveluille on myös hyvin ominaista niiden aineettomuus. Asiantuntijapalvelut ovat tyypiltään luovia ja innovatiivisia neuvoja, ohjeita ja ideoita, jotka ovat usein räätälöityjä ratkaisuja asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin. (Starbuck 1992; Bridgman 2007; Makani & Marche 2012; Lone ym. 2014.)

Yleisesti asiantuntijoille on tyypillistä, että heillä on ammatin vaatima, yleensä korkean koulutustason tutkinto ja laaja yleisnäkemys asioista (Starbuck 1992; Bridgman 2007; Lone ym. 2014). Keskeisintä asiantuntijoille on heidän tietämyksensä. Asiantuntijat tietävät usein muita enemmän jostain asiasta. He osaavat soveltaa koulutuksensa aikana hankittua teoreettista tietämystä, kykenevät hakemaan tietoa ja oppimaan siitä, sekä osaavat jalostaa ja prosessoida vastaanottamaansa tiedon tarkoituksenmukaisella tavalla tuotteiksi tai palveluiksi (Kelloway & Barling 2000; Puusa & Eerikäinen 2011). Asiantuntijat siis pystyvät hahmottamaan ja yhdistämään hankkimaansa tietoa yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi, joiden perusteella he kykenevät antamaan virallisia, kirjallisia lausuntoja (Kelloway & Barling 2000). Näitä älyllisiä tekniikoita käyttäen asiantuntijat tuottavat luovia ja innovatiivisia ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin (Bridgman 2007; Makani & Marche 2012). Kuitenkin kaikkien asiantuntijoiden on jatkuvasti hankittava tietoa pitääkseen yllä asiantuntijuuttaan (Starbuck 1992).

Alaistaitotutkimus asiantuntijaorganisaatiokontekstissa on mielenkiintoista ensinnäkin liittyen tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön ja sitä kautta organisaatioiden kilpailukykyyn. Kuten aiemmissa kappaleissa on todettu, työntekijöillä oleva tieto on asiantuntijaorganisaation kilpailuvyyn perusta. Tenkasi ja Boland Jr. (1996) kuitenkin toteavat, ettei asiantuntijaorganisaation menestymiseen riitä vain sen työntekijöiden kyky käyttää tietojaan ja taitojaan, vaan menestyminen vaatii yksilöllisen tiedon jakamista, arviointia ja yhdistämistä muiden organisaation jäsenten kanssa. Samaa asiaa korostavat myös Puusa ym. (2011) muistuttamalla, ettei työntekijöiden tiedoista, taidoista ja asiantuntemuksesta koostuva inhimillinen pääoma johda suoraan kilpailullisen edun saavuttamiseen, vaan asiantuntijuuden hyödyntämiseen tarvitaan ihmissuhteisiin sitoutunutta sosiaalista pääomaa esimerkiksi vuorovaikutuksen, yhteistyön ja tiedon jakamisen muodossa. Kun asiantuntijan työ taas on luonteeltaan hyvin itsenäistä (Bridgman 2007; Makani & Marche 2012), voidaan pohtia, onko tiedon jakaminen heille

ominaisinta toimintaa. Kuitenkin tällainen toiminta työntekijöiden taholta on osa alaitaitoja, joten tutkimalla niiden esiintymistä organisaatioissa, voidaan saada tietoa inhimillisen pääoman potentiaalin hyödyntämiseksi. Kun asiantuntijat työskentelevät usein itsenäisesti (Pöyriä 2006; Bridgman 2007; Makani & Marche 2012), on organisaation kannalta olennaista tietää, jakavatko he itsellään olevaa ja itse kehittämäänsä tietoa muille yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta.

Toiseksi, koska alaitaidot ovat yhdistetty myös organisaatiokollisuuteen ja sitoutumiseen organisaatioon vaikeinakin aikoina (vrt. Borman & Motowidlo 1997; Podsakoff ym. 2000), on asiantuntijaorganisaatio kontekstina myös mielenkiintoinen. Cho ja Huang (2012) kirjoittavat, että yleisesti tiedetään asiantuntijoiden vaihtavan helposti organisaatiota kehittääkseen omaa ammatillista osaamistaan. Asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöillä oleva tieto on sen inhimillistä pääomaa, joten haasteena on saada henkilöstö sitoutumaan organisaatioon, ettei se menetä inhimillistä pääomaansa henkilöiden pois lähtiessä. Etenkin hiljainen tieto, joka usein on hyvinkin arvokasta, katoaa henkilöstön vaihdannan myötä, ja saattaa tietää kilpailukyvyyn menetystä organisaatiolle. Hiljainen tieto siirtyy organisaation omaisuudeksi, kun työntekijä jakaa keskustelemalla ja yhdessä työskentelemällä käytännön tietoja, taitoja ja kokemuksia toisille työntekijöille (Puusa & Eerikäinen 2011). Koska organisaatiositoutuneisuudella ja alaitaidoilla on useiden tutkijoiden toimesta havaittu positiivinen yhteys (Cho & Huang 2012), on alaitaitojen kehittämisellä tärkeä rooli henkilöstön sitouttamiseen asiantuntijaorganisaatioissa.

Kolmas näkökulma, miksi asiantuntijaorganisaatio tarjoaa mielenkiintoisen ympäristön alaitaitotutkimukselle, on se että asiantuntijaorganisaatioissa jokaisella henkilöllä on verrattain suuri vaikutus organisaatioon. Johnson ja Fauske (2005) kirjoittavat, että organisaatio on sen ihmistensä summa, ja heidän yhteinen vaikutuksensa määrittelee organisaation ajattelua ja toimintaa. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa itsenäisesti toimivilla yksilöillä on keskeinen merkitys (Talja 2006, 73). Helen Moster (2005) mainitsee *Ekonomi*-lehden artikkelissaan, ettei vanha käskyvaltaan nojaava esimies-alaissuhde toimi enää puhtaassa asiantuntijaorganisaatioissa, koska alaiset ovat alansa ehdottomia osaajia. Väistämättä se johtaa siihen, että alaisen vastuut kasvavat. Voidaankin olettaa, että siitä seuraa myös alaitaitojen merkityksen kasvaminen vastavuoroisesti.

Tutkimuskontekstin toinen osa-alue on suomalainen työyhteisö. Kansainvälisessä tutkimuksessa alaistaitoja on vielä tänäkin päivänä pitkälti tarkasteltu pohjoisamerikkalaisiin tutkimuksiin verraten, kun kuitenkin alaistaitojen eri ulottuvuuksiin voi vaikuttaa myös kulttuurinen konteksti. Erilaiset kulttuuriset, historialliset, taloudelliset ja sosiaaliset taustat voivat asettaa haasteita sille, kuinka alaistaitoja sovelletaan, mitataan tai tutkitaan eri maissa. (Paine & Organ 2000.) Suomalaisten kulttuurisessa ja sosiaalisessa identiteetissä on havaittavissa niin kielteisiä, kuin positiivisiakin piirteitä. Tutkimuksissa suomalaisten identiteetistä, on esiin noussut muun muassa huono itsetunto, varauksellisuus tunteiden ilmaisuun, vakavuus, melankolisuus ja ahdistuneisuus (Ollila 1998; Gaias, Räikkönen, Komsu, Gartstein, Fisher & Putnam 2012; Saaranen-Kauppinen 2012). Negatiivisten piirteiden painotusta suomalaisuudessa on kuitenkin kritisoitu. On alettu pohtimaan johtuuko negatiivisten piirteiden voimakas kuvastuminen siitä, että niistä puhutaan ja niitä tutkitaan niin paljon (Ollila 1998; Saaranen-Kauppinen 2012). Kuitenkin tutkimuksissa on suomalaisuuteen yhdistetty myös vahvasti positiivisia piirteitä, kuten aitous, luonnollisuus, vilpittömyys, rehtiys, rehellisyys, epäitsekkyys, kyvykkyys, empatiakyky, velvollisuudentunto ja luotettavuus, sekä vastavuoroisuus palveluksille (Ollila 1998; Anttila 2007, 249; Saaranen-Kauppinen 2012; Lönnqvist, Konstabel, Lönnqvist & Verkasalo 2014).

Suomalaisesta työelämästä taas on kuvastunut usein itsenäisyys, jota on perusteltu muun muassa sillä, että suomalaisessa kulttuurissa työtä on aina kunnioitettu, ja tekemällä työtä on pärjätty ilman apua vaikeinakin aikoina. Etenkin miehille se on ollut omien kykyjen, maskuliinisuuden ja itsenäisyyden kuvastaja. Miesten asenteissa työtä kohtaan onkin korostunut yksinäisyys ja vaatimus henkilökohtaiselle menestykselle, mutta naiset ovat kuitenkin painottaneet myös kollektiivisten suhteiden tärkeyttä. (Ollila 1998.) Itsenäisyyden ja yksilökeskeisyyden haastajiksi ovat tulleet tämän päivän työelämässä painotetut sosiaaliset taidot. Ihmissuhde-, yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot ovat nousseet taloudellisiksi arvoiksi, joiden nähdään lisäävän työyhteisön hyvinvointia ja tuottavuutta (Saaranen-Kauppinen 2012).

Alaistaitotutkimus on Suomessa vielä melko uutta, ja sen taustalla kuvastuu voimakkaasti kansainvälinen, etenkin pohjoisamerikkalainen tutkimus. Kuitenkin työyhteisöissä on havaittavissa erilaisuuksia eri kansakuntien välillä. Kun suomalaisia on kuvattu itsenäisiksi työntekijöiksi, on esimerkiksi amerikkalaisia luonnehdittu sosiaalisiksi, japanilaisia älykkäiksi ja ahkeriksi, sekä saksalaisia säästäväisiksi ja maltillisiksi (Lönnqvist ym. 2014). Vaikka kulttuurillisia eroja voi kaventaa työelämän nopea muutos ja globalisoituminen, on oletettavaa

niiden heijastuvan eri maiden työyhteisöissä. Saaranen-Kauppinen (2012) on todennut suomalaisessa työyhteisössä arvostettavan vaatimattomuutta sekä toisista ja koko yhteisöstä huolehtimista, mutta Laulaisen (2010, 151) pohdinnoissa kiltteyden, kuuliaisuuden, avuliaisuuden ja sopeutuvaisuuden rinnalle on noussut vaatimus aktiivisuudesta, tavoitteellisuudesta, vastuullisuudesta, kriittisyydestä, sekä jossain määrin tietty itsenäisyys ja itsekkyyys osana yksilöllisyyden korostamista. Voi olla, että Laulaisen havaitsemat erilaiset näkökulmat perinteiseen, kansainväliseen alaistaito-käsitykseen liittyvät jollain tapaa myös kulttuurisidonnaisuuteen. Tämän vuoksi myös kulttuurikonteksti on tutkimuksessa otettava huomioon.

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma on jaettu viiteen päälukuun, jotka esitellään lyhyesti seuraavaksi. Ensimmäisen, johdantoluvun tarkoituksena on tutustuttaa lukija tutkimusaiheeseen. Siinä käydään aluksi läpi tutkimuksen taustaa. Tämän jälkeen määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, tutkimuksen lähestymistapa ja rajaukset, sekä keskeiset käsitteet. Viimeisenä esitellään tutkimuksen konteksti. Toisessa luvussa lukijalle avataan tutkimuksen teoreettista näkökulmaa. Aluksi käydään läpi tutkittavan ilmiön historiaa, eli millaiseksi alaistaidot on aiemmin tulkittu ja mitä niiden käsitetään olevan nykyisin. Niihin peilaten on seuraavaksi esitetty millaisina alaistaidot nähdään tässä tutkimuksessa. Teoriaosuus päätetään alaistaitojen ilmenemismuotojen sekä alaistaitojen taustatekijöiden esittelyyn, sekä teoriaosuuden yhteenvetoon.

Tutkielman kolmas luku käsittelee metodologisia valintoja. Ensiksi käydään läpi tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimusmenetelmää. Tämän jälkeen lukijalle esitellään, kuinka empiirinen tutkimus on tehty käymällä läpi kuinka aineistonkeruu on suoritettu, kyselylomake rakennettu, ja mitä aineiston analyysimenetelmiä on käytetty. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Aluksi kuvaillaan tutkimukseen vastanneiden taustatietoja, ja esitellään tutkimusaineiston keskilukuja. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen analyysit tuloksineen. Viimeisessä, viidennessä osiossa käsitellään tutkimuksen yhteenvetoa ja johtopäätöksiä. Aluksi esitetään yhteenveto tuloksista. Tämän jälkeen tarkastellaan teoreettisia ja manageriaalisia johtopäätöksiä. Lopuksi tutkielma päätetään tutkimuksen arviointiin sekä jatkotutkimusehdotuksiin.

2 ALAISTAITOJEN ILMENEMISMUODOT JA TAUSTATEKIJÄT

2.1 Työntekijöiden merkityksen muutos organisaatiossa

Perinteisesti organisaation tuottavuutta ja tulostasoa ovat kuvanneet taloudellisen pääoman tunnusluvut (Cappelletti & Baker 2010). Johtamistutkimuksen mielenkiinto sen alkutaipaleella kohdistui johtajan tehtäviin ja työnjakoon, koska niiden koettiin olevan keskeisiä tekijöitä organisaation tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamisessa. Johtamisen malleissa, kuten Frederick Taylorin ja Henry Fordin klassisen liikkeenjohdon teorioissa painotettiin johtajien autoritaarista päätäntävaltaa organisaatiossa, johtamisen nähtiin olevan suunnittelun, käskyjen, yhteistyön ja kontrollin summa. (Ahonen 2008; Cappelletti & Baker 2010; Puusa ym. 2011, 97.) Työntekijät nähtiin ainoastaan organisaation koneiston osana. Alaisten roolin tuli olla hyvin passiivinen, heidän tuli tehdä mitä käskettiin noudattamalla selviä ohjeita, kysymättä kysymyksiä ja tekemättä ehdotuksia. Työntekijöinä käytettiin usein tottelevaisia ihmisiä, jotka osasivat työnsä. Erittäin päteville työntekijöille, jotka olivat oppineet muilta työntekijöiltä tai kouluttautumalla, ei ollut juurikaan tarvetta. Tuohon aikaan ihmisten tuottavuutta kuvasi vain se aika, joka heillä meni tuotteiden valmistamiseen työpisteillensä. (Littler 1978; Peaucelle, 2000.)

Sittemmin pelkästään taloudellisen pääoman tunnuslukuihin katsomisen koettiin olevan liian yksipuolista kuvaamaan yrityksen tilaa pitkällä aikavälillä. Todettiin, ettei organisaatioiden taloudellinen menestys johtunut yksinomaan materiaalisista resursseista. (Pedrini 2007.) Talouselämän muutoksen, kuten kilpailun kiristymisen ja informaatioteknologian kehityksen seurauksena aineettomien voimavarojen merkitys alkoi kasvaa, ja mielenkiinnon kohteeksi taloudellisen pääoman rinnalle nousi inhimillinen pääoma (Pedrini 2007; Abhayawansa & Abeysekera 2008). Inhimillinen pääoma on organisaatioon sen työntekijöiden tuomaa kompetenssia, eli heidän mukanaan tuomaa tietoa, taitoa, kokemusta ja osaamista (Abhayawansa & Abeysekera mt.). 1980-luvulla johtamismalleille olikin tyypillistä ajatus siitä, että organisaatioiden taloudellisen kasvun ja kilpailullisen edun kehittämisen taustalla on pitkälti tehokas ihmisten, ja aineettoman pääoman johtaminen (Hjerppe 2005; Cappelletti & Baker 2010). Organisaation jäsenten omaamien tietojen ja taitojen ymmärrettiin olevan sille merkittävä resurssi, joten johdon tehtäväksi tuli yhtäältä tunnistaa ja palkata kyvykkäitä työntekijöitä, ja

toisaalta pyrkiä yhdistämään organisaation ja sen työntekijöiden etua muun muassa tukemalla työntekijöiden urakehitystä (Greve, Benassi & Sti 2010; De Vos & Dries 2013).

Myöhemmin kuitenkin on huomattu, ettei pelkkä työntekijöiden kompetenssin tarkastelu riitä yksin kuvaamaan heidän merkitystään organisaatiossa. 1990-luvulla mielenkiinnon kohteeksi nousi kolmas pääoman laji, sosiaalinen pääoma (Jokivuori 2005). Li (2004) kirjoittaa, että sosiaalinen pääoma viittaa yhtäältä ihmisten sosiaalisiin suhteisiin, joita he pyrkivät kehittämään erilaisissa sosiaalisissa asiayhteyksissä, ja toisaalta näiden suhteiden luomiin mahdollisuuksiin, joita ihmiset voivat käyttää tavoitellessaan sosiaalisia ja taloudellisia päämääriään. Organisaatiossa sosiaalisen pääoman on todettu auttavan taloudellisen ja inhimillisen pääoman käyttöönotossa ja saavan niiden näin ollen tuottamaan sille lisäarvoa (Robison, Schmid & Siles 2002). Sosiaalisen pääoman on huomattu muun muassa lisäävän yhteistyötä, solidarisuutta ja tiedonkulun laatua ja määrää, sekä vähentävän konflikteja työyhteisössä (Robison ym. 2002; Weaver & Habibov 2012). Johtamisen kontekstissa on kiinnostusta herättänyt muun muassa strateginen johtaminen (Bilhuber Galli & Müller-Stewens 2012). Koska sosiaalinen pääoma on nähty organisaation ominaisuudeksi, on tutkimuksissa keskitytty koko organisaation toimintaan kokonaisvaltaisesti, ei vain tiettyihin yksilöihin tai osiin (Pastoriza, Ariño, Ricart 2009). Johtamistyön on katsottu olevan jatkuva sosiaalinen prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan muun muassa organisaation sisäisten suhteiden laatuun, yhteisten tavoitteiden muodostamiseen sekä työntekijöiden väliseen koheesioon (Pastoriza ym. 2009; Bilhuber Galli & Müller-Stewens 2012).

Lyhyt katsaus organisaation pääoman ja sen johtamisen historiaan kertoo, että organisaatioissa inhimillisen ja sosiaalisen pääoman, ja sitä kautta työntekijöiden on sittemmin ymmärretty olevan niille erittäin tärkeä voimavara. Johtamisen yhdeksi tehtäväksi on muodostunut ymmärtää ihmisten toimintaa organisaatiossa ja vaikuttaa siihen työyhteisön muodostamassa sosiaalisessa verkostossa. On muistettava ettei ole olemassa johtajuutta ilman johdettavia. Johtajuuteen siis liittyy olennaisena osana vuorovaikutussuhde johtajien ja johdettavien välillä. (Keski-Luopa 2000; Häkkinen 2012, 47.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation tehokas toiminta vaatii osallistumista sekä esimiehiltä että alaisilta, ja että korkealaatuiset esimies-alaisuus-suhteet ovat osoittautuneet organisaatioille hyvin arvokkaiksi (Maslyn & Uhl-Bien 2001). Näin ollen enää ei voida tukeutua aiempaan esimieskeskeiseen toimintamalliin, vaan alaistaidot on nostettu mukaan keskusteluun johtamis- ja esimiestaitojen lisäksi (Puusa

ym. 2011). Organisaatioiden toimintaympäristö on niin monimutkaista, ettei esimies voi yksin hallita kaikkea.

Alaisten roolista onkin tullut keskeisempi, asioita aikaansaava voimavara, ja vastuu oman työn johtamisesta on siirtynyt yhä enemmän työntekijöille itselleen (Puusa ym. 2011). Työntekijöiden olisi hyvä toimia jopa omien vastuualueidensa yli, että tavoitteet voitaisiin saavuttaa tehokkaasti. Vaikka lopullista vastuuta ei tule siirtää johtajilta pois, ovat kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttamassa työyhteisön toimintaan. Johtamisen aletaankin nykyisin nähdä rakentuvan ihmistenvälisessä vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa, joten laadukkaan esimies-alaisuuden merkitys on kasvanut entisestään (Puusa ym. 2011; Heinonen ym. 2013). Yhtälailla yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä myös työntekijöiden välillä esimerkiksi hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta, koska työntekijät ovat tekemisissä toistensa kanssa ison osan ajastaan. Mönkkönen ja Roos (2009, 8) toteavatkin ihmisten välisen vuorovaikutuksen olevan työyhteisön perusta alasta riippumatta. Tarkasteltaessa alaistaitoja työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden moniulotteisena kudelmana (Puusa ym. 2011), voidaan nähdä niiden, ja näin ollen myös työntekijöiden, merkityksen kasvaneen organisaatiossa yhä enemmän.

2.2 Organisaatiokansalaisuudesta alaistaitoihin

Tässä tutkimuksessa alaistaito-käsitteen olennaisena osana on kansainvälisessä tutkimuksessa käytetty *organizational citizenship behavior* (OCB) -käsite, joka on suomennettavissa organisaatiokansalaisuudeksi (ks. Keskinen 2005, 20). Olennaista on siis tuoda esiin hieman organisaatiokansalaisuustutkimuksen näkökulmia ennen alaistaidon käsitteen tarkastelua. Organisaation toiminnan kannalta merkittävää työntekijöiden käyttäytymistä alkoivat ensimmäisenä tutkia muun muassa amerikkalaiset psykologit Daniel Katz ja Robert Kahn 1960-luvulla. Katz (1964) kirjoitti, että organisaatio, joka luottaa suunnitelmiaan pelkästään ennaltasäädettyyn käyttäytymiseen, on hyvin hauras sosiaalinen systeemi (George ja Brief 1992, 311). Teoksessaan *The Social Psychology of Organization*, Katz ja Kahn (1966) totesivat, että monesti organisaation toiminta riippuu sellaisesta käyttäytymisestä, jollaista ei voi määrätä tai vaatia etukäteen työtehtävässä. Tällainen toiminta vauhdittaa organisaation sosiaalista koneistoa, mutta ei suoranaisesti kuulu tavalliseen tehtävänantoon. (Bateman & Organ 1983, 588). Sittemmin työntekijöiden työkäyttäytymistä alettiin tutkia 1980-luvun alkupuolelta saakka muun muassa Batemanin ja Organin (1983) sekä Smithin, Organin ja Nearin (1983) toimesta. Smith

ym. (mt.) alkoivat ensimmäisinä kutsua tällaista työkäyttäytymistä termillä *organizational citizenship behavior*. (Bolino 1999; Ehrhart 2004; Keskinen 2005, 19.)

2.2.1 Organisaatiokansalaisuuden eri merkityksiä

Organisaatiokansalaisuutta on määritelty ja täsmennetty aina sen syntyajoista alkaen eri tutkijoiden keskuudessa. 1980-luvun alkupuolella Bateman ja Organ (1983) määrittelivät organisaatiokansalaisuuden olevan muun muassa työkavereiden auttamista työhön liittyvissä ongelmissa, käskyjen hyväksymistä ilman vastustamista, väliaikaisten määräysten tottelemista ilman valittamista, työympäristön siistinä ja järjestyksessä pitämistä, aika ajoin työyhteisöä rakentavien tai sen johtoa koskevien lausuntojen antamista ulkopuolisille, hyväksyvän työilmapiirin edistämistä ja konfliktien luomien häiriötekijöiden minimoimista sekä organisaation resurssien suojelemista ja säästämistä. Tällaiseen käyttäytymiseen nojaten Organ (1988, 4) tiivistä organisaatiokansalaisuuden olevan sellaista yksilön harkinnanvaraista käyttäytymistä, jota ei huomioida suoraan muodollisissa palkitsemisjärjestelmissä, mutta joka kokonaisuutena edistää organisaation tehokasta toimintaa. Hän täsmentää harkinnanvaraisen käyttäytymisen tarkoittavan, ettei tällainen toiminta ole työntekijän roolin tai toimenkuvan vaatimuksena (siitä ei siis ole selkeästi eriteltäviä ehtoja yksilön työsopimuksessa), vaan se on pikemminkin omavalintaista. Hän painottaa vielä, että se ei ole suoraan tai muodollisesti palkittavissa olevaa toimintaa. Kuitenkaan asia ei ole aivan niin mustavalkoinen. Työntekijä voi hyötyä organisaatiokansalaisuudesta siten, että hänen toimintansa voi antaa esimiehelle hyvän kuvan työntekijästä. Tämä taas voi saada aikaan palkankorotuksen tai muun vastaavan edun työntekijälle myöhemmin. Organisaatiokansalaisuus on siis käyttäytymistä, jolla työntekijä voi olettaa saavan hyötyä myöhemmin, mutta ei suoraan jonkun tietyn toiminnan seurauksena. (Mts. 4–5.)

Organ (1988, 27) tuo myös esille jo pitkään tutkitun ilmiön: auttavan, eli prososiaalisen käyttäytymisen, jota on tutkittu paljon sosiaalipsykologian alalla. Tällaista toimintaa on muun muassa apua tarvitsevan henkilön auttaminen (kuten eksyneen turistin auttamista löytämään etsimänsä kohde), vapaaehtoisuus (kuten osallistuminen tutkimukseen henkilökohtaisella ajalla) ja lahjoittaminen (kuten veren luovuttaminen). Prososiaaliselle käyttäytymiselle olennaista on, että se on vapaaehtoista ja se kohdistuu suoraan jonkun toisen tietyn henkilön tai ryhmän hyödyksi ilman odotusta, että siitä seuraisi välitöntä palkitsemista. Prososiaalinen käyttäytyminen on siis määritelmältään hyvin samankaltaista organisaatiokansalaisuuden määritelmän

kanssa. Organ (mts. 28) pitää suurimpana erona prososiaalisen käyttäytymisen ja organisaatiokansalaisuuden välillä sitä, että ensin mainittua käyttäytymistä esiintyy usein tilanteissa, joissa kohteella ei ole suoranaisesti organisatorisia kytköksiä. (Mts. 27–28.)

Brief ja Motowidlo (1986) toivatkin organisaatiokansalaisuuden rinnalle *prososiaalisen organisaatiokäyttäytymisen* (prosocial organizational behavior, POB) käsitteen. Heidän mukaansa sen eri muotoja ovat muun muassa auttaminen, jakaminen ja vapaaehtoisuus. Ne ovat siis positiivisia eleitä, joilla luodaan ja ylläpidetään muiden hyvinvointia ja eheyttä. Tästä johdettuna Brief ja Motowidlo (mt.) määrittivät prososiaalisen organisaatiokäyttäytymisen olevan käyttäytymistä, jota ensiksikin suorittaa organisaation jäsen, toiseksi se kohdistuu yksilöön, ryhmään tai organisaatioon johon hän on yhteydessä toimiessaan roolissaan organisaatiossa, ja kolmanneksi sen tarkoituksena on edistää kohteena olevan yksilön, ryhmän tai organisaation hyvinvointia. Suurin ero organisaatiokansalaisuuden ja prososiaalisen organisaatiokäyttäytymisen välillä on Bormanin ja Motowidlon (1997) mukaan käsitys niiden roolisidonnaisuudesta. Kun Organ (1988) katsoi organisaatiokansalaisuuden olevan työntekijälle ekstrarooli, niin prososiaalisessa organisaatiokansalaisuudessa lähtökohtana on, että se voi olla myös rooliin kuuluvaa käyttäytymistä. Borman ja Motowidlo (1997) lisäävät, että prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen voi olla myös negatiivista organisaatiolle, mutta positiivista yksilölle. Mikäli työntekijä auttaa työkaveriaan henkilökohtaisissa ongelmissa työajalla, voi hän itse jäädä jälkeen omasta aikataulustaan.

George ja Brief (1992) esittivät organisaatiokansalaisuuden ja prososiaalisen organisaatiokäyttäytymisen vertailuksi *organisatorisen spontaanisuuden* (organizational spontaneity) käsitteen. He perustelivat sitä viitaten Katzin (1964) mainitsemaan spontaanisuuteen, joka oli yksi kolmesta käyttäytymismallista, jotka Katzin mielestä olivat keskeisiä toimivalle organisaatiolle (George & Brief 1992, 310). Heidän mielestään organisaatiokansalaisuus ja prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen eivät sisältäneet riittävästi erilaisia käyttäytymismuotoja, joihin Katz viittasi. Organisatorisen spontaanisuuden George ja Brief (mt.) määrittivät olevan ekstraroolin mukaista, vapaaehtoista käyttäytymistä, jolla edistetään organisaation tehokkuutta.

Oman vaihtoehdonsa edellä mainittujen käsitteiden lisäksi esittivät Borman ja Motowidlo (1997) kirjoittamalla *kontekstuaalisesta suorittamisesta* (contextual performance). Tämän tarkoituksena heillä oli referoida organisaatiokansalaisuutta, prososiaalista organisaatiokäyt-

täytymistä, sekä muutamia muita käsityksiä yhden käsitteen sisällä. Bormanin ja Motowidlon (mt.) mukaan kontekstuaalinen suorittaminen edistää organisaation tehokkuutta muokkaamalla sen organisatorista, sosiaalista ja psykologista kontekstia, joka toimii organisaation tehtävien ja prosessien käynnistäjänä. Myös Organ (1997) on löytänyt yhtäläisyyksiä tähän määritelmään, saatuaan kritiikkiä alkuperäisessä organisaatiokansalaisuuden määritelmässä mainituista termeistä ”harkinnanvarainen” ja ”sopimukseton palkitseminen” (vrt. George & Brief 1992; Ehrhart 2004), vaikka hän itsekkin otti kantaa termien monimutkaisuuteen (ks. Organ 1988, 5). Organ (1997, 90) toteaaakin, että organisaatiokansalaisuus on hyvin samankaltainen kontekstuaalisen suorittamisen kanssa, viitaten Bormanin ja Motowidlon (1993) määritelmään käyttäytymisestä, joka tehostaa ja ylläpitää työtehtävien suorittamista tukevaa sosiaalista ja psykologista ympäristöä. Vaikka Organ hyväksyi tämän määritelmän, ei hän kuitenkaan halua rinnastaa edellä mainittuja käsitteitä täysin toisiinsa, koska hän pitää kontekstuaalista suorittamista, etenkin terminä, vielä liian epämääräisenä (Organ 1997).

Yhtenä osana organisaatiokansalaisuuden määritelmässä on noussut esiin työntekijän rooliin kuuluvan käyttäytymisen ylittävä, erityinen ekstraroolikäyttäytyminen. Van Dyne, Cummings ja McLean Parks (1995) määrittelevät *ekstraroolikäyttäytymisen* (extra-role behavior, ERB) olevan organisaatiota hyödyttävää käyttäytymistä, joka on vapaaehtoista ja olemassa olevan rooliodotuksen ylittävää. He painottavat, ettei se ole normaaliin roolivaatimukseen kuulumatonta käyttäytymistä, joka vain sattuu tapahtumaan organisaation sisällä, vaan sen täytyy olla kohdistettu organisaatioon, tai siitä täytyy olla organisaatiolle hyötyä. Van Dyne ym. (mt.) mieltävät ekstraroolikäyttäytymiselle neljä lähtökohtaa. Ensinnäkin sen täytyy olla vapaaehtoista. Se ei siis voi olla määriteltynä työntekijän normaaliin rooliin tai olla osa yleistä velvollisuutta, eikä siitä voida muodollisesti palkita. Toiseksi, työntekijän käyttäytymisen täytyy olla tarkoituksellista, hänen täytyy siis itse aktiivisesti ryhtyä siihen. Kolmanneksi, tämän käyttäytymisen täytyy olla positiivista, eli työntekijä on sen suoraan tarkoittanut olevan positiivista, tai sen havainnoija on kokenut sen positiiviseksi. Neljänneksi, työntekijän täytyy olla omasta näkökulmastaan puolueeton näin käyttäytyessään. Se tarkoittaa, että ensisijaisesti työntekijä ryhtyy käyttäytymään näin hyödyttääkseen jotain muuta kuin itseään. Keskeiset elementit Van Dynen ym. (mt.) määritelmälle ovat tietynlainen (positiivinen) käyttäytyminen ja organisaatiotasolla tapahtuva analyysi.

Edellisissä kappaleissa mainittuja määritelmiä on tuotu esille, koska ne ovat jokseenkin saavuttaneet vakiintuneen aseman kansainvälisissä organisaatiokansalaisuutta käsittelevissä tut-

kimuksissa. Tällä hetkellä kansainvälisesti organisaatiokansalaisuutta koskevat tutkimukset ovat yleisiä ja lisääntyneet yhä enenevässä määrin (Podsakoff & MacKenzie 1997; Bourdage, Lee, Lee & Shin 2012). Uusimmissakin tutkimuksissa voidaan huomata näiden käsitteiden olevan vallitsevia. Ahmed ym. (2011) määrittelevät organisaatiokansalaisuuden olevan sellaista käyttäytymistä, joka on ennalta määräämätöntä sekä normaalit roolivaatimukset ylittävää. Bourdage ym. (2012) toteavat hieman tarkentaen organisaatiokansalaisuuden olevan organisaatioissa tapahtuvaa harkinnanvaraista käyttäytymistä, joka tukee laajempaa organisaation sosiaalista ja psykologista kontekstia organisaation teknisten ydintoimintojen yhteydessä. Oplatka (2009) taas on aiempien määritelmien pohjalta muotoillut organisaatiokansalaisuuden tarkoittavan toimintaa, joka on vapaaehtoista, viralliset tehtävän vaatimukset ylittävää, henkilökohtaiseen valintaan perustuvaa, muihin henkilöihin tai organisaatioon kohdistuvaa, sekä organisaatiota vahingoittavan toiminnan välttämistä.

Kuten edellä mainituista määritelmistä käy ilmi, nykyisin organisaatiokansalaisuuden määritelmässä käytetään hyvin paljon komponentteja 1980- ja 1990-luvuilla tehdyistä tutkimuksista. Taulukossa 1 on esitetty tiivistettynä joitakin organisaatiokansalaisuustutkimuksissa esiintyneitä määritelmiä aina sen alkua ajoista 1990-luvun loppupuolelle. Tämän jälkeen useimmissa määritelmässä on viitattu jo aiempiin versioihin. Golparvar ja Javadian (2012) tiivistävätkin historiallisesti määriteltynä organisaatiokansalaisuuden olevan harkinnanvaraista käyttäytymistä, joka organisaation sosiaaliseen ja psykologiseen ympäristöön vaikuttamalla parantaa sen suorituskykyä, josta organisaatio ei kuitenkaan voi selvästi antaa tunnustusta. Tämä määritelmä kiteyttää melko hyvin useiden tutkijoiden ajatuksia organisaatiokansalaisuudesta.

Taulukko 1. Organisaatiokansalaisuuteen liittyviä määritelmiä
(Ihavoiduin fontein mainittujen tutkijoiden määritelmiä on käytetty tässä tutkimuksessa)

Tutkija(t):	'Organisaatiokansalaisuuden' määritelmä:	Toiminnan määritelmä:
Barnard (1938)	Yhteistyöhalukkuus (willingness to cooperate) ^a	
Katz (1964)	Spontaani käyttäytyminen (spontaneous behavior) ^b	Roolimääritelmät ylittävää, innovatiivista ja spontaania käyttäytymistä. ^c
Katz & Kahn (1966)	Roolin ylittävä (supra-role) käyttäytyminen ^d	Käyttäytymistä, jota ei voi etukäteen määrätä tai vaatia annettuun työhön. ^d
Bateman & Organ (1983)	Kansalaisuuskäyttäytyminen (citizenship behavior) ^d	Toimintaa, joka vauhdittaa organisaation sosiaalista koneistoa, mutta ei suoranaisesti kuulu tavalliseen tehtävänantoon. ^d
Smith, Organ & Near (1983)	Organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior) ^c	Prososiaalista, spontaania, muodolliset roolivaatimukset ylittävää käyttäytymistä. ^c
Brief & Motowidlo (1986); O'Reilly & Chatman	Prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen ^f	Yksilöön, ryhmään tai organisaatioon kohdistuvaa toimintaa, joka edistää sen kohteen

(1986); George (1990); George & Bettenhausen (1990)		hyvinvointia. ^f
Organ (1988)	Organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior) ^e	Yksilön harkinnanvaraista käyttäytymistä, jota ei huomioida suoraan muodollisessa palkitsemisysteemissä, mutta joka edistää organisaation tehokasta toimintaa. ^e
George & Brief (1992); George & Jones (1997)	Organisatorinen spontaanisuus (organizational spontaneity) ^b	‘Ekstraroolin’ mukaista, vapaaehtoista käyttäytymistä, jolla edistetään organisaation tehokkuutta. ^b
Borman & Motowidlo (1993); Motowidlo & Van Scotter (1994); Borman & Motowidlo (1997)	Kontekstuaalinen suorittaminen (contextual performance) ^g	Toimintaa, joka edistää organisaation tehokkuutta muokkaamalla sen organisatorista, sosiaalista ja psykologista kontekstia. ^g
Van Dyne, Cummings & McLean Parks (1995)	Ekstraroolikäyttäytyminen (extra-role behavior) ^h	Organisaatiota hyödyttävää käyttäytymistä, joka on vapaaehtoista ja olemassa olevan rooliodotuksen ylittävää. ^h
Organ (1997)	Organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior) ⁱ	Toimintaa, jolla ylläpidetään ja tehostetaan tehtävien suorittamista tukevaa sosiaalista ja psykologista kontekstia. ⁱ

^a Moorman & Blakely (1995, 128); ^b George & Brief (1992, 310–311); ^c Smith ym. (1983, 653–654); ^d Bateman & Organ (1983, 588); ^e Organ (1988, 4); ^f Brief & Motowidlo (1986); ^g Borman & Motowidlo (1997); ^h Van Dyne ym. (1995); ⁱ Organ (1997)

Organisaatiokansalaisuus-käsitteen soveltuvuutta kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä on yhtäältä kritisoitu, ja toisaalta perusteltu tarkastelemalla käsitteen semantiikkaa liittyen sanaan *kansalaisuus*. Laulainen (2010, 42) kirjoittaa organisaatiokansalaisuus-käsitteen saaneen kritiikkiä sen sisältämistä työelämysuhteisiin sopimattomista sivumerkityksistä. Hän mainitsee kansalaisuuden olevan organisaatiokontekstissa osittain harhaanjohtava, koska kokiessaan olevansa kansalaisia ovat työntekijät tunteneet saavansa myös kansalaisten oikeudet ja etuoikeudet. Laulainen (mts. 40) on myös todennut organisaatiokansalaisuuden suomennoksen saaneen kritiikkiä sen vaikeaselkoisuudesta. Suoraa käännöstä englanninkieliselle termille *organizational citizenship behavior*, ei monessakaan kielessä ole (Paine & Organ 2000). Suoraan suomeksi käännettäessä se tarkoittaisi organisatorista kansalaisuuskäyttäytymistä. Vaikka se kuvaakin ilmiötä hyvin, on se käsitteenä liian jäykkä ja monimutkainen. Organisaatiokansalaisuuden käsitettä on tutkijoiden keskuudessa kuitenkin myös puolusteltu. Graham (1991) mainitsee sen sisältämän kansalaisuus-sanan kuvaavan yleisesti statusta, jossa kuulutaan johonkin, ja siihen liittyvät niin oikeudet kuin velvollisuudetkin. Näin ollen se on yhdistettävissä organisaatiokontekstiin, organisaation jäsen on määriteltävissä organisaation ‘kansalaiseksi’. Laulainen (2010, 40) taas tulkitsee käsitteen soveltuvuuden laajaksi, sen kuvastaessa organisaation jäsenten oikeuksien ja velvollisuuksien, erilaisien asemien ja asemoitumisten sekä tietyissä organisatorisissa ja sosiaalisissa rakenteissa tapahtuvan toiminnan kokonaisuutta. Keskinen (2005, 20) tuo esille organisaatiokansalaisuuden viittaavan kansalaistaito käsitteeseen. Tähän käsitteeseen hän yhdistää muun muassa velvollisuuden äänestää ja maksaa veroja, huolehti-

misen kanssaihmisistä ja ympäristön viihtyvyydestä sekä aktiivisen otteen yhteisiin asioihin. Samankaltaiset asiat voidaan hänen mukaansa myös yhdistää organisaatiokansalaisuuteen ja yhtäläillä alaistaitoon.

2.2.2 Alaistaidon käsite

Tässä tutkimuksessa on tutkittavaa ilmiötä kuvaavaksi käsitteeksi valittu *alaistaidot*. Käsite ei ole kuitenkaan vielä vakiintunut merkitykseltään suomen kielessä, koska se on melko uusi käsite suomalaisessa työelämää käsittelevässä kirjallisuudessa ja sillä ei ole suoraa vastinetta englanninkielisessä kirjallisuudessa (vrt. Rehnäck ym. 2010; Puusa ym. 2011). Alaistaidon käsitteen taustalla ovat kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetyt käsitteet: OCB, organisaatiokansalaisuus ja LMX-teorian *membership*, eli teorian alaisnäkemys (Rehnäck ym. 2010; Heinonen ym. 2013). Alaistaitoihin on siis yhdistettävissä kansainvälisen tutkimuksen organisaatiokansalaisuuden käsite, mutta olennaista on, että siinä painotetaan alaisnäkökulmaa. Lau-laisen (2010, 40) mielestä alaistaidon käsite kuvaa ainoastaan työntekijän kompetensseja ja suhdetta johtajaan, joten organisaatiokansalaisuuden käsite olisi laajempi sisältäen muun muassa organisaation eri asemat. Tässä tutkimuksessa pidättydytään kuitenkin vain työntekijöiden roolissa, joten alaistaito on organisaatiokansalaisuutta relevantimpi käsite. Jatkossa tässä tutkielmassa alaistaito-käsitettä käytetään myös viitattaessa englanninkielisten tutkimusten *organizational citizenship behavior* -käsitteeseen.

Vaikka alaistaitotutkimusta on tehty reilun kahden vuosikymmenen ajan, on alaistaidoista kirjoitettu Suomessa vasta noin kymmenen vuotta, muun muassa Keskinen (2005) sekä Rehnäckin ja Keskinen (2005) toimesta (Rehnäck ym. 2010; Heinonen ym. 2013). Rehnäck ja Keskinen (2005, 7) määrittelevät alaistaidon käyttäytymiseksi, ”joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä”. Puusan ym. (2011) mukaan alaistaidot voidaan määritellä kyvyksi toimia työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä, ne ovat vastuullista vaikuttamista ja osallistumista organisaation asioihin esimiehen tuella. Jotkut puhuvat alaistaidoista myös hyvänä työkäyttäytymisenä. Hyvä työkäyttäytyminen sisältää aivan samoja asioita kuin yleisesti hyvin käyttäytyminen. Sen täytyy olla tekemistä edistävää ja yhteistyötä helpottavaa. Työkavereiden kanssa on tultava toimeen ja työasioista on pystyttävä puhumaan asiallisesti. (Räty 2013, 47.) Alaistaitoihin siis kuuluvat myös hyvät käytöstavat. Keskinen (2005, 20–21) esittää hieman yksityiskohtaisemmin, että hyviin alaistaitoihin sisältyy velvollisuus ”huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työto-

vereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi”. Hänen mukaansa alaistaito on myös yleisinhimillistä taitoa tukea ja auttaa työtovereita. Vaikka auttava ja tukeva käyttäytyminen työpaikalla on normaalia joillekin, ei se Keskinen (mts. 21) mukaan ole kaikille kuitenkaan tuttua ja totuttua toimintaa. Alaistaidot viittaavat siis hyvään työntekijään, joka hankkii, uudistaa ja jakaa osaamistaan organisaation käyttöön (Saaranen-Kauppinen 2012).

Aiemmin tämän luvun alussa mainitun kritiikin lisäksi, on alaistaitoa käsitteenä kritisoitu siitä, että termi korostaa liikaa *alaisuutta* ja alamaisuutta. Alaisuudesta puhumisen on koettu olevan nykyisin työelämän tasa-arvoon sopimatonta, koska alainen sanana voi luoda negatiivisia tunteita sen viitatessa organisaatiohierarkiaan, jonka arvoasteikossa työntekijät ovat esimiestensä alapuolella (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7; Rehnbäck ym. 2010; Puusa ym. 2011). Kuitenkaan tätä ilmiötä ei ole vielä tarpeeksi tutkittu, ja se on herättänyt mielipiteitä niin puolesta, kuin vastaan.

2.2.3 Alaistaidot työyhteisössä

Alaistaito-käsitteen sijaan on alettu puhua myös *työyhteisötaitoista* muun muassa siksi, ettei siinä ilmene alaistaito-käsitteen sisältämiä mahdollisia negatiivisia tunteita, eli siihen ei voida yhdistää alisteisuutta (Rehnbäck ym. 2010). Työyhteisössä alaista ei voi olla ilman esimiestä, joten alaistaidot ovat osa esimies-alaissuhdetta. LMX-teoriaan viitaten voidaan todeta, että työntekijän ja esimiehen välillä on esimies-alaissuhde, jossa esimies suorittaa johtamis- tai esimiestaitoja ja työntekijä alaistaitoja (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7; Rehnbäck ym. 2010; Heinonen ym. 2013). Työyhteisötaito-käsitettä onkin esitetty sopivaksi suomenkieliseksi käännökseksi OCB-käsitteelle, koska siihen voidaan katsoa sisältyvän kaikille työyhteisön jäsenille, myös esimiehille, tärkeitä ominaisuuksia (Rehnbäck ym. 2010).

Mönkkönen ja Roos (2009, 13) kirjoittavat, että ”työyhteisötaitoihin kuuluu sellaisia vuorovaikutustaitoja, kehittämisen taitoja ja ongelmanratkaisutaitoja, jotka kestävät muutoksia ja joita voi soveltaa aina uusiin tilanteisiin”. Tässä määritelmässä on samankaltaisuutta alaistaitojen kanssa. Toinen syy miksi työyhteisötaitojen käsite on keskusteluun nostettu, nojaa ajatukseen, että työyhteisö on moniulotteinen suhteiden verkosto, jossa tarvitaan sekä alaistaitoja, että esimiestaitoja. Mönkkönen ja Roos (2009, 141) avaavat, ettei työyhteisön jäsenenä olemisessa riitä vain oma työnsä tekeminen, vaan työyhteisön jäsenyys edellyttää oman roolin nä-

kemystä osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. Lisäksi tietyn alaistaitoihin yhdistettävän toiminnan on todettu alkavan muistuttaa johdon tehtäviä (Keskinen 2005, 21). Näin ollen esimiesten ja alaisten toiminnan välinen kuilu kapenee.

Puusan ym. (2011) mukaan työyhteisötaidot kuvaavat ihmisten välisten suhteiden toteutumista organisaatiossa, ja niissä käsitellään yksilöiden työkäyttäytymistä, yhteistyökykyä sekä henkilön persoonallisia ominaisuuksia toimiessaan työyhteisön jäsenenä. Työyhteisötaidoissa vuorovaikutussuhteita voidaan käsitellä muun muassa johdon, työntekijöiden ja ryhmien välillä, ja niiden tutkimisessa keskitytään ihmisten välisiin suhteisiin, yhteistyön toimivuuteen, prosesseihin ja niiden edistämiseen jokaisen työyhteisön roolin kautta (mt.). Työyhteisötaidoissa ei siis rajoituta pelkästään työntekijöiden rooliin, siinä otetaan alaistaitojen lisäksi käsitteeseen esimiestaidot käsiteltäessä ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. Tässä tutkimuksessa keskitytään alaisnäkökulmaan työyhteisössä, joten alaistaito-käsitettä on hankala korvata muulla ilmaisulla. Työyhteisötaidot voidaan nähdä laajempänä käsitteenä sisältäen alaistaidot ja esimiestaidot toistensa vastinpareina (Rehnbäck ym. 2010; Puusa ym. 2011). Näin ollen se ei ole tähän tutkimukseen sopiva käsite.

2.3 Alaistaitojen ilmenemismuodot

Tutkijat ovat määritelleet erilaisia versioita siitä, millaisina alaistaitojen eri muodot konkreettisesti työyhteisössä ilmenevät. Aiemman kirjallisuuden perusteella ei ole selvää määrää alaistaidon muodoille, vaan niitä on löydetty yhä enemmän mielenkiinnon lisääntyessä tutkimusaihetta kohtaan. Toiset tutkijat yhdistelevätkin niitä tiivistämään useampia muotoja pienemmän käsitelmäärän alle.

Seuraavaksi esitellään kaksi eri luokittelua alaistaitojen ilmenemismuodoille. Ensiksi käydään läpi jo hieman vakiintunut Organin (1988) luoma malli, jonka jälkeen esitellään Podsakoffin ym. (2000) esittämä luokittelu. Oman viiden eri ilmenemismuodon luokittelunsa Organ muodosti 1980-luvun lopulla pääosin useamman alaistaitotutkimuksen tulosten perusteella. Vielä tänä päivänä hyvin useat tutkijat ovat käyttäneet Organin muodostamaa luokittelua tutkimustensa pohjana (vrt. Khasawneh 2011), joten aluksi tuodaan hänen alkuperäinen ajatuksena eri muodoista lyhyesti esille. Jäljempänä käydään läpi tarkemmin Podsakoffin ym. (2000) usean eri tutkimuksen pohjalta päivittämä seitsemän ilmenemismuodon malli, jonka katsottiin olevan tälle tutkimukselle tarkoituksenmukaisin.

2.3.1 Organin viisi alaistaitojen ilmenemismuotoa

Dennis W. Organin teos *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (1988) on noussut yhdeksi merkittäväksi julkaisuksi alaistaitotutkimuksen pohjalle. Teosta siteerataan yhä monessa tutkimuksessa, ja hän on yksi ensimmäisistä tutkijoista, kuka on luokitellut alaistaidoille erilaisia ilmenemismuotoja (Jimmieson ym. 2010). Organin (1988, 8–13) mukaan niitä ovat: 1. epäitsekkyyys, 2. tunnollisuus, 3. rehtiys, 4. huomaavaisuus ja 5. kansalaishyveellisyys.

Ensimmäisenä alaistaidon ilmenemismuotona Organ on löytänyt *epäitsekkyyden* (altruism). Epäitsekkyyttä on hänen mukaansa kaikki harkinnanvarainen, tiettyä toista henkilöä auttava, organisaation tehtäviin tai ongelmiin liittyvä toiminta. Lyhyesti sanottuna kyse on siis auttamisesta. Organ ottaa esimerkkeinä esiin opettajan, joka pitää oppitunnin sijaisena sairaalle kollegalleen tai insinööriin, joka opastaa vapaaehtoisesti uutta työntekijää käyttämään tietokoneohjelmaa. Organ toteaa, ettei auttavan käyttäytymisen tule aina kohdistua työkavereihin ollakseen osa hyviä alaistaitoja, vaikka se usein heihin kohdistuukin. Se on kuitenkin osa hyviä alaistaitoja myös silloin, kun se kohdistuu ulkopuolisiin, kuten asiakkaisiin tai sidosryhmiin, kunhan sillä on yhteyttä organisaation toimintaan. (Organ 1988, 8.)

Toinen alaistaidon ilmenemismuoto on Organin mukaan *tunnollisuus* (conscientiousness). Tunnollisuuden on oltava toimintaa, joka ylittää selkeästi normaaliin rooliin kuuluvan toiminnan. Esimerkiksi tunnollisuutta on aktiivinen työhön osallistuminen ja työpaikalla oleminen. Työsopimuksissa on useimmiten määritelty minimityöaika, mutta muuten poissaoloja töistä voidaan pitää pienimmistäkin syistä, kuten ongelmat kotona tai äärimmäiset sääolosuhteet. Näiden syiden voidaan katsoa olevan perusteltuja poissaoloille, mutta jos näissäkin tapauksissa henkilö tulee töihin, voidaan hänen katsoa toimivan hyvien alaistaitojen mukaisesti. Tunnollisuuteen kuuluu Organin mielestä lisäksi muun muassa puhtaudesta huolehtiminen, aikarajoista kiinni pitäminen sekä omien taukojen suunnittelu pidettäväksi sopivaan aikaan, niin ettei työ niistä häiriinny. (Organ 1988, 9.)

Suurin ero auttamisen ja tunnollisuuden välillä on Organin mukaan sillä, että auttaminen perustuu johonkin tiettyyn henkilöön konkreettisesti, kun taas tunnollisuus on luonteeltaan persoonaan kohdistumatonta. Se ei siis kohdistu ainakaan suoraan keneenkään toiseen työntekijään. Toisaalta tunnollisuus ei muutenkaan aina välttämättä kohdistu suoranaisesti mihinkään

tiettyyn asiaan, vaan se on enemmänkin jokin yleinen taso, jonka mukaan ihmisten tulisi käyttäytyä. Organ erottaa auttamisen ja tunnollisuuden toisistaan siksi, että usein ne eivät kohtaa tosielämässä saman henkilön toiminnassa. Monesti tunnolliset ihmiset eivät ole taipuvaisia auttavaisuuteen ja päinvastoin. (Organ 1988, 10.)

Kolmanneksi alaistaidon ilmenemismuodoksi Organ on määritellyt *rehtiyden* (sportsmanship). Jokaisessa organisaatiossa tulee eteen aika ajoin ongelmia toiminnassa, konflikteja henkilöiden välillä, tai muita häiriötekijöitä. Näin ollen ihmiset voivat valittaa asioista helposti, väärinellään totuutta tai suurennella tiettyjä asioita. Rehtiyteen kuuluu kaiken tällaisen toiminnan välttäminen. Mikäli esimerkiksi rakennuksen huoltotöistä aiheutuu haittaa työntekijöille, voivat toiset olla välittömästi siitä valittamassa ja käyttävät siihen turhaa energiaa. Toiset taas eivät anna sen haitata, vaan jatkavat työntekoansa normaaliin tapaan, vaikka sinänsä valittaminen voisi olla oikeutettuaakin. (Organ 1988, 11.)

Neljäs Organin mainitsema alaistaidon ilmenemismuoto on *huomaavaisuus* (courtesy). Hänen mukaansa tämä on sitä, että työntekijä ottaa huomioon ne työntekijät, joiden työhön hänen päätöksensä tai toimintansa voivat vaikuttaa. Tällaista toimintaa ovat muun muassa etukäteen asioista ilmoittaminen, tiedon jakaminen ja konsultointi. Esimerkiksi esimies voi soittaa ennakoon henkilöstöpäällikölle, että hänen luokseen on tulossa työntekijä kertomaan jostain ongelmasta. Huomaavaisuus on hyvin samankaltaista toimintaa kuin auttaminen. Organ kuitenkin erottaa nämä toisistaan sillä, että auttaminen tapahtuu yleensä silloin, kun jokin ongelma tai avun tarve on jo syntynyt. Huomaavaisuus taas on sitä, että pyritään ennaltaehkäisemään ongelmien tai epäkohtien syntymistä. (Organ 1988, 12.)

Organ tuo viidentenä alaistaidon ilmenemismuotona esille *kansalaishyveellisyyden* (civic virtue). Se on lähinnä vastuullista osallistumista organisaation poliittiseen elämään. Se on siis osallistumista omalla panoksellaan organisaation hallintoon, kuten vaikuttamista siihen, millaisia toimintamalleja otetaan käyttöön tai keitä ehdokkaita tuetaan. Suoraan toiminnallisesti kansalaishyveellisyys on esimerkiksi osallistumista tapaamisiin, sisäisten postien lukemista, omalla ajalla asioista keskustelemista, äänestämistä tai asioiden esille tuomista. Kuitenkin, jotta siitä olisi organisaatiolle hyötyä, kaiken tällaisen toiminnan täytyy olla vastuullista ja järkevää, ei mitään kuritonta ja epäasiallista. (Organ 1988, 13.)

2.3.2 Podsakoffin, MacKenzien, Painen ja Bachrachin seitsemän alaistaidon ilmenemismuotoa

Vaikka useassa alaistaitoja käsittelevässä artikkelissa edellä mainittu Organin malli on hyväksytty alaistaitojen muotoja määrittelemään, on tässä tutkielmassa haluttu nostaa esiin Podsakoffin ym. (2000) esittelemät seitsemän alaistaitojen ilmenemismuotoa. Koska mielenkiinto alaistaitoja kohtaan on kasvanut räjähdysmäisesti 1990-luvulta lähtien, on tutkimuksia tehty eri tieteen- sekä ammattialojen näkökulmista. Tutkimuksista on saatu erilaisia tuloksia ja määritelmiä, joten niiden hallitseminen voi käydä jo hieman hankalaksi. Näin ollen Podsakoff ym. (mt.) ovat aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella tehneet tiivistelmiä tutkimustuloksista yksinkertaistamaan alaistaidon kenttää. He ovat löytäneet miltei 30 alaistaitoihin yhdistettävää käyttäytymisen muotoa. Näistä he ovat muodostaneet seitsemän alaistaidon muotoa: 1. auttava käyttäytyminen, 2. rehtiys, 3. organisaatiokollisuus, 4. organisaatiokuuliaisuus, 5. omaaloitteisuus, 6. kansalaishyveellisyys sekä 7. itsensä kehittäminen. Alaistaitojen ilmenemismuotoja esiteltäessä tuodaan ilmi myös niiden tutkijoiden käsityksiä kyseisistä ilmenemismuodoista, joita Podsakoff ym. ovat mukailleet mallia muodostaessaan. Taulukossa 2 (ks. tuonnempana s. 38–40) ovat seuraavaksi esiteltävät ilmenemismuodot esitetty tiivistettynä yhteenvetona.

2.3.2.1 Auttava käyttäytyminen

Auttava käyttäytyminen (helping behaviors) on noussut tärkeäksi alaistaidon muodoksi lähes kaikkien tutkijoiden keskuudessa. Se pitää sisällään yhtäältä toisten auttamista työhön liittyvissä ongelmissa ja toisaalta ongelmien ehkäisyä. Suoranaista toisten auttamista työssä on ensinnäkin *epäitsekkyys* (altruism). (Podsakoff ym. 2000.) Smith, Organ & Near (1983) käsitelivät epäitsekkyyttä sosiaalipsykologian kirjallisuuteen pohjautuvan tutkimuksen kautta. Epäitsekäs käyttäytyminen on heidän mukaansa suoraan yksittäisiin henkilöihin kohdistuvaa auttamista, kuten uusien työntekijöiden opastamista sekä toisten työtaakan keventämistä (mt.). Heidän mukaansa epäitsekästä käyttäytymistä edesauttaa työtyytyväisyys. Smithin ym. (mt.) mukaan kaikki työtyytyväisyyttä lisäävät muuttujat eivät kuitenkaan vaikuta epäitsekkyteen, joten työtyytyväisyyttä tulee tarkastella varoen.

Muina työssä auttamisen ilmenemismuotona Podsakoff ym. (2000, 518) tuovat esiin Organin (1990) pohjalta *rauhanrakentamisen* (peacemaking), joka on henkilöiden välisiä konflikteja

ehkäisevää, vähentävää ja ratkaisevaa toimintaa sekä *kannustuksen* (cheerleading), joka on sanoja ja tekoja joilla rohkaistaan työkaveria saavutuksista sekä ammatillisesta kehitymisestä. Moorman ja Blakely (1995) ovat tuoneet esiin *ihmistenvälisen auttamisen* (interpersonal helping), joka on toisten työkavereiden auttamista silloin, kun he sitä tarvitsevat. Van Scotter ja Motowidlo (1996) ovat maininneet *ihmistenvälisen helpottamisen* (interpersonal facilitation), jota on yhteistyö, huomaavaisuus ja auttavat teot, joilla avustetaan työkaveria hänen tehtävissään. Niillä viitataan toimintaan, joka sosiaalisen kontekstin kautta auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteet. Tämä toiminta voi parantaa moraalialia, rohkaista yhteistyöhön, poistaa esteitä suoritukselta tai auttaa työntekijöitä suorittamaan tehtäviään (mt.).

George ja Brief (1992) sekä George ja Jones (1997) ovat tuoneet esiin *työkavereiden auttamisen* (helping co-workers), jota ovat kaikki vapaaehtoisen avustamisen muodot, joita organisaation jäsenet tarjoavat toisilleen helpottaakseen työtehtävistä suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Tällaista toimintaa on esimerkiksi auttaminen työtaakkaa keventämällä ja resursseja jakamalla, ilmoittaminen mahdollisista virheistä ja puutteista sekä ohjeiden antaminen (esimerkiksi koskien uutta teknologiaa), vaikkei näitä vaadittaisi. Useimmiten edellä mainittu toiminta on spontaania, eikä sitä edes pystytä antamaan tehtäväksi etukäteen. (George & Jones 1997.) Williamsin ja Andersonin (1991) tutkimuksista nousi esiin vielä *yksilöihin kohdistuva organisaatiokansalaisuus* (OCB-I), joka on välittömästi tiettyä henkilöä hyödyntävää toimintaa, joka siten epäsuorasti hyödyntää organisaatiota. Tällaiseksi toiminnaksi he mainitsivat muun muassa niiden auttamisen, jotka ovat olleet poissa sekä henkilökohtaisen kiinnostuneisuuden muista työntekijöistä. Organin (1988, 8) mukaan auttaminen tehostaa organisaation toimintaa. Vaikka alkuun jonkun opastaminen vie tietyltä henkilöltä energiaa pois oman työn tehokkuudesta, on pian uuden työntekijän avulla yhteinen työpanos organisaatiolle tehokkaampaa kuin se, että uusi työntekijä oppii itse kaikki niksit. Toisaalta auttaminen voi myös johtaa resurssien kohdistumisen oikeisiin kohteisiin tehokkaammin. Auttaminen voi myös mahdollisesti tuoda resursseja organisaatioon. Jos auttaminen kohdistuu ulkopuolisiin, voi sillä olla positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, kuten asiakasuskollisuus, sitoutuneet toimittajat tai kiinnostavuus mahdollisten työntekijöiden silmissä. (Organ 1988, 8–9.)

Podsakoffin ym. (2000, 517) mukaan toinen osa, ongelmia ehkäisevää, auttavaa käyttäytymistä on Organin (1988) esittämä huomaavaisuus. Kuten edellisessä luvussa on kirjoitettu, tarkoittaa se toimimista niin, että ennaltaehkäistään ongelmien syntymistä muille työntekijöille. Huomaavaisuutta siis ovat ne eleet, jotka kauaskantoisesti auttavat ehkäisemään ongelmia.

Näitä ovat muun muassa muiden ihmisten pohjustaminen teoista, jotka voivat vaikuttaa heihin ennen kuin toimitaan sekä etukäteen tiedottaminen ihmisille, jotka joutuvat muuttamaan aika-tilaansa. Organisaation tehokkuutta huomaavaisuudella voidaan parantaa siten, että ihmiset pystyvät miettimään toimintaansa ennakkoon, kun he saavat epävirallisestikin tiedon jostain tulevasta tapahtumasta. Näin he pystyvät kohdentamaan paremmin käytössä olevia resursseja sinne, missä niitä tarvitaan (Organ 1988). Esimerkiksi rakennusprojekti voi jostain muutoksesta johtuen pidentyä hiukan. Jos työntekijät vapaaehtoisesti ilmoittavat tästä ennakkoon työnsuunnittelijalle, voi hän muuttaa suunnitelmia siten, ettei päällekkäisiä projekteja pääse syntymään. Kaikki edellä mainitut toimintamuodot voidaan yhdistää auttavaksi toiminnaksi, jota on perusteltu sillä, että empiirisissä tutkimuksissa nämä useat eri auttamisen muodot ovat latautuneet yhdelle faktorille (Podsakoff & MacKenzie 1997; Podsakoff ym. 2000).

2.3.2.2 Rehtiys

Rehtiys (sportsmanship) alaistaitojen ilmenemismuotona on Podsakoffin ym. (2000) mukaan saanut vähemmän arvoa kirjallisuudessa. He kirjoittavat Organin (1990) määritelleen rehtiyden olevan alaistaitona välttämättömien epämukavuuksien ja määräysten hyväksymistä ilman valituksia (Podsakoff ym. 2000, 517). Borman ja Motowidlo (1997) ovat todenneet tämän olevan monimutkainen ilmenemismuoto, kun sitä tarkastellaan joidenkin organisaation tehokkuuden ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmien kannalta. Kuitenkin rehtiys on tietyiltä osin hyväksytty tutkijoiden puolesta alaistaidon ilmenemismuodoksi. Rehtiyteen viitataan lähinnä protestoinnin jättämisen kautta, eli hyväksytään valittamatta olosuhteet, jotka eivät ole aivan ideaaliset (MacKenzie, Podsakoff & Fetter 1993; Borman & Motowidlo 1997). Organin (1988, 12) mukaan rehtiys on erittäin tehokasta organisaatiolle, koska se lisää sen kestokykyä, etenkin hallinnossa. Kestokyvyllä tarkoitetaan sitä, että aikaa säästetään olennaisiin asioihin. Hallinnolle tulevissa valituksissa johdon resursseja siirtyy niiden käsittelyyn, kun ne muuten voitaisiin käyttää johonkin organisaatiota tehokkaammin hyödyntävään toimintaan.

Podsakoffin ym. (2000) mielestä Organin määritelmät eivät ole vielä riittäviä. Rehtiyteen heidän mielestään kuuluu myös se, että säilytetään positiivinen asenne silloinkin, kun asiat eivät mene kuin itse halutaan. Ei myöskään loukkaannuta, kun toiset eivät ole samaa mieltä itsensä kanssa sekä ollaan valmiita luopumaan henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista ryhmän hyväksi ja ettei oteta omien ideoitten tyrmäämistä henkilökohtaisesti. Podsakoff, MacKenzie, Moorman ja Fetter (1990) sekä Williams ja Shiaw (1999) ovat tutkimuksissaan yhdistäneet

rehtiyteen vielä sen, ettei aina etsitä virheitä organisaation toiminnasta. Eli pyritään enemmän kiinnittämään huomiota positiivisiin asioihin kuin epäkohtiin. Empiiristen tutkimusten mukaan rehtiyys alaistaitojen ilmenemismuotona eroaa muista muodoista siten, että sille on erilaiset edellytykset ja sillä on erilaiset vaikutukset (Podsakoff ym. 2000).

2.3.2.3 Organisaatiuskollisuus

Organisaatiuskollisuus (organizational loyalty) ei ole ollut Podsakoffin ym. (2000) mielestä suuren mielenkiinnon kohteena alan kirjallisuudessa. Moorman ja Blakely (1995) ovat tässä yhteydessä tuoneet esiin *uskollisuuden ja luotettavuuden vahvistamisen* (loyalty boosterism), jota on organisaation imagon viestiminen ulkopuolisille. Graham (1991) on maininnut *uskollisuuden organisaatiota kohtaan* (organizational loyalty), jota on kuuliaisuus niin organisaatiota kokonaisuudessaan, kuin se johtajia kohtaan nousemalla organisaation sisäisten ”kuppikuntien” intressien yläpuolelle. Tällaista toimintaa on muun muassa organisaation suojeleminen ulkoisilta uhilta, organisaation hyvän maineen edistäminen sekä yhteistyö muiden kanssa kaikkien intressien hyväksi.

George ja Brief (1992) sekä George ja Jones (1997) ovat havainneet *hyväntahtoisuuden levittämisen* (spreading goodwill) keinoksi, joilla organisaation jäsenet vapaaehtoisesti lisäävät organisaation tehokkuutta, koska se näyttäytyy tuotollisena ulospäin. Tätä on organisaation kuvaileminen tukevana ja välittävänä tai organisaation tuotteiden ja palvelujen kuvaileminen korkealaatuisina ja asiakkaiden tarpeisiin sopivina. Näin toimimalla turvataan organisaation tarvitsemien resurssien saaminen sidosryhmiltä, sekä helpotetaan työntekijöiden rekrytointia ja palvelujen tai tuotteiden markkinointia. Borman ja Motowidlo (1997) ovat vielä maininneet *organisaation päämäärien hyväksymisen, tukemisen ja puolustamisen* (endorsing, supporting and defending organizational objectives), jota on vaikeina aikoina organisaatiossa pysyminen sekä organisaatiosta hyvän kuvan antaminen ulkopuolisille. Käytännössä organisaatiuskollisuus on siis organisaation edustamista ulkopuolisille, sen puolustamista ja suojelemista ulkoisilta uhilta sekä sitoutuneisuutta siihen huonoissakin olosuhteissa. Vaikka tämä alaistaitojen ilmenemismuoto on tutkijoiden puolesta kyetty erottamaan muista muodoista, ei sitä ole kaikissa tutkimuksissa pystytty vahvistamaan. (Podsakoff ym. 2000.) Näin ollen sitä on alaistaitojen ilmenemismuotona aiheellista tutkia lisää.

2.3.2.4 Organisaatiokuuliaisuus

Organisaatiokuuliaisuutta (organizational compliance) on tutkittu toimintana jo kauan, ja onkin olemassa useita eri tätä ulottuvuutta kuvaavaa termiä (Podsakoff ym. 2000). Smithin ym. (1983) tutkimuksesta nousi esille *yleinen sääntöjen noudattaminen* (generalized compliance), joka viittaa siihen kuinka hyvän työntekijän tulisi toimia. Olennaista tällaiselle toiminnalle on, että se on puolueetonta, kaikkia organisaation jäseniä hyödyttävää toimintaa, eikä suoraan tiettyyn henkilöön kohdistuvaa. Kyse onkin enemmän yleisestä huolellisuudesta. Smithin ym. (mt.) mukaan yleiseen sääntöjen noudattamiseen vaikuttaa suoraan johdon tuki, jolle vastapalveluksena työntekijät toimivat sääntöjen mukaisesti. Graham (1991) on esittänyt termin *organisaatiotottelevaisuus* (organizational obedience), joka on organisaation sääntöjen ja määräysten tarpeellisuuden tunnistamista ja hyväksymistä. Se kohdistuu lähinnä organisaation rakenteisiin, työtehtäviin ja henkilöstöpolitiikkaan. Tottelevaisuutta ilmentävät sääntöjen ja ohjeiden kunnioittaminen, täsmällinen läsnäolo ja tehtävien suorittaminen, sekä organisaation resurssien taloudellinen käyttö. Williamsin ja Andersonin (1991) *organisaatioon kohdistuva organisaatiokansalaisuus* (OCB-O) on myös yhdistetty organisaatiokuuliaisuuteen Podsakoffin ym. (2000) toimesta. Tällainen toiminta hyödyntää organisaatiota yleisellä tasolla. Organisaatioon kohdistuvaa organisaatiokansalaisuutta on muun muassa ilmoittaminen etukäteen, kun ei pääse töihin sekä epävirallisten sääntöjen noudattaminen järjestyksen ylläpitämiseksi. (Williams & Anderson 1991.)

Borman ja Motowidlo (1997) ovat maininneet yhtenä alaitaitona *organisaation sääntöjen ja menettelytapojen noudattamisen* (following organizational rules and procedures), joihin kuuluvat käskyjen ja säännösten noudattaminen sekä määräysvallan kunnioittaminen, organisaation arvojen ja menettelytapojen mukaisesti toimiminen, tunnollisuus sekä aikataulujen noudattaminen. Van Scotter ja Motowidlo (1996) ovat esittäneet alaitaitona vielä *työlle omistautumisen* (job dedication). Tästä määritelmästä Podsakoff ym. (2000) poimivat organisaatiokuuliaisuudeksi työntekijän toimimisen itsekuria käyttäen, jota on esimerkiksi sääntöjen noudattaminen. Kiteytetysti voidaan sanoa organisaatiokansalaisuuden olevan organisaation sääntöjen ja käytäntöjen sisäistämistä ja hyväksymistä sekä niiden noudattamista ilman erityistä tarkkailua ja valvontaa. Vaikka organisaation työntekijöiltä odotetaan kuuliaisuutta ja sääntöjen noudattamista, moni ei kuitenkaan toimi täysin niiden mukaisesti. Näin ollen organisaatiokuuliaisuuden voidaan katsoa olevan erityisen hyvä piirre ja osa alaitaitoja. (Podsakoff ym. 2000.)

2.3.2.5 Oma-aloitteisuus

Podsakoff ym. (2000) kirjoittavat, että *oma-aloitteisuus* (individual initiative) on myös useiden tutkijoiden kirjallisuudessa mainitsema alaistaidon ilmenemismuoto. Kuitenkin se voidaan katsoa alaistaidoksi ainoastaan silloin, kun työtehtävään liittyvä toiminta ylittää yleiset odotukset ja vaatimukset niin, että siinä on havaittavissa vapaaehtoisuuden piirteitä. He mainitsevat oma-aloitteisuudeksi Organin (1988, 9) esille nostaman *tunnollisuuden* (conscientiousness). Kuten edellisessä luvussa todettiin, tällainen toiminta ylittää selvästi normaalin vaatimustason koskien osallistumista, täsmällisyyttä, taloudenhoitoa, resurssien säästämistä sekä muuhun sisäiseen ylläpitoon liittyvissä asioissa. Tunnollisuus tehostaa organisaation toimintaa muun muassa poissaolojen kautta. Esimerkiksi, jos työntekijöiden poissaolot vähentyvät selkeästi, voi se tarkoittaa, ettei organisaation tarvitse palkata niin paljon työntekijöitä. Toisaalta, jos suunnittelemattomia poissaoloja tulee vähemmän, ei organisaation tarvitse käyttää aikaa töiden uudelleen järjestelyyn ja muihin mahdollisiin seikkoihin (Organ 1988, 10–11.)

Moorman ja Blakely (1995) ovat maininneet alaistaitojen ilmenemismuotoina *oma-aloitteisuuden* (individual initiative) sekä *henkilökohtaisen ahkeruuden* (personal industry). Oma-aloitteisuutta kuvaa työkavereiden kanssa kommunikointi työpaikalla, jolla parannetaan henkilökohtaista ja ryhmän suoritusta. Henkilökohtaista ahkeruutta taas kuvaa tiettyjen tehtävien suorittaminen selvästi vaadittua laajemmin. George ja Jones (1997) ovat kirjoittaneet *rakentavien ehdotusten esittämisestä* (making constructive suggestions), jollaista on kaikki vapaaehtoinen, luova ja innovatiivinen toiminta. Ehdotukset voivat vaihdella arkisten toimien parantamisesta, kuten tehokkaammasta tavasta hoitaa paperityöt, suurempiin parannuksiin, kuten kokonaisen yksikön uudelleenorganisoinnista palvelemaan paremmin asiakkaita. Tällainen toiminta on spontaania ja aktiivista niiden keinojen etsimistä, joilla voidaan parantaa yksilöiden, ryhmien tai organisaation toimintaa. Vaikka hyvien ideoiden esille tuonti, etenkin niiden esittely johdolle, on harvoin työntekijöille tyypillistä toimintaa, voivat ne johtaa parannuksiin organisaatiossa (George & Brief 1992).

Borman ja Motowidlo (1997) ovat havainneet alaistaidoksi työntekijän *halun innokkuuteen ja ylimääräiseen ponnisteluun* (persisting with enthusiasm and extra effort) saadakseen suoritettua omat työtehtävänsä onnistuneesti. Tällaista ovat muun muassa sinnikkyys ja tunnollisuus sekä erityinen vaivannäkö töissä. Toisena asiana he ovat maininneet *vapaaehtoisuuden huolehtia työtehtävistä* (volunteering to carry out task activities), jotka eivät kuulu virallisesti

omaan työhön. Niitä voivat olla esimerkiksi organisatoristen parannusten ehdottaminen, sekä aloitteellisuus ja ylimääräisen vastuun kantaminen. Myös Van Scotterin ja Motowidlon (1996) *työlle omistautuminen* (job dedication) on oma-aloitteisesti tapahtuvan ongelmanratkaisun osalta luokiteltu olevan osa oma-aloitteisuutta. Morrison ja Phelps (1999) tuovat vielä esiin *vastuunoton* (taking charge). He määrittelevät sen olevan yksittäisen henkilön vapaaehtoista ja rakentavaa ponnistelua, joka saa aikaan organisaatiossa toiminnallista muutosta siinä, kuinka työt yksiköissä tai organisaatiossa suoritetaan. Podsakoff ym. (2000) tiivistävät oma-aloitteiseksi toiminnaksi muun muassa työtehtävän tai organisaation tehokkuutta parantavan vapaaehtoisen luovuuden, erityisen sisukkuuden työtehtävien saavuttamisessa, vapaaehtoisen lisävastuunoton, sekä muiden rohkaisemisen toimimaan samoin. Erityisen oma-aloitteisuuden erottaminen normaalista työntekijän rooliin kuuluvasta toiminnasta on usein hankalaa, joten tällaista toimintaa eivät monet tutkijat ole sisällyttäneet omiin teorioihinsa organisaatiokansalaisuudesta, jonka kuuluisi olla heille ekstrarooli (mt.).

2.3.2.6 Kansalaishyveellisyys

Kansalaishyveellisyys (civic virtue) polveutuu Podsakoffin ym. (2000, 525) mukaan Grahamin (1991) esittämistä vastuista, joita työntekijöillä on organisaatiota kohtaan ollessaan sen kansalaisia. Organin (1988, 13) mukaan kansalaishyveellisyys on vastuullista, rakentavaa osallistumista organisaation poliittisiin prosesseihin. Se ei ole pelkästään omien mielipiteiden ilmaisua, vaan lisäksi sähköpostin lukemista, tapaamisiin osallistumista ja ajan tasalla pysymistä laajoissa organisaatioon liittyvissä asioissa. Graham (1991) on esittänyt termin *organisatorinen osallistuminen* (organizational participation). Hänen mukaansa sellaista on kiinnostus organisaation asioista hyväksi katsotulla tavalla, joka ilmenee esimerkiksi vastuullisena osallistumisena organisaation hallintoon. Tällaista toimintaa ovat muun muassa osallistuminen vapaaehtoisin kokouksiin, mielipiteiden ja ajatusten jakaminen, halukkuus toimittaa myös huonot uutiset sekä epäsuosittujenkin, mutta hyödyllisten, näkökulmien tukeminen vastoin yleistä mielipidettä.

George ja Brief (1992) sekä George ja Jones (1997) ovat maininneet alaitaitona *organisaation suojelemisen* (protecting the organization), jota on vapaaehtoinen toiminta, jolla suojellaan organisaation omaisuutta tai henkilöstöä uhkatilanteissa. Organisaation suojelemista ovat muun muassa palohälytyksistä informointi, ovien huolellinen lukitseminen, vaarallisista tai epäilyttävistä toiminnoista raportointi, ja tuotantoprosessin keskeyttäminen, kun huomataan

vaara ihmisten loukkaantumisesta. Edellä mainitut vaaratilanteet uhkaavat organisaation toimintaa, koska niillä voi olla tuhoisia seurauksia. Tästä johtuen organisaation suojeleminen turvaa myös organisaation resursseja. Podsakoff ym. (2000) määrittelevät kansalaishyveellisyuden tarkoittavan laajempaa kiinnostusta tai sitoutuneisuutta organisaatioon kokonaisuudessaan. Tällaista toimintaa on aktiivinen osallistuminen organisaation hallintoon, kuten kokouksiin osallistuminen ja mielipiteiden ilmaisu strategisissa asioissa; uhkien ja mahdollisuuksien havainnointi, kuten toimialamuutosten seuraaminen; sekä organisaatiosta huolehtiminen, kuten palohälytysten teko ja ovien lukitseminen, vaikka näistä koituisi itselle kustannuksia. Tällainen käytös heijastaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta organisaatioon kokonaisuudessaan ja vastaamista sen vaatimuksiin, aivan kuten kansallisuustunne tiettyä valtiota kohtaan. (Podsakoff ym. mt.)

2.3.2.7 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen (self development) pohjautuu Podsakoffin ym. (2000) mukaan jo Katzin (1964) löydöksiin. He mainitsevat sen olevan yksi tärkeimmistä alaistaitojen ilmenemismuodoista. George ja Brief (1992) ovat maininneet *itsensä kehittämisen* (development oneself) olevan usein huomiotta jätetty alaistaidon muoto. Itsensä kehittämistä ovat kaikki ne työntekijän ottamat askeleet, joilla hän vapaaehtoisesti parantaa tietämystään, taitojaan ja kykyjään pystyäkseen toimimaan paremmin nykyisessä työssään tai ollakseen valmis saamaan vastuullisimpia toimia organisaatiossaan. Tällaista toimintaa on muun muassa vapaaehtoinen itsensä lisäkoulutus jopa niin, että opettelee uusia organisaatiota hyödyntäviä taitoja omakustanteisesti ja omalla ajallaan, sekä huolehtiminen siitä, että pitää itsensä ajan tasalla oman toimialueensa kehityksestä. Tällainen toiminta on selvästi normaalin vaatimuksen ylittävää (kuten itse maksettu ja omalla ajalla suoritettu lisäkoulutus), ja sillä on mahdollista hyödyntää organisaatiota (kuten johtajuustaitoja omaava työntekijä, joka on valmentanut itsensä esimiesasemaan organisaatiossa). (George & Brief 1992; George & Jones 1997.)

Kuitenkaan Podsakoff ym. (2000) eivät ole löytäneet aiemmasta alan kirjallisuudesta empiiristä vahvistusta itsensä kehittämislle alaistaitojen ilmenemismuotona. Se kuitenkin on vapaaehtoista työntekijän toimintaa, joka on käsitteellisesti eroteltavissa muista alaistaitojen ilmenemismuodoista. Itsensä kehittämislle voidaan myös olettaa olevan organisaation tehokkuutta parantava vaikutus, joka ilmenee eri mekanismien kautta, kuin muilla muodoilla. Näis-

tä syistä he ovat hyväksyneet itsensä kehittämisen yhdeksi alaistaidon ilmenemismuodoksi.
(Mt.)

Taulukko 2. Alaistaitojen ilmenemismuodot

Alaistaidon muoto	Sisältö	Toiminta
Auttava käyttäytyminen	Epäitsekkyys – työkaverin auttamista työhön liittyvissä ongelmissa Rauhanrakentaminen – henkilöiden välisiä ongelmia ehkäisevä toiminta Kannustus – sanoja ja tekoja, joilla rohkaistaan työkaveria Henkilöiden välinen auttaminen – toisten auttamista heidän sitä tarvitessa Muihin kohdistuva helpottaminen – sosiaalisen kontekstin kautta helpotettu organisaation tavoitteiden saavuttaminen Työtovereiden auttaminen – vapaaehtoista auttamista työntekijöiden välillä Yksilöihin kohdistuva organisaatiokansalaisuus – tiettyihin henkilöihin kohdistuva auttaminen	Uusien työntekijöiden opastaminen; toisten työtaakan keventäminen Moraalia parantava toiminta; yhteistyöhön rohkaisu; työsuoritusten esteiden poistaminen Resurssien jakaminen; virheistä ja puutteista mainitseminen; uuden teknologian opastaminen Auttaminen, kun toinen ei ole ollut läsnä; henkilökohtainen kiinnostus toisiin työntekijöihin
Rehtiys	Rehtiys - välttämättömien epämukavuuksien ja määräysten hyväksymistä ilman valituksia Auttamista ja yhteistyötä muiden kanssa	Positiivisen asenteen säilyttäminen ja omista mielipiteistä luopuminen yhteisen hyvän eteen
Organisaatiokollisuus	Uskollisuuden puolesta puhuminen – organisaation imagon viestimistä ulkopuolelle Organisaatiokollisuus – kuuliaisuutta organisaatiota ja sen johtajia kohtaan Hyväntahdon levittäminen – jäsenten vapaaehtoista pyrkimystä antaa organisaatiosta hyvä kuva Organisaation päämäärien hyväksyminen, tukeminen ja puolustaminen -	Organisaation puolustaminen; hyvän maineen edistäminen; yhteistyö muiden kanssa koko organisaation hyväksi Kuvaillaan organisaatio välittävänä ja tukevana; kuvaillaan organisaation tuotteet ja palvelut laadukkaina Pysytään organisaatiossa vaikeina aikoina
Organisaatiokuuliaisuus	Yleinen sääntöjen noudattaminen – kaikkia organisaation jäseniä hyödyttävää toimintaa Organisaatiotottelevaisuus – organisaation rakenteiden, työtehtävien ja henkilöstöpolitiikan hyväksymistä	Täsmällisyys; ei tuhlaata aikaa Sääntöjen ja ohjeiden kunnioittaminen; täsmällisesti työn suorittaminen; taloudellinen resurssien käyttö

	Organisaatioon kohdistuva organisaatiokansalaisuus – yleisesti organisaation eduksi toimimista	Ilmoittaminen etukäteen, kun ei pääse töihin; epävirallisten sääntöjen noudattaminen järjestyksen ylläpitämiseksi
	Organisaation sääntöjen ja menettelytapojen noudattaminen	Käskyjen, säännösten ja aikataulujen noudattaminen
	Työlle omistautuminen – itsekurillista käyttäytymistä	Sääntöjen noudattaminen
Oma-aloitteisuus	Tunnollisuus – normaalin vaatimustason ylittävää toimintaa	Koskien mm. osallistumista, täsmällisyyttä ja taloudenhoitoa
	Henkilökohtainen ahkeruus – tiettyjen tehtävien suorittamista vaadittua laajemmin	
	Oma-aloitteisuus	Kommunikointi toisten kanssa parantaakseen omaa tai ryhmän suoritusta
	Rakentavien ehdotusten esittäminen – vapaaehtoista luovaa ja innovatiivista toimintaa	Esim. tehokkaampi tapa hoitaa paperitöitä; ehdotukset paremman asiakaspalvelun aikaansaamiseksi
	Halu innokkuuteen ja ylimääräiseen ponnisteluun – omien työtehtävien onnistuneesti hoitamiseksi	Sinnikkyys; tunnollisuus
	Vapaaehtoinen työtehtävien suorittaminen – jotka eivät virallisesti kuulu omaan työhön	Parannusehdotukset; ylimääräinen vastuunkanto
	Työlle omistautuminen	Ahkera työskentely; aloitteellinen ongelmien ratkaisu
Kansalaishyveellisyys	Kansalaishyveellisyys – vastuullista osallistumista poliittisiin prosesseihin	Sähköpostin lukeminen; tapaamisiin osallistuminen; ajan tasalla pysyminen
	Organisatorinen osallistuminen – vastuullista osallistumista organisaation hallintoon	Vapaaehtoisin tapaamisiin osallistuminen; tiedon ja ajatusten jakaminen; halukkuus kertoa myös huonot uutiset
	Organisaation suojeleminen – vapaaehtoista, organisaation omaisuutta tai henkilöstöä suojeleva toimintaa	Tulipaloriskistä kertominen; ovien lukitseminen; tuotantoprosessin pysäyttäminen vaaran uhatessa
Itsensä kehittäminen	Itsensä kehittäminen – vapaaehtoista tietojen, taitojen ja kykyjen lisäämistä	Lisäkoulutus; ajan tasalla pysyminen

2.4 Alaistaitojen taustatekijät

Koska alaistaitojen on todettu parantavan organisaation tehokasta toimintaa, on niiden ilmenemiseen vaikuttavia tekijöitä ollut perusteltua tutkia. Taustatekijöitä alaistaitojen esiintymiselle on tutkittu paljon ja eri ammattikunnille suuntautuneita tutkimuksia on ilmestynyt alais-taitotutkimuksen alkua ajoilta saakka. Tuloksia on esitetty niin opettajien, armeijan kuin eri valtioiden liike-elämän näkökulmasta (ks. esim. Gurbuz 2009; Elstad, Christophersen & Tur-

mo 2011; Bourdage ym. 2012; Golparvar & Javadian 2012). Tässä luvussa ei keskitytä mihinkään tiettyyn ammattikuntaan, vaan alaistaitojen taustatekijöitä tuodaan esille yleisesti perustuen Podsakoffin ym. (2000) artikkeliin, kuitenkin niitä täydentäen muulla aiheeseen liittyvällä julkaisulla.

Useissa tutkimuksissa on todettu alaistaitojen esiintymiseen vaikuttavan muun muassa työntekijöiden käsitykset työstään (kuten positiivinen näkemys omasta työstä), halukkuuteen liittyviä tekijöitä, työn positiiviset vaikutukset ja positiivinen mielentila (kuten työtyytyväisyys), organisaation oikeudenmukaisuus sekä muut työyhteisölliset tekijät (kuten ilmapiiri ja esiimiestyö) (Bolino 1999; Rehnäck & Keskinen 2005, 27). Podsakoff ym. (2000) ovat muodostaneet aiempaan tutkimukseen nojaten neljä pääkategoriaa alaistaitojen taustatekijöille: (*työntekijän*) *yksilölliset tekijät*, (*työ*)*tehtävän ominaisuudet*, *organisatoriset tekijät* sekä *johdon käyttäytyminen*. Tämä jaottelu on osoittautunut sopivaksi, koska useissa eri tutkimuksissa vastaavia taustatekijöitä on havaittu yksittäin.

2.4.1 Yksilölliset tekijät

Podsakoffin ym. (2000) mukaan aikaisimmissa tutkimuksissa työntekijöiden *yksilöllisistä tekijöistä* (individual characteristics) on käsitelty kahta päätekijää alaistaitojen taustalla. Ne olivat yleiset *moraaliin*, sekä *halukkuuteen* kuuluvat tekijät. Moraaliin kuuluvia tekijöitä olivat työntekijöiden *tyytyväisyys*, *oikeudenmukaisuuden tunne*, *sitoutuneisuus organisaatioon* sekä tunne *johdon tuesta*. Näitä tekijöitä on myös tutkittu eniten ja Podsakoffin ym. (mt.) mukaan ne ovat tärkeimpiä taustatekijöitä alaistaidoille. Työtyytyväisyys on voimakas tunne, joka työntekijälle muodostuu kun hän kokee työnsä olevan kaikin puolin hyväksyttävää. Siihen vaikuttavat muun muassa työn luonne, palkka, ylennykset, työkaverit sekä organisaation menettelytavat ja työympäristö. (Gurbuz 2009.) Jo Smith ym. (1983) sekä Bateman ja Organ (1983) ovat todenneet tyytyväisyyden olevan eräs selvimmistä vaikuttajista alaistaidoille, mutta joissain tutkimuksissa yhteyttä tiettyihin alaistaitojen muotoihin ei ole kyetty todistamaan. Yleinen mielipide kuitenkin tukee yhteyttä alaistaitojen ja työtyytyväisyyden välillä.

Reiluuden tunne (ks. Podsakoff ym. 2000; Ehrhart 2004) tai organisaation oikeudenmukaisuus (ks. Gurbuz 2009) on yksi suurimmista taustatekijöistä alaistaidoille ja sitä onkin tutkittu paljon. Kun työntekijä tuntee tulleensa kohdelluksi reilusti, toimii hän usein hyvien alaistaitojen mukaisesti vastapalveluksena organisaatiolle (Ehrhart 2004). Kun taas työntekijä kokee

epäoikeudenmukaisuutta, voi hän toimia hyvien alaistaitojen vastaisesti. Työntekijä voi kokea oikeudenmukaisuutta organisaation menettelytapoja kohtaan, organisaatiosta saatuja tuotoksia kohtaan sekä organisaation johdon ja päätöksentekijöiden kohtelua kohtaan (Gurbuz 2009). Sitoutuneisuus organisaatioon on aiempien tutkimusten mukaan myös yksi alaistaitoihin vaikuttava seikka. Se on työntekijän psykologinen mielentila, joka kuvastaa hänen haluaan joko organisaatiossa pysymisestä tai siitä lähtemisestä. Yksinkertaistettuna se on siis side työntekijän ja organisaation välillä (Ahmed ym. 2011). Sitoutuneisuutta voi aiheuttaa positiivinen tunne side organisaatioon, velvollisuuden tunne organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä taloudellinen kannattavuus (organisaatiosta lähteminen voi olla taloudellisesti kannattamaton). Organisaatioon sitoutumisen ja alaistaitojen suhteesta on olemassa ristiriitaisia tutkimustuloksia. Kuitenkin sitoutuneet työntekijät voivat vastapalveluksena organisaatiolle kehittää alaistaitojaan, joten sitoutuneisuuden suhde alaistaitoihin on perusteltu. (Gurbuz 2009.) Myös luottamus johtoa kohtaan on työntekijän asenteista alaistaitoja edistävää. Tähän luottamukseen vaikuttaa toisaalta omalta osaltaan myös johtajien käyttäytyminen työntekijöitä kohtaan. (Podsakoff ym. 2000; Gurbuz 2009.)

Työntekijän halukkuuteen kuuluvia tekijöitä ovat *suostuvaisuus, tunnollisuus, positiiviset tunteet* sekä *negatiiviset tunteet*. Henkilöt, joille nämä ominaisuudet ovat luontaisia, tuntevat todennäköisemmin tulleen kohdelluiksi miellyttävästi, tuetusti, oikeudenmukaisesti sekä sitoutumisen arvoisesti. Suostuvaisuuden sekä tunnollisuuden on todettu olevan yhteydessä epäitsekkyteen sekä yleiseen myöntäväisyyteen. (Podsakoff ym. 2000.)

Sosiodemografiset tekijät, kuten asema organisaatiossa tai sukupuoli, eivät ole osoittaneet vaikuttavan juurikaan alaistaitoihin. Podsakoff ym. (2000) suhtautuvat tähän kuitenkin varauksellisesti, koska joidenkin tutkimusten mukaan naisilla ja miehillä on taipumusta eri alaistaitojen muotoihin. He löysivät kuitenkin aiemmasta kirjallisuudesta palkitsemisesta piittaamattomuuden olevan yksi yksilöille tunnusomaisista tekijöistä, jolla on yhteys alaistaitoihin. Piittaamattomuus palkitsemisesta näyttäytyi negatiivisessa suhteessa epäitsekkyteen, huomaavaisuuteen, tunnollisuuteen, rehtyyteen ja kansalaishyveellisyyteen. Työntekijöiden kyyllä, kokemuksella koulutuksella, ammatillisella suuntautumisella tai itsenäisyyden tarpeella ei yhteyttä alaistaitoihin esiintynyt. (Mt.)

2.4.2 Työlle ja työtehtäville tunnusomaiset tekijät

Aiempien tutkimusten perusteella alaistaitoihin voivat vaikuttaa myös työtehtävien *ominaispiirteet* (task characteristics). Podsakoff ym. (2000) ovat nostaneet työtehtävien ominaispiirteistä esiin työtehtävistä *saadun palautteen, rutiininomaiset tehtävät* sekä *luontaisesti tyydyttävät tehtävät*. Työtehtävien vaikutusta alaistaitoihin ei Podsakoffin ym. (mt.) mukaan ole paljolti vielä tutkittu, mutta niihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. (Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000.)

Podsakoffin ym. (2000) mukaan työtehtävistä saatu palaute sekä luontaisesti tyydyttävät tehtävät liittyivät positiivisesti alaistaitoihin, kun taas negatiivisesti niihin vaikuttivat rutiininomaiset tehtävät. Podsakoff ja MacKenzie (1995) ovat havainneet epätsekkyuden, rehtiuden sekä organisaatiokollisuuden olevan positiivisesti yhteydessä tyydyttäviin työtehtäviin. He ovat havainneet myös työtehtävistä saadun palautteen korreloivan positiivisesti epätsekkyuden sekä kansalaishyveellisyyden kanssa.

2.4.3 Organisaatoriset tekijät

Alaistaitojen esiintymiselle on löydetty eri tutkimuksissa suhde myös *organisatorisiin tekijöihin* (organizational characteristics). Yhtenä organisatorisista piirteistä on *oikeudenmukaisen ilmapiirin* todettu edesauttavan työntekijöiden toimimista hyvien alaistaitojen mukaisesti (Ehrhart 2004). Organisaation sisäisen henkilöstön (etenkin johdon ja alaisten) välisen *sosiaalisen kanssakäymisen oikeudenmukaisuuden, informaation jakamisen* (etenkin päätösten esittämisen ja selittämisen muille), sekä *oikeudenmukaisen päätöksenteon* on todettu myös lisävän alaistaitoja (Golparvar & Javadian 2012).

Golparvar ja Javadian (2012) ovat tuoneet esille myös *kohtuullisuuden* tunnon. He mainitsevat työntekijöiden vertailevan työpanostaan sekä tuloksiaan muihin työntekijöihin muodostaessaan käsitystä siitä ovatko he tulleet kohdelluksi tasapuolisesti. Kohtuun tuntemiseen siis vaikuttaa se, kokevatko he tulleensa palkituiksi oikeutetusti. Tutkijoiden välillä on erimielisyyksiä siitä, vaikuttaako kohtuullisuuden tuntemus alaistaitoihin, mutta sen aikaansaama hyväntahtoisuus edistää alaistaitoja. Smithin ym. (1983) sekä Podsakoffin ym. (2000) mukaan organisaation sisäisten ryhmien yhtenäisyys liittyi positiivisesti epätsekkyteen, huomaavaisuuteen, tunnollisuuteen, rehtiuteen sekä kansalaishyveellisyyteen, ja organisaatiolta saatu

tuki liittyi epäitsekkyteen. Johdon kontrolloimattomat palkitsemiset taas liittyivät negatiivisesti epäitsekkyteen, huomaavaisuuteen ja tunnollisuuteen. Organisaation kaavamaisuudella ja joustamattomuudella, henkilökunnan tuella tai johtajan fyysisellä etäisyydellä ei vaikutusta alaistaitoihin ilmennyt.

2.4.4 Johdon käyttäytyminen

Viimeisenä alaistaitoihin vaikuttavista tekijöistä Podsakoff ym. (2000) mainitsevat *johdon käyttäytymisen*. Tutkimukset ovat osoittaneet, että transformationaaliseen johtamiseen liittyvällä toiminnalla, kuten *vision artikuloinnilla, sopivan mallin tarjoamisella, ryhmän tavoitteiden hyväksynnän edistämisellä, työsuoritusten korkeilla odotuksilla sekä älykkäällä kannustamisella* on merkittävä positiivinen vaikutus alaistaitoihin. Transaktionaaliseen johtamiseen liittyvästä toiminnasta satunnainen palkitseminen vaikutti positiivisesti ja säännöllinen rankaiseminen negatiivisesti alaistaitoihin. Johdon tukeva toiminta on vaikuttanut positiivisesti kaikkiin alaistaitoihin ja johdon roolien selventäminen on vaikuttanut positiivisesti epäitsekkyteen, huomaavaisuuteen, tunnollisuuteen sekä rehtyyteen. Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde vaikutti myös positiivisesti epäitsekkyteen sekä yleisesti alaistaitoihin. (Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000.)

Ehrhart (2004) mainitsee alaistaitoja käsitellessään palvelija-johtaja-mallin. Perusajatus tässä mallissa on, että palvelija-johtaja tunnistaa hänen moraalisen vastuunsa niin organisaatiotaan, kuin myös hänen alaisiaan, organisaation asiakkaita sekä muita organisaation sidosryhmiä kohtaan. Johtajat työskentelevät ensisijaisesti toki organisaationsa tai itsensä tavoitteita varten, mutta palvelija-johtajat haluavat alaistensa kehittyvän omaksi hyväkseen ja tuovansa esiin tämän kannan ennen organisaation tai johdon tavoitteita. He siis tukevat voimakkaasti alaisiaan. Smithin ym. (1983) mukaan johdon huomaavaisuus itsessään on organisaatiokansalaisuutta, ja näin toimiessaan he näyttävät mallina alaisilleen. Mallit taas ovat sosiaalipsykologian mukaan erityisen tärkeitä prososiaalisen käyttäytymisen muodostumiselle. Palvelija-johtajuusmallin mukaan johtaja palvelee alaisiaan muodostamalla laadukkaita suhteita heidän kanssaan sekä auttamalla heitä kasvamaan ja kehittymään. Tämän seurauksena alaiset voivat matkia tätä toimintaa keskinäisiin suhteisiinsa ja näin ollen edistää alaistaitoja. (Ehrhart 2004.) Ehrhartin (mt.) mukaan palvelija-johtajuus voi saada aikaan oikeudenmukaisuuden tunnetta, joka edesauttaa alaistaitoja. Palvelija-johtajuus voi myös saada aikaan sen, että jäsenet olivat

alttiimpia toimimaan toisia jäseniä hyödyntävällä tavalla (auttava käyttäytyminen) sekä yleisesti organisaatiota hyödyntävällä tavalla (huolellisuus).

Toisena alaitaitoihin liittyvänä teoriana Ehrhart (2004) mainitsee LMX-teorian. Molemmat teorit kiinnittävät huomiota johtajan ensisijaiseen tavoitteeseen kehittää alaisiaan sekä suhteita heidän kanssaan. Heinonen ym. (2013) mainitsevat, että LMX-suhteella on yhteys alaitaitoihin juuri esimiehen antaman tuen ja koetun luottamuksen kautta. Myös Smith ym. (1983) ovat puoltaneet tätä näkemystä. Heidän mukaansa alaitaidot ovat yhteydessä johdon käyttäytymiseen sosiaalisen vaihdon kautta. Alaisten ollessa tyytyväisiä johtajansa toimintaan, he haluavat antaa tälle jotain takaisin, ja luovat näin alaitaitoja. (Mt.)

2.5 Yhteenveto alaitaidoista

Kiinnostus alaitaitoja kohtaan on kasvanut merkittävästi samaan aikaan, kun aineettoman pääoman merkitys organisaatioille on nähty yhä tärkeämpänä. Tämä näkyy konkreettisesti alaitaitotutkimuksista kasvaneena trendinä. Podsakoff ym. (2000) ovat kirjoittaneet, että vuosien 1983–1988 välillä julkaistiin ainoastaan 13 artikkelia, joissa alaitaitoihin liittyviä asioita käsiteltiin, kun taas vuosien 1993–1998 välillä julkaistiin niihin liittyviä artikkeleita jo 122. Tämä vertailu konkretisoi hyvin kasvanutta kiinnostusta, joka on jatkunut voimakkaana yhä edelleen.

Laajan mielenkiinnon ja useiden tulkintojen vuoksi tutkittavan ilmiön ympärille on syntynyt käsitteellistä sekavuutta. Alaitaitoihin rinnastettavaa toimintaa on kutsuttu muun muassa kansalaisuusikäyttäytymiseksi, organisaatiokansalaisuudeksi, prososiaaliseksi organisaatiokäyttäytymiseksi, organisatoriseksi spontaaniudeksi, kontekstuaaliseksi suorittamiseksi ja ekstraroolikäyttäytymiseksi. Eri käsitteiden alla tutkitut asiat ovat kuitenkin olleet melko yhtenäisiä, joten englanninkielisessä kirjallisuudessa termi *organizational citizenship behavior* (organisaatiokansalaisuus) on saavuttanut jokseenkin vakiintuneen aseman. Organisaatiokansalaisuus käsitteenä ei ole kuitenkaan vakiintunut suomenkielisessä kirjallisuudessa, vaan usein puhutaan muun muassa alaitaidoista. Tässä tutkimuksessa käytetään alaitaidon käsitettä. Käsitteenä se ei ole suomen kielessä vakiintunut, koska sitä on tutkittu melko vähän, eikä sille ole suoraa vastinetta englanninkielisessä tutkimuksessa (Puusa ym. 2011). Alaitaitokäsitteen määrittelyjä ei myöskään ole suomenkielisessä kirjallisuudessa rajattu suppeasti. Tässä tutkimuksessa sen taustalla on todettu olevan kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetty

organisaatiokansalaisuuden (OCB) käsite. Se on kuitenkin haluttu erottaa yhtäältä suomenkielisestä organisaatiokansalaisuus-termistä, ja toisaalta työyhteisötaidot-käsitteestä, koska tutkimuksessa keskitytään alaisnäkökulmaan.

Tutkijoiden välillä esiintyy erilaisia mielipiteitä siitä, kuinka monta eri alaistaitojen ilmenemismuotoa on havaittavissa (vrt. Gökturk 2011). Monet tutkijat ovatkin mieltäneet, että jo Organin (1988) viittä muotoa olisi mahdollista muokata, koska ne liittyvät toisiinsa (ks. Sesen & Basim 2012). Kuitenkin niissä tutkimuksissa, joissa alaistaitojen ilmenemismuotoja on yhdistelty, pysyvät niiden asiasisällöt miltei identtisinä (ks. esim. Williams & Anderson: OCB-I, OCB-O). Se missä kontekstissa alaistaitoja on tutkittu, on voinut myös määritellä sen mitä alaistaitojen ilmenemismuotoja esiin on nostettu. Gökturk (2011) on esittänyt, että alaistaitojen ilmenemismuotojen valintaa tulisi pohtia suhteessa tutkimuskontekstiin ja lisäksi siihen, millaisiin kysymyksiin tutkimuksella pyritään vastausta saamaan, eli millaista hyötyä tutkimuksella tavoitellaan. Podsakoff ym. (2000) ovat keränneet yhteen eri tutkimuksissa esiin nousseita alaistaitojen muotoja. Niiden pohjalta he ovat löytäneet seitsemän ilmenemismuotoa alaistaidoille, jotka ovat: auttava käyttäytyminen, rehtiys, organisaatiokansalaisuus, organisaatiokuuliaisuus, oma-aloitteisuus, kansalaishyveellisyys ja itsensä kehittäminen. Tässä tutkimuksessa käytetyn, Podsakoffin ym. (mt.) esittämän, seitsemän alaistaidon ilmenemismuodon mallin valintaa voidaan perustella sillä, että sitä luotaessa on otettu huomioon valtava määrä aiheeseen liittyvää tutkimusta. Näin ollen siinä yhdistyy usean eri tutkijan ja tutkimuksen tuloksia ja näkemyksiä.

Alaistaitoihin liittyvissä tieteellisissä artikkeleissa käsitellään paljon myös alaistaitojen taustatekijöitä. Toisin sanoen tutkimusta on tehty siitä, mitkä seikat vaikuttavat alaistaitojen esiintymiseen ja kehittymiseen. Taustatekijöitä tutkimalla on mahdollista löytää keinoja vaikuttaa siihen, että organisaatiossa on hyvät lähtökohdat alaistaitojen esiintymiselle. Podsakoff ym. (2000) ovat muodostaneet neljä pääryhmää alaistaitojen taustatekijöistä, joita ovat: yksilölliset tekijät, työlle ja työtehtäville tunnusomaiset tekijät, organisatoriset tekijät, sekä johdon käyttäytyminen. He ovat tutkineet mihin eri ilmenemismuotoihin edellä mainitut taustatekijät ovat yhteydessä. Tässä tutkimuksessa havaittuja alaistaitojen taustatekijöitä tarkastellaan hieman mukautetusti heidän esittämänsä ryhmittelyn pohjalta.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Tutkimukset luokitellaan yleensä tutkimuskohteen luonteesta riippuen joko kvantitatiivisiin, eli määrällisiin tai kvalitatiivisiin, eli laadullisiin tutkimuksiin (Kyrö 2004, 100). Niin kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinenkin tutkimus on laajempi käsite, joka pitää sisällään erilaisia teoreettisia lähestymistapoja ja menetelmiä (Povee & Roberts 2014). Yleensä tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus määräävät, kumpi lähestymistapa tutkimukselle on mielekkäämpi.

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan Heikkilän (2004, 16) mainitsemana nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Tämä termi kertookin jo paljon määrällisen tutkimuksen luonteesta. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2002, 129) mukaan ”niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista”. Tämä ajattelutapa perustuu siihen, että kaikki tieto perustuu suoriin aistihavaintoihin ja niistä tehtyyn loogiseen päättelyyn. Sillä pyritään kuvaamaan mitä tyyppiä olevia asioita on olemassa, ja mitä suhteita niillä on. Kyrö (2004, 101) toteaa, että kvantitatiivinen tutkimus ”yhdistää empiirisen tieteen kokeellisen menetelmän matemaattiseen kuvaustapaan”. Hän lisää, että tällaisessa tutkimuksessa on siis määriteltävä perusjoukko ja sen ominaisuudet, sekä muunnettava ne määrälliseen muotoon. Tähtinen ja Isoaho (2001, 9) kirjoittavat kvantitatiivisen tutkimuksen yleensä yhdistettävän positivistiseen tutkimusotteeseen. Lähtökohtana on siis hypoteettis-deduktiivisuus, jolloin tutkimuksessa edetään teoriasta operationalisoinnin kautta kyselyyn, jolla pyritään selittämään, purkamaan tai täsmentämään teoriaa ja sen käsitteitä (Metsämuuronen 2000a, 25; Tähtinen & Isoaho 2001, 9).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siis etsimään säännönmukaisuuksia aineistosta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta onkin edellytyksenä riittävän suuri ja edustava otos. Koska tutkittava kohderyhmä on suuri, käytetään usein tutkimusmenetelmänä survey- eli kyselytutkimusta. Se voidaan suorittaa muun muassa postikyselynä, informoituna kyselynä tai internetin kautta sähköisenä verkkokyselynä. Verkkokyselyn yksi etu on sen pienet kustannukset, mutta toisaalta siihen on helppo jättää vastaamatta. Kyselytutkimuksessa kaikille kohderyhmän jäsenille annetaan strukturoitu kyselylomake valmiine vastausvaihtoehtoineen. Näin ollen saadaan kerättyä kvantitatiiviselle tutkimukselle olennaista numeerista dataa, jota voidaan analysoida muun muassa lukumäärin ja prosenttiyksiköin sekä tuloksia kyetään ha-

vainnollistamaan taulukoin ja kuvioin. (Neuman 1991, 27; Metsämuuronen 2000a, 25; Heikkilä 2004, 16, 18–19.) Tässä tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista lähestymistapaa. Tutkimuksessa on edetty teorian kautta kyselylomakkeen luomiseen ja empiirisen aineiston keruuseen. Tutkimuksen kohderyhmä oli myös suurehko sekä tutkimuksen tulokset esitellään numeerisessa muodossa.

Tämä tutkimus on luokiteltavissa yhtäältä kuvailevaksi ja toisaalta korrelatiiviseksi tutkimukseksi. Vilkan (2007, 20) mukaan kuvailevassa tutkimuksessa ”tutkija esittää ja tai luonnehtii tarkasti ja järjestelmällisesti tapahtuman, ilmiön, tilanteen, toiminnan, henkilön tai asian keskeiset, näkyvimmat tai kiinnostavimmat piirteet”. Mielipidetiedustelut ovat yksi esimerkki kuvailevasta tutkimuksesta (Heikkilä 2004, 14). Korrelatiivisessa tutkimuksessa taas halutaan tietää jotakin eri muuttujien välisten yhteyksien voimakkuudesta (Anttila 1996, 178). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus muodostaa alaistaitojen ilmenemismuotoja kuvailevia rakenteita perustuen kohderyhmän vastaajien mielipiteisiin omasta toiminnastaan työyhteisössä. Tämän lisäksi arvioidaan havaittujen alaistaitojen ja tutkimusaineiston taustamuuttujien sekä havaittujen alaistaitojen ja niiden taustatekijöiden välisten korrelaatioiden voimakkuuden perusteella niiden välisten suhteiden merkityksellisyyttä.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on suomennus englanninkielisestä termistä *case study*, jossa sana *case* voi viitata esimerkkitapaukseen tai analyysiyksikköön (Piekkari & Welch 2011). Yleensä tapaustutkimukset ovat laadullisia tutkimuksia, johon viittaavat muun muassa useat eri aineistonkeruumenetelmät, kuten yleisesti käytetyt haastattelu sekä havainnointi (mt.). Se voi kuitenkin olla myös kvantitatiivisen tutkimuksen strategia (Yin 2003, 14). Dul ja Hak (2008, 3) kirjoittavatkin, että yleisesti tapaustutkimuksessa käytetään kvantitatiivisia metodeja. Tapaustutkimus voi siis olla yhtä hyvin kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus ja Piekkari ja Welch (2011) toteavatkin, ettei tapaustutkimukselle ei ole muotoutunut mitään tiettyä kaavaa, ja sen vahvuuksia on sen joustavuus ja soveltuvuus eri tutkimusympäristöihin.

Creswell (2009, 13) kirjoittaa tapaustutkimuksen olevan strategia, jossa tutkija tutkii tarkemmin tiettyä tapahtumaa, toimintoa tai prosessia, tai yhtä tai useampaa henkilöä. Tapaustutkimuksissa tutkija kerää yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa jostakin yksittäisestä tapauksesta (yksittäinen tapaustutkimus) tai pienestä määrästä toisiinsa suhteessa olevista tapauksista (vertaileva tapaustutkimus) (Hirsjärvi ym. 2002, 123; Yin 2003, 14–15; Dul & Hak 2008, 4;

Creswell 2009, 13). Yleisimmin valitaan yksittäinen tapaus tai tilanne ja tutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö, joita tutkitaan niiden luonnollisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu ja sitä kautta niiden ymmärtäminen. (Yin, 2003, 1–2; Klein Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom 2005; Piekkari & Welch 2011.)

Piekkari ja Welch (2011) mainitsevat, että tieteenfilosofisen tutkimusperinteen mukaisesti tapaustutkimukset voidaan karkeasti jakaa positivistiseen ja tulkitsevaan ryhmään. Positivistiseen ryhmään kuuluvat perinteinen, uutta teoriaa luova, eli induktiivinen tapaustutkimus sekä selittävä, olemassa olevaa teoriaa testaava, eli deduktiivinen tapaustutkimus. Selittävässä, eli deduktiivisessa tapaustutkimuksessa voidaan testata kirjallisuuden pohjalta esitettyjä ehdotuksia, tuottaa kilpailevia selityksiä, tarkentaa olemassa olevia teorioita tai määrittellä syyseuraussuhteita. Tutkimuksen tarkoituksen pohjalta tapaustutkimukset ovat jaettavissa kolmeen kategoriaan: itsessään arvokkaaseen (intrinsic), välineelliseen (instrumental) ja kollektiiviseen (collective) (Eriksson & Koistinen 2005, 9; Grandy 2010). Itsessään arvokas tapaustutkimus on luonteeltaan eksploratiivista, eli kartoittavaa ja siinä tutkijaa kiinnostaa jokin tietty ainutlaatuinen tapaus, eikä tutkimuksen tarkoituksena ole laajentaa aiempaa teoriaa tai yleistää tuloksia eri tapauksien välillä. Välineellisessä tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus ei ole tutkimuksen kannalta tärkein osa, vaan sen avulla pyritään ymmärtämään jotain tiettyä ilmiötä. Tapaus on tällöin kiinnostava teemojen kehittelyn vuoksi ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka pätee myös toisissa konteksteissa. Kollektiiviseen tapaustutkimukseen kuuluu useamman tapauksen mukaan ottaminen, ja oleellista sille on niiden välinen koordinaatio ja rinnastus, jonka avulla pyritään tutkittavan ilmiön parempaan ymmärtämiseen tai teorian rakentamiseen. (Eriksson & Koistinen 2005, 9–10; Grandy 2010.)

Tämä tutkimus on luokiteltavissa tapaustutkimukseksi siksi, että tutkimuksen kontekstia kuvaillaan yksittäisen tapauksen avulla, ja että tutkimuksen kohteena on yhteisö. Piekkarin ja Welchin (2011) mukaan tapaustutkimus edellyttää asioiden tarkastelua aiemman tutkimuksen valossa ja tässä tutkimuksessa varsinainen kyselylomake on muodostettu vahvasti aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen nojaten. Tämä tutkimus on tulkittavissa selittäväksi tapaustutkimukseksi. Sillä ei ole tarkoitus luoda uutta teoriaa, vaan lähinnä testata aiemman teorian ja tutkimusten väittämiä ja niiden avulla muodostaa tulkintoja, jotka ovat olennaisia tutkittavalle ilmiölle. Pohdittaessa sitä, onko tässä tutkimuksessa kyse itsessään arvokkaasta vai välineellisestä tapaustutkimuksesta, on ajautettu jonnekin niiden välimaastoon, koska siinä on molemmille ominaisia piirteitä. Grandy (2010) huomauttaa, että tapaustutkimus voi olla luonteel-

taan sekä itsessään arvokasta, että välineellistä, ja joskus niitä onkin vaikea asettaa vain toiseen kategoriaan erilaisista tutkimuksen tavoitteista johtuen. Tämä tutkimus on itsessään arvokas, koska kysely on tehty vain yhdelle tietyn asiantuntijaorganisaation yksikölle. Toisaalta tuloksia pohditaan myös yleisesti suomalaisen asiantuntijaorganisaation kontekstissa, joka viittaa välineelliseen tapaustutkimukseen.

Tutkimuksen toimeksiannon mukaisesti vastaajien henkilötiedot tai muut tunnistetiedot eivät saa käydä ilmi tässä tutkimuksessa. Tästä syystä raportissa ei voida tarkemmin esittää tapaus-tutkimuksen kohdetta, joten tutkimuskohde esitellään vain yleisesti. Tutkimus suoritettiin eräässä Suomen suurimmista tiedeyliopistoista. Toimeksiannon mukaisesti se rajautui koskemaan vain yhtä tutkittavan yliopiston tiedekunnista. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat tämän tiedekunnan henkilöstöstä ne työntekijät, joilla on tiedekunnassa esimies.

3.2 Aineiston keruu ja kyselylomakkeen rakentaminen

Aineiston keruu suoritettiin survey- eli kyselytutkimuksena. Vilkan (2007, 28) mukaan kyselylle aineistonkeruumenetelmänä on ominaista, että kysymysten muoto on standardoitu, eli vakioitu. Tämä tarkoittaa, että kaikilta kysytään täsmälleen samat kysymykset samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Tällöin vastaaja itse lukee kysymykset ja vastaa niihin. Kun havaintoyksikkönä on henkilö ja hänen mielipiteensä, käytetään usein kyselylomaketta. Sitä on myös perusteltua käyttää, kun tutkittavia on paljon. (Vilka 2007, 28.) Tässä tutkimuksessa kohderyhmän koko oli yli 300 henkilöä ja pääosa kysymyksistä käsitteli heidän mielipiteitään, joten kyselylomakkeen käyttö oliärkevin tapa kerätä aineistoa. Kyselytutkimuksella on myös helppo kerätä numeerista dataa määrällistä tutkimusta varten.

Asenteita tai mielipiteitä mitattaessa käytetään usein Rensis Likertin kehittämää asteikkoa, joka järjestää vastaajat ”samanmielisyyden” mukaisesti (KvantiMOTV 2013). Likert-asteikkoa käytettäessä vastaaja arvioi itse omaa käsitystään väittämän sisällöstä (Metsämuronen 2000a, 47). Anttila (1996, 361) mainitsee Likert-asteikkoa käytettävän usein niin sanotun semanttisen differentiaalisen asteikkona. Hän kirjoittaa semanttisen differentiaalisen sisältävän useita osioita, jotka voidaan asettaa edustamaan suhtautumista johonkin ilmiöön. Kyselylomakkeessa vastaajaa pyydetään merkitsemään millä voimakkuudella hän suhtautuu näihin eri ilmiöihin. Tämän takia Likert-asteikkoa on käytetty paljon mielipidemittauksissa, se ilmaisee vastaajan samanmielisyyttä esitettyyn väittämään. Tavallisimmin käytetään asteikkoa vä-

leillä 1-5, 1-7 tai 1-9, joiden ääripäinä toimivat samanmielisyyden vastakohtaparit. Asteikolla samanmielisyyys kasvaa toiseen suuntaan ja pienenee toiseen suuntaan. (Vilkkä 2007, 46; Anttila 1996, 361–362.) Metsämuuronen (2000, 47) toteaa, että vaikka Likert-asteikko ei aina olekaan välimatka-asteikko, se voi kuitenkin olla ”hyvä järjestysasteikko” jolloin tuloksia käsiteltäessä voidaan käyttää välimatka-asteikon analyysimenetelmiä.

Tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää Likert-asteikkoa edellisessä kappaleessa mainittuihin asioihin perustuen. Tutkimuksen mittarilla pyrittiin mittaamaan kohderyhmän henkilökohtaisia mielipiteitä omasta toiminnastaan koskien esitettyjä väittämiä. Lisäksi sen muuttujia on mahdollista käsitellä myös intervalliasteikkoa vaativia analyysimenetelmiä käyttäen. Asteikkoa suunniteltaessa pohdinnan eteen tuli kuinka monta arvoa asteikolle otetaan ja mitkä ovat niiden sanalliset arvot. On sanottu, että paras tulos saadaan käyttämällä 7-portaista asteikkoa (ks. Anttila 1996, 362), mutta tähän kyselylomakkeeseen valittiin 5-portainen asteikko. Tähän päädyttiin siksi, että sille saatiin luotua parhaiten lomakkeen kysymyksiin sopivat sanalliset arvot.

Kyselylomakkeen (ks. liite 1.) väittämien luominen ja valinta osoittautui vaikeaksi ja työlääksi osaksi tutkimusta. Haastavan suunnittelusta teki ajatus siitä, mittaako lomake juuri niitä asioita, joita haluttiin mitata, ja pystyttäisiinkö tuloksia analysoimaan tutkimuksen kannalta mielekkäällä tavalla. Kyselylomakkeen väittämät ovat osittain lainattu suoraan aiemmista kansainvälisistä tutkimuksista, osittain johdettu aiheen aiemmasta kirjallisuudesta sekä osittain toimeksiantajan aiemmista tutkimuksista. Aiemmissä tutkimuksissa käytettyjä väittämiä on ollut perusteltua käyttää operationalisoinnin helpottamiseksi. Määrällisessä tutkimuksessa käsitteiden operationalisoinnilla on suuri merkitys kyselylomaketta muodostettaessa (ks. Vilkkä 2007, 38; Metsämuuronen 2000a, 28). Operationalisoinnissa annetaan tutkittavalle asialle mitattava määre (Metsämuuronen 2000a, 28). Siinä siis siirrytään teoreettisesta kielestä arkikieleen, eli mietitään mitkä arkikielen asiat mittaavat teoriassa käsiteltyjä asioita (Vilkkä 2007, 38). Koska tutkimuksen aihetta on jo tutkittu aiemmin, ovat niissä käytetyt väittämät jo valmiiksi operationalisoitu arkikielelle, ja näin ollen tutkijan omaa operationalisointia on siten helpotettu.

Kyselylomake jaettiin sisällöltään kolmeen eri osioon asiasisällön perusteella. Kyselylomakkeen ensimmäinen osio (kohdat 1.1.–1.4.) käsitteli kohderyhmän sosiodemografisia tekijöitä, joilla pystyttiin kuvailemaan vastaajajoukkoa. Sosiodemografiset tekijät toimivat vielä ana-

lyysivaiheessa taustamuuttujina, joiden vaikutusta analyysissa saatuihin tuloksiin verrattiin. Lomakkeen toinen osio (kohdat 2.1.–2.13.) oli tutkimuksen kannalta tärkein osa kyselyä, ja se käsitteli vastaajien omia mielipiteitä toiminnastaan työyhteisössä. Kohtien 2.1.–2.7. väittämät on jaoteltu teoriaosuudessa esitetyn Podsakoffin ym. (2000) mallin mukaiseen seitsemään ryhmään. Kyselylomakkeessa nämä kohdat on kuitenkin nimetty otsikoissa eri nimillä kuin niiden teoreettiset käsitteet ovat. Niistä muodostettiin konkreettisia käsitteitä sen mukaan, mitä kunkin kohdan väittämät tutkijan mielestä edustavat. Teoreettiset käsitteet ovat syntyneet järjestelmällisen tutkimustyön perusteella ja niiden avulla pyritään löytämään säännönmukaisuuksia asioiden välillä. Konkreettiset käsitteet taas ovat arkikieltä. Määrällisessä tutkimuksessa teoreettisten ja konkreettisten käsitteiden välille pyritään löytämään vastaavuus siten, että tutkija ja tutkittavat ymmärtävät tutkimuslomakkeen kysymykset samalla tavalla. (Metsämuuronen 2000a, 26.) Otsikoiden teoreettiset käsitteet muutettiin konkreettisiksi käsitteiksi siksi, että otsikot muistuttaisivat enemmän arkikieltä. Väittämät on muunneltu niin, että esimerkiksi kohta 2.1. *työyhteisöllisyys* viittaa auttavaan käyttäytymiseen ja kohta 2.2. *yhteishenkisyys* viittaa rehtyyteen, ja niin edelleen. Lomakkeen kohdat 2.8.–2.13. ovat jaoteltu toimeksiantajan aiemman tutkimuksen perusteella, ja ne ovat otsikoitu sen teemoja mukailten.

Kyselylomakkeen kohtien 2.1.–2.7. väittämät on luotu käyttäen aiempien kansainvälisien tutkimuksien kyselyissä käytettyjä väittämiä, muodostettu teorian pohjalta, tai saatu toimeksiantajalta. Väittämiä kansainvälisistä tutkimuksista kerättiin yhdeksästä lähteestä (ks. tarkemmin liite 2.): (1) Podsakoff ym. (1990, 121), (2) Williams ja Anderson (1991, 606), (3) Niehoff ja Moorman (1993, 542), (4) Williams ja Shiao (1999, 667), (5) Somech ja Drach-Zahavy (2000, 654), (6) Belogolovsky ja Somech (2010, 921), (7) Jimmieson ym. (2010, 462), (8) Sesen ja Basim (2012, 481) sekä (9) Runhaar, Konermann ja Sanders (2013, 103). Edellä mainitut tutkimukset on valittu siksi, että niissä käytettyjä väittämiä on käsitelty suhteessa alaistaitojen eri ilmenemismuotoihin. Tutkimusten pohjalta luotiin taulukko, johon niistä listattiin yhteensä 71 erilaista väittämää. Tämän jälkeen laskettiin, montako kertaa ne esiintyivät tutkimuksissa. Useimmin (8–4 kertaa) esiintyneet väittämät valittiin lomakkeeseen suoraan. Väittämät, jotka esiintyivät 3–1 tutkimuksessa, tarkasteltiin tarkemmin. Ne joko hylättiin, katsottiin liittyvän johonkin toiseen väittämään, tai hyväksyttiin teorian pohjalta. Kyselylomakkeeseen valittiin lopulta 31 väittämää. Kohtien 2.1.–2.7. loppuista väittämistä 20 johdettiin teoriasta ja kolme saatiin toimeksiantajalta. Kohtien 2.8.–2.13. väittämät on valittu toimeksiantajan teemojen perusteella. Näitä väittämiä oli yhteensä 41, joten toisen osion väittämien lukumäärä oli yhteensä 95 kappaletta. Kyselyn toisella osiolla kerättiin tietoa, jolla haettiin vas-

tausta suoraan ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen. Tiedon avulla siis pyrittiin kuvailemaan, millaisia alaistaitojen ilmenemismuotoja oli havaittavissa. Tämän osion tietoja käytettiin vielä jatkoanalyysissa, kun vastauksia haettiin kolmanteen ja neljänteen tutkimuskysymykseen.

Kyselylomakkeen kolmas osio käsitteli sitä, millaiseksi vastaajat kokevat oman työnsä, työyhteisönsä sekä organisaationsa johdon. Tämän osion kaikki kohdat (3.1.–3.3.) on johdettu aiemmasta teoriasta. Väittämät on yhtä lukuun ottamatta muodostettu teoriaosuuden pohjalta. Yksi väittämä otettiin mukaan toimeksiantajan ehdotuksista. Tähän osioon valittiin yhteensä 27 väittämää. Niiden perusteella vastataan neljänteen tutkimuskysymykseen, eli niiden yhteyttä tarkastellaan aiemman analyysin perusteella muodostettuihin summamuuttujiin.

Tutkimuksen empiirinen kysely suoritettiin verkkokyselynä. Kyselylomake tehtiin Eduix E-lomake 3.1 -järjestelmällä. Vastauspyyntö kyselyyn lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Vastausaikaa kyselyyn oli noin kaksi viikkoa, 14.6.–30.6.2013. Tutkimuksen kohderyhmän sähköpostiosoitteet saatiin tiedekunnan hallintopalvelukeskuksesta. Työntekijöiden henkilöstäilyssä sähköpostiosoitteet oli ilmoitettu 324 henkilölle, joille vastauspyyntö lähetettiin. Palautuneiden viestien perusteella 16 henkilöä poistettiin kohderyhmästä virheellisen osoitteen, vanhempainvapaan, tai muun poissaolon seurauksena. Muistutus vastauspyynnöstä lähetettiin 19.6. näin ollen 308 vastaanottajalle.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen tulosten tarkastelu alkaa kyselyn vastaajajoukon esittelyllä taustamuuttujien avulla. Vastaajien jakautuminen eri taustamuuttujien välillä on esitetty sekä numeerisesti että graafisesti. Varsinaisessa analyysivaiheessa havaintoaineistoa käsiteltiin kahdessa eri ulottuvuudessa. Koska tutkimuksen kysymystenasettelussa vastauksia aineistosta pyritään saamaan teoriaan sekä toimeksiantajan teemoihin perustuen, suoritettiin myös analysointi kahdessa eri ulottuvuudessa. Kysymyslomakkeessa väittämät oli muodostettu joko teorian tai toimeksiantajalta saadun tiedon pohjalta, joiden perusteella ne jaettiin kahteen osaan, joille suoritettiin omat analyysinsä.

Aineiston analyysi suoritettiin SPSS Statistics 19 -tilasto-ohjelmalla. Analyysimenetelminä tässä tutkimuksissa käytettiin eksploratiivista faktorianalyysia, varianssianalyysia, Studentin

t-testiä ja Kruskalin-Wallis testin. Faktoriansalyysin avulla tiivistettiin alaistaitoja mittaavat väittämät faktorimalliin, jolla pyrittiin selkeämmin tulkitsemaan mitä eri alaistaitojen ilmenemismuotoja vastaajien keskuudessa ilmeni. Studentin t-testiä, varianssianalyysia sekä Kruskalin-Wallis testin käytettiin tarkasteltaessa onko eri taustamuuttujien välillä havaittavissa eroja faktoriansalyysin tuloksina saaduissa alaistaitojen ilmenemismuodoissa. Näiden lisäksi aineistoa analysoitiin vielä Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla, kun tarkasteltiin alaistaitojen ilmenemismuotojen ja niiden taustatekijöiden välisiä yhteyksiä. Faktoriansalyysi on monimuuttujamenetelmä, ja Metsämuuronen (2001b, 14) toteaa, että useimmissa monimuuttuja-analyysissä on oletuksena, että muuttujat ovat normaalisti jakautuneita. Myös t-testi sekä varianssianalyysi edellyttävät normaalijakaumaa. Aineiston analyysi aloitettiin sen normaaliuden tarkastelulla.

Aluksi muuttujien normaaliutta tarkasteltiin Kolmogorovin-Smirnovin testillä, joka hylkäsi muuttujien normaalijakaumaoletuksen. Metsämuuronen (2001b, 14) mukaan testi voi kuitenkin hylätä normaalijakaumaoletuksen liian herkästi, mikäli havaintoja on paljon, joten usein normaaliuden arvioimiseksi suositellaan graafisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa normaaliutta tulkittiin silmämääräisesti histogrammien avulla, sekä numeerisesti tarkastelemalla muuttujien vinoutta (skewness) ja huipukkuutta (kurtosis). Mikäli vinousarvo ylittää itseisarvon 1,96 ei muuttuja ole normaali. Vastaavasti normaalijakaumaoletus hylätään, jos huipukkuusarvo ylittää itseisarvon 3,29. (Randolph & Myers 2013, 49.) Näiden perusteella todettiin muuttujien olevan riittävän normaalisia, koska histogrammit olivat hyvinkin normaalijakauman mukaisia ja edellä mainitut itseisarvot eivät millään muuttujalla ylittyneet. Näin ollen parametristen analyysimenetelmien käyttö oli mahdollista.

3.3.1 Eksploratiivinen faktoriansalyysi

Muodostettaessa kokonaisuuksia suuresta muuttujajoukosta, on mielekästä etsiä niitä tekijöitä, jotka korreloivat keskenään muita enemmän. Analyysimenetelminä käytetään tällöin pääkomponenttianalyysia tai eksploratiivista faktoriansalyysia. Näiden tarkoituksena on tiivistää havaintoaineiston muuttujien informaatio pienempään määrään piilomuuttujia, eli pääkomponentteja tai faktoreita. (Metsämuuronen 2001b, 17; Tähtinen & Isoaho 2001, 127.) Metsämuuronen (2001b, 29) mukaan pääkomponentti- ja eksploratiivisella faktoriansalyysilla vähennetään tutkittavan ilmiön hajanaisuutta, niiden avulla pyritään löytämään muuttujien väliltä

jotain sellaista yhteistä, jolla ne voidaan yhdistää toisiinsa kokonaisuuksiksi teoriassa ja käytännössä mielekkäällä tavalla.

Metsämuuronen (2008, 27) kirjoittaa, että erityisesti silloin kun tutkijalla on ajatus tutkittavia muuttujia yhdistävästä teoriasta, on soveliaista käyttää eksploratiivista faktorianalyysia. Myös konfirmatorisessa faktorianalyysissa tutkijalla on käsitys taustalla olevasta faktorirakenteesta, mutta silloin faktorimallille asetetaan tiettyjä rajoituksia pohjautuen sisällöllisesti perusteltuihin oletuksiin mallin tekijöiden välisistä suhteista (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 263). Tässä tutkimuksessa alustaitojen ilmenemismuodoista muodostui vahva käsitys jo ennen empiiristä tutkimusta, mutta faktorimallille ei asetettu ennalta mitään tiettyjä rajoituksia, joten informaatiota päätettiin tiivistää vähentämällä muuttujien määrää eksploratiivisen faktorianalyysin avulla, johon viitataan jatkossa käytettäessä pelkistettyä termiä faktorianalyysi.

3.3.2 Studentin t-testi, varianssianalyysi ja Kruskalin-Wallis testit

Studentin t-testiä käytetään yhtenä yleisimmistä menetelmistä arvioimaan kahden ryhmän välisiä keskiarvoja. Testiä voidaan siis käyttää, kun halutaan vertailla kahden ryhmän välisiä eroja. Edellytyksenä t-testin käytölle on, että muuttujien jakaumat eri ryhmissä ovat normaali-jakauman mukaisia, mittaus on tehty vähintään välimatka-asteikollisella mittarilla, sekä muuttujien varianssit eri ryhmien välillä ovat riittävän yhtä suuria. T-testin keskeisimmät tunnusluvut ovat keskiarvot, keskihajonnat, t-arvot (testisuureen arvo) sekä p-arvot (havaittu merkitsevyystaso). P-arvon avulla pystytään päättämään, onko vertailtavien ryhmien välinen ero tilastollisesti merkitsevää. Yleisesti käytetään 5 %:n riskitasoa, eli ero on tilastollisesti merkitsevää, mikäli $p\text{-arvo} \leq 0,05$. (Tähtinen & Isoaho 2001, 81–82; Metsämuuronen 2002, 62–63.)

Tässä tutkimuksessa t-testiä käytettiin vertailtaessa mahdollisia eroja sukupuolten välillä. Kysymyksessä on siis riippumattomien ryhmien t-testi. T-testissä nollahypoteesina on, että ryhmien keskiarvot ovat samat, ja vastahypoteesina, että ne eivät ole samat. Tulosten tulkinnassa käytettiin kaksisuuntaista vaihtoehtoista hypoteesia (two-tailed), koska ennalta ei ollut mielekäästä arvioida, kuinka tietyt muuttujat vaikuttaisivat mitattaviin muuttujiin. Toisin sanoen ei tehty oletusta siitä, kumpi sukupuoli olisi mitattavassa muuttujassa parempi tai huonompi. (Tähtinen & Isoaho 2001, 82.)

Varianssianalyyssissa arvioidaan muuttujien arvojen vaihteluja varianssien avulla. Se perustuu ryhmien välisen ja ryhmien sisäisen vaihtelun vertaamiseen. Varianssianalyyssissa tarkastellaan kuinka suuri osa vaihtelusta on eri taustamuuttujien aiheuttamaa. (Heikkilä 2004, 224). Metsämuurosen (2008, 153) mukaan keskeisenä ideana on verrata keskiarvoja niin, että huomioidaan keskiarvoihin liittyvä virhe, joka taas on laskettavissa keskiarvoon liittyvän varianssin avulla. Varianssitilannetta käytetään, kun kyseessä on useamman kuin kahden keskiarvon vertailu. Edellytyksenä varianssianalyyssille on, että selitettävä muuttuja on mitattu vähintään välimatka-asteikollisella mittarilla, ryhmien populaatiot ovat normaalisti jakautuneita, selittävät muuttujat eivät saa korreloida voimakkaasti keskenään tai edustaa loogisesti samaa asiaa, sekä ryhmien varianssien tulisi olla riittävän samansuuruisia. (Tähtinen & Isoaho 2001, 89; Metsämuuronen 2008, 155.)

Tässä tutkimuksessa varianssianalyyssilla pyrittiin havaitsemaan mahdollisia eroja eri ikäryhmien välillä sekä työkokemuksen välillä. Molemmille taustamuuttujille tehtiin erikseen omat analyyssinsa, eli menetelmänä oli yksisuuntainen varianssianalyysi. Yksisuuntaisessa varianssianalyyssissa selvitetään, kuinka tietyn muuttujan eri ryhmien keskiarvot eroavat toisistaan (Metsämuuronen 2008, 155). Toisin sanoen, onko esimerkiksi eri ikäryhmien välillä eroja selitettävässä muuttujassa. Keskeisimmät tunnusluvut varianssianalyyssissa ovat keskiarvot, keskihajonnat, keskiarvon keskivirheet, F-arvo (testisuure) sekä p-arvo (havaittu merkitsevyystaso) (Heikkilä 2004, 226). Nolla- ja vastahypoteesit ovat samat kuin t-testissä. Varianssianalyyssissa vain nollahypoteesin paikkansapitävyyttä testataan F-arvolla. Mitä suuremman arvon testisuure saa, sitä todennäköisemmin nollahypoteesi kumoutuu. F-arvolla saadaan siis selville, onko eri ryhmien välillä ylipäänsä eroa, mutta se ei vielä kerro minkä ryhmien välillä eroa on tai ei ole (Tähtinen & Isoaho 2001, 96). Varianssianalyyssin lisätestinä voidaan suorittaa post hoc -testi, jolla voidaan selvittää mitkä ryhmät eroavat tilastollisesti toisistaan. Tällaisia testejä on useita, joista tässä tutkimuksessa käytettäväksi valittiin Tukeyn menetelmä, jossa vertaillaan kaikkia keskiarvoja toisiinsa. (Metsämuuronen 2008, 163.)

Kun vertaillaan useamman kuin kahden ryhmän keskiarvoja toisiinsa ja varianssianalyyssin edellytykset eivät täyty, on suositeltavaa käyttää parametritonta testiä. Kruskalin-Wallis testin testiä voidaan käyttää, kun vertailtavia ryhmiä on useampia kuin kaksi, ja ryhmien otoskoot ovat erisuuria sekä pieniä. (Metsämuuronen 2004, 194–195.) Tässä tutkimuksessa Kruskalin-Wallis testin testiä käytettiin vertailtaessa eroja eri ammattinimikkeiden välillä. Tähän päädyttiin, koska otoskoot joillain ryhmillä olivat hyvin pieniä ja toisilla taas suuria. Sen seurauksena

ryhmien varianssit olivat erisuuria, pienien otoskokojen ryhmillä varianssit vaihtelivat herkästi.

3.3.3 Pearsonin korrelaatiokerroin

Tutkimuksessa tarkasteltiin alaistaitojen taustatekijöiden ja ilmenemismuotojen välistä yhteyttä korrelaatiokertoimien avulla. Korrelaatio kuvaa kahden eri muuttujan samanaikaista vaihtelua. Analyysissa käytettiin Pearsonin korrelaatiokertoimia, joka on käytetyin kahden muuttujan välistä korrelaatiota kuvaava kerroin. Se kuvaa kahden muuttujan välistä lineaarista riippuvuutta. Kerroin vaihtelee itseisarvon yksi välillä, jolloin miinus yksi kuvaa täydellistä negatiivista korrelaatiota ja plus yksi täydellistä positiivista korrelaatiota. Arvo nolla kuvaa täten täydellistä riippumattomuutta. (Tähtinen & Isoaho 2001, 107–108.)

Myös korrelaatiokertoimissa niiden tilastollista merkitsevyyttä voidaan testata. Esimerkiksi silloin, kun otoskoko on suuri, voi korrelaatio olla hyvin pientä. Tällöin voidaan tarkastella, poikkeako korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevästi nolasta. Vähäinenkin korrelaatio voi olla tilastollisesti merkitsevä. (Metsämuuronen 2002, 44.) Hypoteesit sekä merkitsevyystasot ovat samansuuntaiset kuin aiemmin esiteltyssä t-testissä. Korrelaatiokertoimia tarkasteltaessa on kuitenkin tärkeää muistaa, että ne eivät ilmaise kausaliteettia, eli kerro sitä, kumpi muuttujista on syy ja kumpi seuraus (Tähtinen & Isoaho 2001, 107). Tästä syystä tuloksia on tulkittu varoen.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

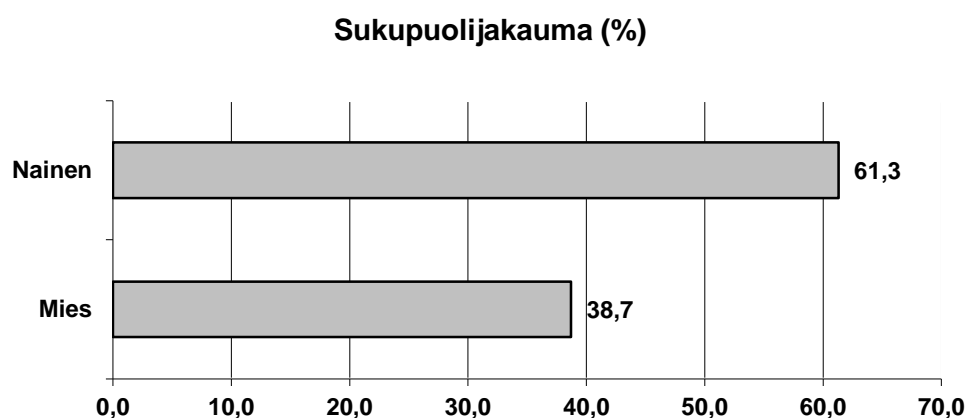
4.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 106 henkilöä. Kun vastauspyyntö lähetettiin 308 vastaanottajalle, vastausprosentiksi muodostui näin ollen 34,4 %. Taulukossa 3 on esitetty vastaajien sosiodemografiset tekijät. Ilmoitetut prosenttiluvut ovat valideja prosentteja, eli ne tarkoittavat kysymykseen vastanneiden osuutta. Puuttuneet tiedot on ilmoitettu kursivoituina ja ne on ilmoitettu valideista prosenteista poiketen suhteessa koko aineistoon. Kuvioidissa 1–4 on esitetty graafisesti eri taustamuuttujien jakaumat.

Taulukko 3. Vastaajien sosiodemografiset tekijät (N=106)

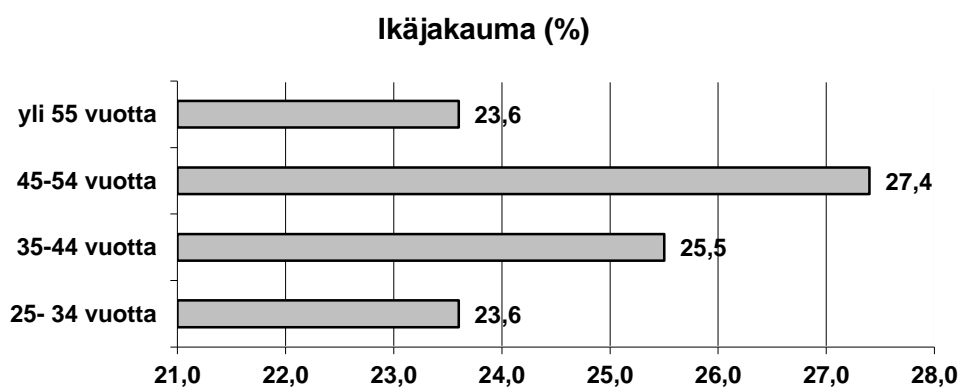
	Lukumäärä (%)		Lukumäärä (%)
Sukupuoli		Ammattinimike	
Nainen	65 (61,3 %)	Amanuenssi	4 (3,8 %)
Mies	41 (38,7 %)	Apulaisprofessori	1 (1,0 %)
<i>Puuttuva tieto</i>	0	Hallintosihteeri	1 (1,0 %)
Ikä		Hankekoordinaattori	2 (1,9 %)
Alle 25 vuotta	0 (0,0 %)	Koordinaattori	1 (1,0 %)
25–34 vuotta	25 (23,6 %)	Lehtori	3 (2,9 %)
35–44 vuotta	27 (25,5 %)	Nuorempi tutkija	9 (8,6 %)
45–54 vuotta	29 (27,4 %)	Osastosihteeri	2 (1,9 %)
Yli 54 vuotta	25 (23,6 %)	Professori	24 (22,9 %)
<i>Puuttuva tieto</i>	0	Projektipäällikkö	3 (2,9 %)
Työkokemus yliopistossa		Projektitutkija	1 (1,0 %)
0–2 vuotta	17 (16,3 %)	Projektitutkija	13 (12,4 %)
3–5 vuotta	18 (17,3 %)	Suunnittelija	5 (4,8 %)
6–10 vuotta	17 (16,3 %)	Suunnittelupäällikkö	1 (1,0 %)
Yli 10 vuotta	52 (50,0 %)	Taloussihteeri	3 (2,9 %)
<i>Puuttuva tieto</i>	2 (1,9 %)	Tutkijatohtori	2 (1,9 %)
		Tutkimusapulainen	1 (1,0 %)
		Yliopistonlehtori	14 (13,3 %)
		Yliopisto-opettaja	10 (9,5 %)
		Opintoasiainpäällikkö	1 (1,0 %)
		Tiedottaja	1 (1,0 %)
		Tutkija	2 (1,9 %)
		Henkilöstösuunnittelija	1 (1,0 %)
		<i>Puuttuva tieto</i>	1 (0,9 %)

Ensimmäisenä taustamuuttujana vastaajia pyydettiin ilmoittamaan sukupuolensa. Kaikki vastaajat olivat sukupuolensa ilmoittaneet. Vastaajista selvästi yli puolet oli naisia (61,3 %). Kuvioidissa 1 on esitetty vastaajien sukupuolijakauma graafisesti.



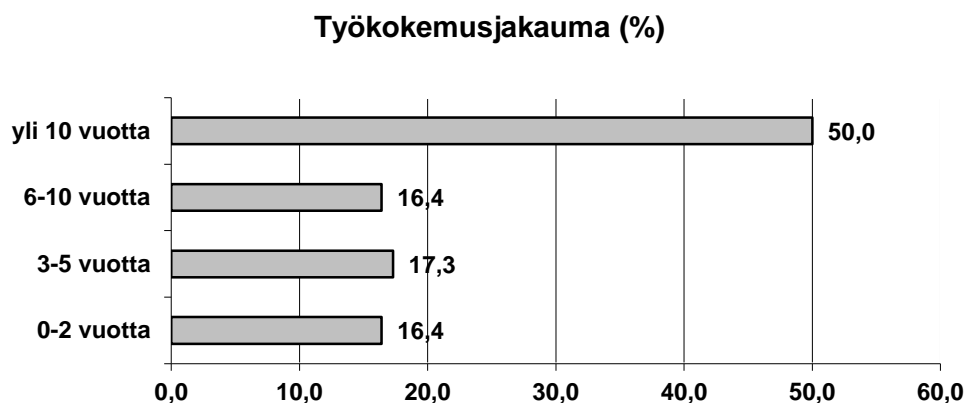
Kuvio 1. Vastaajan sukupuoli (N=106)

Toisena taustamuuttujana vastaajilta tiedusteltiin heidän ikäänsä. Myös ikänsä olivat kaikki vastaajat ilmoittaneet. Vastaajista yksikään ei ollut alle 25-vuotias, kun taas muut valittavat ikäluokat jakautuivat keskenään hyvin tasaisesti. Vastaajista oli iältään 25–34-vuotiaita 23,6 %, 35–44-vuotiaita 25,5 %, 45–54-vuotiaita 27,4 % ja yli 54-vuotiaita 23,6 %. Kuviossa 2 ikäjakauma on esitetty graafisesti.



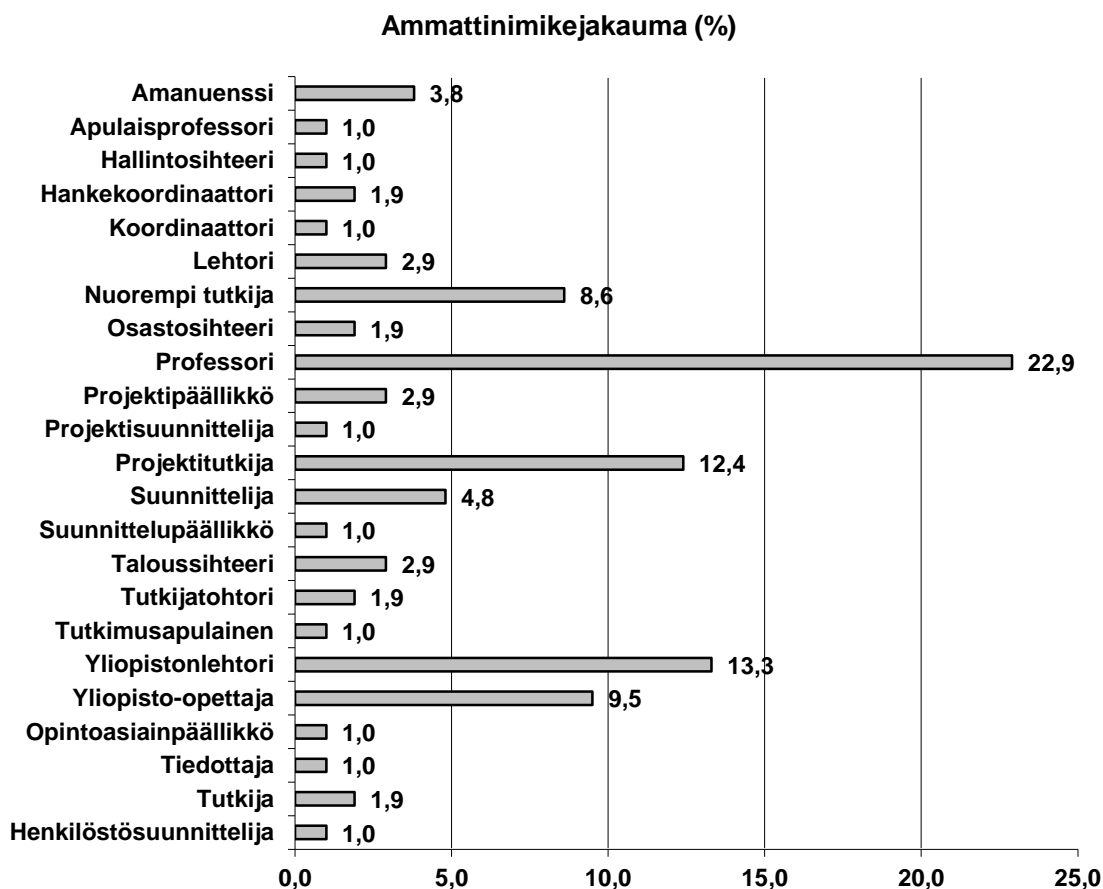
Kuvio 2. Vastaajan ikä (N=106)

Kolmantena taustamuuttujana vastaajilta kysyttiin heidän työkokemustaan yliopistossa. Tähän kohtaan vastasi 104 henkilöä. Puolet vastaajista oli työskennellyt yliopistossa yli 10 vuotta. 0–2 vuotta oli työskennellyt 16,4 %, 3–5 vuotta 17,3 % ja 6–10 vuotta 16,4 % vastaajista. Kaksi vastaajaa oli jättänyt ilmoittamatta työkokemuksensa. Kuviossa 3 on työkokemus esitetty graafisesti.



Kuvio 3. Vastaajan työkokemus (N=104)

Viimeisenä taustamuuttujana vastaajia pyydettiin ilmoittamaan ammattinimikkeensä. Tähän kohtaan vastauksia saatiin 105. Selvästi eniten vastaajista oli professoreita (22,9 %). Noin kymmenesosa vastaajista oli joko yliopistonlehtoreita (13,3 %), projektitutkijoita (12,4 %), yliopisto-opettajia (9,5 %) tai nuorempia tutkijoita (8,6 %). Muita ammattinimikkeitä edustivat vain yksittäiset vastaajat. Kuviossa 4 on ammattinimikejakauma esitetty graafisesti.



Kuvio 4. Vastaajan ammattinimike (N=105)

4.2 Tutkimusaineiston keskilukujen kuvaus

Ennen faktorianalyysin muodostamista tarkastellaan tutkimusaineiston keskilukuja. Koska aineisto on tutkimuskysymysten pohjalta jaettavissa kahteen osaan, esitellään myös keskiluvut tämän jaottelun pohjalta. Keskilukuja käydään läpi näin ollen erikseen teoriasidonnaisten sekä toimeksiantajasidonnaisten muuttujien osalta. Muuttujien arvot esittävät sitä, kuinka hyvin väittämät kuvaavat vastaajien toimintaa työssään. Arvot on luokiteltu 1:stä (ei lainkaan) 5:een (erittäin hyvin).

4.2.1 Teoriasidonnaisten väittämien keskiluvut

Vastaajien kokonaismäärän ollessa 106, teoriasidonnaisissa väittämissä vastausten lukumäärä vaihteli 90:stä 106:een. Lukuun ottamatta väittämää *suojelen yliopistoa ja työkavereitani vaaratilanteissa*, loput alle sataan vastaukseen jääneet väittämät selittynevät sillä, että ne käsitelivät opettamista, ja jotkin vastaajista eivät toimi lainkaan opetustehtävissä. Suurimmat keskiarvot saivat väittämät *en ole tarpeettomasti poissa töistä* (4,733) sekä *suoritan työtehtäväni parhaan kykyni mukaan* (4,657) ja pienimmän keskiarvon sai väittämä *huomaan työkavereitani toiminnassa helpommin epäkohtia, kuin positiivisia asioita* (2,262). Muut keskiarvot vaihtelivat näiden välillä melko tasaisesti. Huomioitavaa keskiarvoissa on, että kolme pienimmän keskiarvon saanutta väittämää on mielletävissä luonteeltaan negatiivisiksi muiden ollessa positiivisia.

Moodi, eli tyyppi-arvo oli väittämässä *osallistun yliopiston hallinnollisiin ja/tai muihin yhteisiin tehtäviin* (esim. tiedekuntaneuvosto) yksi, muiden vaihdellessa kahden ja viiden välillä. Mediaanien, eli suuruusjärjestykseen asetetun muuttujajoukon keskimmäisen arvon vaihdellessa kahdesta viiteen, selvästi vallitsevaksi arvoksi osoittautui neljä. Keskihajonta vaihtelee 0,497 ja 1,447 välillä. Pienimmät keskihajonnat muodostuivat kahdelle suurimmat keskiarvot saaneille väittämille ja suurin keskihajonta pienimmän tyyppi-arvon saaneelle. Taulukossa 4 on esitetty kaikkien teoriasidonnaisten väittämien vastausten määrä, keskiarvo, moodi, mediaani ja keskihajonta järjesteltynä ne suurimmasta keskiarvosta pienimpään.

Taulukko 4. Teoriasidonnaisten väittämien keskiluvut

Vastaajan toimintaa työssä kuvaava väittämä	N	Keski-arvo	Moodi	Medi-aani	Keski-hajonta
En ole tarpeettomasti poissa töistä.	105	4,733	5	5	0,640
Suoritan työtehtäväni parhaan kykyni mukaan.	105	4,657	5	5	0,497
Pyrin siihen, ettei minulla olisi ongelmia työkavereit- teni kanssa.	105	4,495	5	5	0,695
Käytän yliopiston resursseja taloudellisesti.	105	4,352	5	4	0,707
Olen innokas tekemään työtäni.	105	4,333	5	4	0,742
Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni.	104	4,327	4	4	0,675
Informoin työkavereitani, jos päätökseni jossain asias- sa vaikuttaa heidän toimintaansa tai työhönsä.	105	4,324	4	4	0,740
Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä.	105	4,314	5	4	0,711
Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita.	105	4,314	5	5	0,788
Noudatan aikatauluja täsmällisesti.	105	4,304	5	4	0,735
Pyrin toimimaan niin, ettei työyhteisössäni syntyisi konflikteja.	106	4,292	4	4	0,756
Noudatan yliopiston sääntöjä ja ohjeistuksia, vaikka minua ei valvottaisi.	105	4,210	4	4	0,793
Ilmoitan aina etukäteen, kun en pääse töihin.	101	4,129	5	5	1,172
Pyrin rohkaisemaan ja kannustamaan työkavereitani sanoin ja teoin.	106	4,094	4	4	0,775
Autan työkavereitani työhön liittyvissä ongelmissa.	106	4,076	4	4	0,825
En pidä ylimääräisiä tai liian pitkiä taukoja.	103	4,049	5	4	1,106
Toiminnallani ja puheillani pyrin rakentamaan hyvää mainetta yliopistolle.	104	4,000	5	4	1,005
Suunnittelen projekteja ja tehtäviä yhdessä työtovereit- teni kanssa siten, että ne ovat kaikkien etujen mukai- sia.	101	3,970	4	4	0,780
Informoin ja opastan työkaveria asioissa, jotka ovat tulleet esiin hänen ollessa poissa töistä.	104	3,952	4	4	0,999
Viestin positiivista kuvaa yliopistosta ulkopuolisille.	105	3,914	4	4	0,972
Olen valmis tarjoamaan tekemääni opetusmateriaalia työkavereideni käyttöön.	97	3,907	5	4	1,081
Puhuessani yliopiston opetus- ja tutkimustyöstä, kuvai- len niitä korkealaatuisina.	103	3,893	4	4	0,989
Pyrin löytämään keinoja opiskelijoiden ohjaamisen sekä opintojen etenemisen parantamiseksi.	93	3,892	5	4	1,165
Pyrin toimimaan ennemmin koko yliopiston, kuin si- säisten ”kuppikuntien” eteen.	102	3,892	4	4	0,964
Olen halukas kuuntelemaan työkavereitteni ongelmia ja huolia.	106	3,877	4	4	0,825
Olen aktiivinen ongelmanratkaisuisissa.	104	3,865	4	4	0,860
Minulla ei ole tapana tehdä ”kärpäsisistä härkäsiä”.	102	3,863	4	4	0,934
Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa.	103	3,854	4	4	0,944
Hyväksyn yliopiston päämäärät ja tavoitteet.	105	3,829	4	4	0,965
Pyrin jatkuvasti parantamaan opetusta.	91	3,802	4	4	1,185
Olen sitoutunut yliopistooni vaikeinakin aikoina.	102	3,775	4	4	1,052
Pyrin kehittämään oppimateriaalia.	91	3,758	4	4	1,177
En käytä aikaani töissä asioista valittamiseen.	106	3,736	4	4	0,929
En ota esittämieni ideoitten hylkäämistä henkilökoh- taisesti.	106	3,726	4	4	0,857
Osallistun vapaaehtoisesti yhteisiin tehtäviin.	104	3,663	4	4	1,020

Suojelen yliopistoa ja työkavereitani vaaratilanteissa.	90	3,578	4	4	0,899
Olen valmis asettamaan yhteisen hyvän oman etuni edelle.	104	3,577	4	4	0,832
Käytän vapaa-aikaani työni tekemiseen.	106	3,575	5	4	1,242
Säilytän positiivisen asenteen silloinkin, kun asiat eivät mene kuten haluaisin.	106	3,557	4	4	0,829
Opastan uusia työntekijöitä.	103	3,515	4	4	1,056
Osallistun työyhteisöni toimintaan vaadittua laajemmin.	105	3,486	4	4	1,178
Pidän itseni ajan tasalla yliopiston tapahtumista.	106	3,481	4	4	0,864
Autan työkavereitani, joilla on raskas työtaakka.	104	3,462	4	3,5	0,934
Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä.	104	3,452	4	4	1,105
Osallistun myös sellaisiin työhöni liittyviin tapaami- siin, jotka eivät ole pakollisia.	106	3,434	4	4	0,995
Luen säännöllisesti yliopiston tiedotteet, sähköpostit ja muut dokumentit.	106	3,396	4	3	0,983
Hyväksyn valittamatta yliopiston säännöt ja määräyk- set.	106	3,208	4	3	1,030
Osallistun yliopiston hallinnollisiin ja/tai muihin yhtei- siin tehtäviin (esim. tiedekuntaneuvosto).	104	2,702	1	3	1,447
Huomaan organisaation toiminnassa helpommin epä- kohtia, kuin positiivisia asioita.	106	2,613	3	3	0,823
Kiinnitän huomiota esimiehen toiminnassa helpommin epäkohtiin, kuin positiivisiin asioihin.	104	2,346	2	2	0,856
Huomaan työkavereitani toiminnassa helpommin epäkohtia, kuin positiivisia asioita.	103	2,262	2	2	0,779

1=ei lainkaan, 2=melko huonosti, 3=jonkin verran, 4= melko hyvin, 5=erittäin hyvin

4.2.2 Toimeksiantajasidonnaisten muuttujien keskiluvut

Toimeksiantajasidonnaisiin väittämiin vastauksia oli annettu 103:sta 106:een, eli kaikkiin niihin saatiin vastaus miltei kaikilta kyselyyn osallistuneista. Suurimmat keskiarvot tulivat väittämille *työskentelen hyvin itsenäisesti* (4,519), *sitoudun yhteisesti sovittuihin asioihin* (4,500) ja *olen sitoutunut työhöni* (4,491). Pienimmän keskiarvon sai väittäjä *tarvitsen paljon tukea työssäni* (2,171). Loput keskiarvot jakautuivat melko tasaisesti suurimpien ja pienimmän keskiarvon välille. Väittämässä *tarvitsen paljon tukea työssäni, en välitä, vaikka joku loukkaantuu mielipiteestäni* ja *työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä* on huomioitavaa se, että ne voidaan mieltää luonteeltaan negatiivisiksi muiden ollessa positiivisia.

Toimeksiantajasidonnaisissa väittämässä pienin tyyppi-arvo, eli moodi oli kaksi väittämällä *tarvitsen paljon tukea työssäni* ja *en välitä, vaikka joku loukkaantuu mielipiteestäni*. Väittämällä *pyydän oma-aloitteisesti palautetta toiminnastani* ja *työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä* moodi oli kolme. Loput väittämistä saivat moodin arvoksi viisi tai neljä, joista jäljempää oli selvästi enemmän. Pienimmän keskiarvon saaneen väittämän mediaani oli kaksi, muiden vaihdellessa kolmesta viiteen. Myös mediaaneissa arvoa neljä oli määrällisesti eniten.

Keskihajonnat vaihtelivat 0,589 ja 1,212 välillä. Pienin keskihajonta oli suurimman keskiarvon saaneella väittämällä ja suurin keskihajonta väittämällä *minulle on merkityksellistä työskennellä juuri X yliopistossa*. Taulukossa 5 on esitetty kaikkien toimeksiantajasisäisten väittämien vastausten määrä, keskiarvo, moodi, mediaani ja keskihajonta järjesteltynä ne suurimmasta keskiarvosta pienimpään.

Taulukko 5. Toimeksiantajasisäisten väittämien keskiluvut

Vastaajan toimintaa työssä kuvaava väittämä	N	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Keskihajonta
Työskentelen hyvin itsenäisesti.	106	4,519	5	5	0,589
Sitoudun yhteisesti sovittuihin asioihin.	106	4,500	5	5	0,651
Olen sitoutunut työhöni.	106	4,491	5	5	0,680
Pyrin aina olemaan ystävällinen esimiestäni ja työka- vereitani kohtaan.	103	4,437	5	5	0,696
Hoidan työni aina hyvin.	106	4,415	5	4	0,645
Pyrin olemaan rakentava suhteessa esimieheeni.	106	4,377	5	5	0,810
Teen mielelläni yhteistyötä työtovereiden ja esimiehen kanssa.	105	4,352	4	4	0,693
Haluan omalta osaltani toimia myönteisen työilmapii- rin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.	106	4,349	5	4	0,662
Minulla on mielestäni hyvät käytöstavat.	105	4,276	4	4	0,753
Pyrin näkemään asiat myös toisten näkökulmasta.	106	4,274	4	4	0,670
Kannan vastuuta työyhteisöni tavoitteista.	106	4,236	4	4	0,763
Ylläpidän ja kehitän asiantuntemustani jatkuvasti.	106	4,236	4	4	0,698
Olen lojaali esimiestäni kohtaan.	104	4,221	4	4	0,913
Pyrin ymmärtämään myös esimieheni näkökannan asioihin.	103	4,204	4	4	0,732
Kunnioitan esimiestäni.	104	4,183	5	4	0,993
Vältän työtovereitteni moittimista heidän selkänsä takana.	106	4,170	4	4	0,669
Etsin uusia haasteita työssäni.	106	4,142	4	4	0,822
Olen aina huomaavainen muita kohtaan.	104	4,135	4	4	0,825
Avun pyytäminen työtovereilta on minulle luontevaa.	105	4,076	5	4	0,917
Olen hyvin yhteistyökykyinen.	106	4,075	4	4	0,658
En puhu pahaa esimiehestäni hänen selän takana.	105	4,067	5	4	1,059
Pyrin aina antamaan kritiikin rakentavassa muodossa.	105	4,067	4	4	0,750
Ristiriititilanteissa käyttäydyn asiallisesti ja kykenen hillitsemään voimakkaat tunnereaktiot.	106	4,057	4	4	0,779
Pyrin aktiiviseen viestintään sekä esimieheni, että työtovereideni suuntaan.	106	4,019	4	4	0,873
Olen kuuliainen työssäni.	105	4,010	4	4	1,033
Otan mielelläni vastaan palautetta työyhteisössäni.	106	4,000	4	4	0,851
Haastan itseäni aina vaan parempiin suorituksiin.	106	4,000	4	4	0,966
Kykenen asettumaan esimieheni asemaan.	105	3,971	4	4	0,904
En koe palautteen saamista arvosteluksi.	106	3,925	4	4	0,880
Olen avoin ja sosiaalinen.	105	3,900	4	4	0,929
Olen aktiivinen osa työyhteisöä.	106	3,849	4	4	0,924
Otan vastuuta työyhteisöstäni.	105	3,838	4	4	0,992
Autan esimiestäni onnistumaan tehtävissään.	104	3,837	4	4	1,053

Tarvittaessa esitän rohkeasti poikkeaviakin mielipiteitä ja näkemyksiä.	106	3,821	4	4	0,964
Pidän tärkeänä osallistumistani työyhteisön kokouksiin.	105	3,800	4	4	1,078
Huolehdin jaksamisestani.	106	3,792	4	4	0,923
Ilmaisen itseäni selkeästi.	106	3,774	4	4	0,831
En yleensä loukkaannu negatiivisesta palautteesta.	106	3,698	4	4	0,830
Minulle on merkityksellistä työskennellä juuri X yliopistossa.	105	3,619	5	4	1,212
Työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä.	106	3,330	3	3	1,067
En kuormita itseäni liikaa.	105	3,248	4	3	0,969
Pyydän oma-aloitteisesti palautetta toiminnastani.	106	3,104	3	3	1,146
En välitä, vaikka joku loukkaantuu mielipiteestäni.	105	2,819	2	3	1,072
Tarvitsen paljon tukea työssäni.	105	2,171	2	2	0,765

1=ei lainkaan, 2=melko huonosti, 3=jonkin verran, 4= melko hyvin, 5=erittäin hyvin

4.3 Faktorianalyysit

Faktorianalyysissa analysoitavalle aineistolle on olemassa tiettyjä oletuksia ja rajoituksia. Oletuksena siinä on, että muuttujien välillä on aitoja korrelaatioita. Metsämuuronen (2001b, 29) mainitsee, että mikäli yksikään muuttujien välinen korrelaatio ei ylitä arvoa 0,3, ei eksploraatiivista faktorianalyysia kannata tehdä. Tarkasteltaessa molempien analyysiaineistojen korrelaatiomatriiseja, todettiin niissä edellä mainitun arvon useasti ylittyvän, joten tämä oletus täyttyi. Faktorianalyysissa muuttujien korrelaatorakennetta kuvataan ja selitetään faktorimallin avulla. Se siis perustuu korrelaatiokertoimiin, joten muuttujien tulee olla vähintään hyvällä järjestysasteikolla mitattuja. Tämä vaatimus tulee tässä tutkimuksessa täytettyä. Muuttujien oletetaan olevan myös normaalisti jakautuneita, johon tätä tutkimusta koskien otettiin jo aiemmin kantaa. Faktorianalyysi vaatii lisäksi suurehkon aineiston. Havaintojen minimimäärä saisi mielellään olla vähintään 100, mikä tässä tutkimuksessa niukasti ylittyi. (Nummenmaa ym. 1997, 243; Tähtinen & Isoaho 2001, 127; Metsämuuronen 2008, 42.) Aineiston täyttyessä nämä oletukset ja rajoitukset, oli faktorianalyysia perusteltua käyttää.

Tutkimusaineiston korrelaatiomatriisin soveltumista faktorianalyysiin voidaan myös testata ennen varsinaista analyysia. Metsämuuronen (2008, 46) kirjoittaa erään käytetyimmistä menetelmistä olevan Bartlettin sväärisyydesti, jolla testataan korrelaatioiden eroavaisuutta nollasta. Testin arvon tulisi olla pienempi kuin 0,0001. Toinen menetelmä on Kaiser-Meyer-Olkin -testi, jossa lasketaan suhde korrelaation ja korrelaatio + osittaiskorrelaation välillä. Testin olisi annettava arvon 0,6 tai suuremman, että korrelaatiomatriisi olisi sovelias faktori-

analyysiin. (Metsämuuronen 2008, 46.) Näiden testien tuloksiin otetaan kantaa faktorianalyysien tulosten esittämisten yhteydessä.

Koska aineisto sisälsi puuttuvia havaintoarvoja, ja sen on todettu olevan vain niukasti riittävä faktorianalyysiin, päätettiin puuttuvat arvot korvata. Nummenmaan ym. (1997, 165) mukaan puuttuva arvo voidaan korvata esimerkiksi käyttämällä kyseisen havainnon ryhmän ryhmäkeskiarvoa, jota käytettiin korvaamismenetelmänä tässä analyysissa. Faktorianalyyseissa muuttujien lataukset estimoitiin suurimman uskottavuuden (maximum likelihood) menetelmällä. Metsämuuronen (2008, 49) mukaan tämä on suositeltavin vaihtoehto, mikäli havaintoja on 100 tai enemmän. Nimensä mukaisesti tämä menetelmä etsii ratkaisun, jossa mallin lataukset on maksimoitu mahdollisimman uskottaviksi. Faktorien lukumäärää harkittaessa päätettiin mukaan laskea ne faktorit, joiden ominaisarvo on yli yksi. Muuttujien latausten perusteella laskettu faktorin ominaisarvo mittaa faktorin hyvyttä, ja yksi yleisimmistä kriteereistä faktorien määrää laskettaessa on, että ominaisarvo on suurempi kuin yksi. Tällöin voidaan pelkistetysti sanoa, että faktori on onnistunut muuttujien lukumäärän pienentämisessä. (Kim & Mueller 1994, 111; Metsämuuronen 2001b, 21; Tähtinen & Isoaho 2001, 128.)

Muuttujan hyvyttä taas voidaan arvioida sen latauman perusteella. Mikäli muuttuja ei lataudu juuri millekään faktoreista, ei sitä kannata pitää analyysissa mukana. Metsämuuronen (2008, 45) ehdottaa, että mikäli muuttujan lataus yhdellekään faktoreista ei ylitä arvoa 0,30, se kannattaa poistaa muuttujien joukosta. Dunteman (1994, 204) taas ehdottaa, että muuttujan latauksen raja-arvo voisi olla 0,40 tai 0,50, että analyysissa tärkeät muuttujat erottuvat vähemmän tärkeistä. Tässä tutkimuksessa latausten raja-arvoksi valittiin 0,40.

Faktoroinnin yhteydessä suoritettiin vielä rotaatio. Rotaatiolla pyritään siihen, että kukin muuttuja latautuu mahdollisimman selvästi vain yhdelle faktorille ja näin saadaan mahdollisimman selkeä faktorirakenne, jota on helppo tulkita (Tähtinen & Isoaho 2001, 129). Rotaatio on mahdollista tehdä joko ortogonaalisen, eli suorakulmaisen ratkaisun tai vinokulmaisen ratkaisun mukaisesti. Suorakulmaisessa rotaatiossa oletuksena on, että faktorit ovat toisistaan riippumattomia, johon Tähtisen ja Isoahon (2001, 129) mukaan yleensä pyritään. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tehty oletusta, etteivätkö faktorit voisi korreloida myös keskenään. Toisin sanoen hyväksyttiin ajatus siitä, että jotkut alaistaitojen ilmenemismuodot voivat korreloida keskenään. Metsämuuronen (2008, 30) mukaan tällöin on suositeltavaa tehdä vinokulmainen rotaatio. Tässä tutkimuksessa haettiin *maximum likelihood* -tyyppistä ratkaisua,

joten vinorotaatio tehtiin *direct oblimin* -ratkaisulla, jossa minimoidaan latausten väliset ristitulot (Metsämuuronen 2008, 30).

4.3.1 Faktoriansalyysi teoriasidonnaiselle aineistolle

Ennen faktoriansalyysia kolme muuttujaa (*huomaan organisaation toiminnassa helpommin epäkohtia kuin positiivisia asioita; kiinnitän huomiota esimiehen toiminnassa helpommin epäkohtiin kuin positiivisiin asioihin; huomaan työkavereitteni toiminnassa helpommin epäkohtia kuin positiivisia asioita*) koodattiin uudelleen käänteisiksi. Arvo 1 sai uuden arvon 5, arvo 2 sai uuden arvon 4, ja niin edelleen. Tämä tehtiin siksi, että muuttujien arvot kuvaisivat koko aineistossa samansuuntaisesti mitattavaa asiaa, eikä analyysi siten tulisi virheelliseksi.

Ensimmäisen faktoriansalyysin tuloksena saatiin 13 faktoria, joiden ominaisarvo oli yli yksi. Nämä faktorit pystyivät selittämään 72,61 % muuttujien kokonaisvarianssista. Kaiser-Meyer-Olkin -testin arvo oli 0,752 ($>0,6$) ja Bartlettin sväärisyystestin arvo oli 0,000 ($<0,0001$), joten aineisto oli sovelias faktoriansalyysiin. Yhdeksällä muuttujalla lataus faktorille oli alle 0,40, joten ne muuttujat poistettiin analyysistä. Tämän jälkeen suoritettiin niin monta analyysia, ettei muuttujia, joilla lataus faktorille on alle 0,40 ollut enää mukana. Seitsemännen faktoriansalyysin jälkeen tulokseksi saatiin yhdeksän faktoria, joiden ominaisarvo oli yli yksi. Ne pystyivät selittämään 76,25 % muuttujien kokonaisvarianssista. Kaiser-Meyer-Olkin -testin arvo oli 0,776 ($>0,6$) ja Bartlettin sväärisyystestin arvo oli 0,000 ($<0,0001$). Faktoriansalyysin muut vaiheet on esitetty liitteessä 3.

Analyysin tuloksena saaduista faktoreista ensimmäinen sisälsi kolme muuttujaa. Nämä muuttujat liittyivät oma-aloitteiseen työn ja työskentelytapojen, tarkemmin opetusmenetelmien kehittämiseen. Toinen faktori sisälsi kaksi muuttujaa, jotka liittyivät siihen, ettei valiteta turhasta, vaan osoitetaan reiluhenkisyyttä, eli toimitaan rehdisti. Kolmas faktori sisälsi viisi muuttujaa, jotka viittasivat organisaation, eli yliopiston mainetta ja imagoa tukevaan toimintaan, sekä yliopiston päämäärien hyväksymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Neljäs faktori sisälsi kolme oman osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen liittyvää muuttujaa. Viidennen faktoriin tuli kuusi muuttujaa, ja ne viittasivat työkavereiden auttamiseen ja opastamiseen. Kuudes faktori sisälsi neljä muuttujaa, joille oli yhteistä kuuliaisuus organisaatiota kohtaan, eli parhaalla mahdollisella tavalla työskentely, täsmällisyys ja tehokkuus. Seitsemäs faktori piti sisällään kolme muuttujaa, jotka liittyivät suhtautumiseen positiivisesti koko työyhteisöön.

Kahdeksanteen faktoriin tuli kaksi muuttujaa, jotka viittasivat itsensä ajan tasalla pitämiseen. Viimeinen, yhdeksäs faktori sisälsi kaksi muuttujaa, joita yhdisti innokkuus työn tekemiseen. Muuttujien hyvyttä voidaan tarkastella niiden kommunaliteettien avulla. Muuttujan kommunaliteetti ilmaisee kuinka suuren osuuden mallissa olevat faktorit selittävät kyseisestä muuttujasta. Mitä lähemmäksi arvoa yksi kommunaliteetti tulee, sitä voimakkaammin muuttuja latautuu jollekin faktorille. (Tähtinen & Isoaho 2001, 131; Metsämuuronen 2008, 45.) Tämän analyysin muuttujien kommunaliteetit vaihtelivat välillä 0,475–0,970. Ne siis mittaavat melko luotettavasti faktoreita. Faktorit pystyvät selittämään 47,5 % huonoimmankin muuttujan varianssista.

Tuominen (2011, 83) kirjoittaa, että faktorimallia arvioitaessa testataan usein konvergenttia validiteettia. Sillä viitataan muuttujien yhdessä muodostamaan kykyyn mitata taustalla olevaa latenttia käsitettä. Tuominen lisää Hairin, Andersonin, Tathamien ja Blackin (2010) esittäneen, että konvergenttia validiteettia voidaan arvioida tarkastelemalla faktorilatauksia ja laskemalla reliabiliteetit. Analyysissa mukana olevien muuttujien latauksista kaksi jäi alle 0,50 ja yhteensä kuuden muuttujan lataus faktorille oli alle 0,60. Loput lataukset vaihtelivat välillä 0,613–1,000, joten ne olivat suhteellisen korkeita. Faktoreille laskettiin reliabiliteetin tarkastelua varten Cronbachin alfa-kertoimet. Cronbachin alfa ilmaisee mittarin sisäistä konsistenssia, eli yhtenäisyyttä. Sillä mitataan mittauksen reliabiliteettia, eli toistettavuutta. (Metsämuuronen 2001a, 52.) Vallin (2001, 94) mukaan Cronbachin alfa on yleisin tapa reliabiliteetin mittaamiselle. Metsämuuronen (2001a, 55) toteaa, että yleensä alle 0,60 jääviä alfan arvoja ei pitäisi hyväksyä. Tässä analyysissa kaikkien faktoreiden alfat ylittivät edellä mainitun arvon.

Seuraavaksi tulokseksi saadut faktorit nimettiin. Nimeämisten taustalla käytettiin Podsakoffin ym. (2000) mallia, koska sitä pidettiin teoreettisena taustaoletuksena. Näin faktoreiden nimeäminen on relevantimpaa, kun voidaan analysoida teoreettisia käsitteitä. Kuitenkin nimeämisten perusteeksi tarkasteltiin jokaista muuttujaa ja niiden latausten suuruutta. (Tähtinen ja Isoaho 2001, 130.) Faktorimallista ei siis tullut identtinen suhteessa Podsakoffin ym. (2000) malliin. Tarkemmin nimeämisten suhdetta teoriaan on avattu tutkimuksen teoreettisissa johtopäätöksissä. Faktorit nimettiin seuraavasti: *oma-aloitteinen työn kehittäminen* (faktori 1.), *rehtiys* (faktori 2.), *organisaatiokollisuus* (faktori 3.), *itsensä kehittäminen* (faktori 4.), *opastava ja auttava toiminta* (faktori 5.), *organisaatiokuuliaisuus* (faktori 6.), *positiivinen suhtautuminen työyhteisöön* (faktori 7.), *itsensä ajan tasalla pitäminen* (faktori 8) ja *innok-*

kuus (faktori 9). Nimet viittaavat alaistaitojen ilmenemiseen toimintana. Alla olevassa taulukossa 6 on esitetty faktorit ja niille latautuneet muuttujat.

Taulukko 6. Teoriasidonnainen faktorimalli

Faktori/Muuttuja	Latauma faktorille	Ominaisarvo	Varianssin selitys-%	Cronbachin alfa (α)
Oma-aloitteinen työn kehittäminen		8,046	26,819	0,942
Pyrin jatkuvasti parantamaan opetusta.	1,000			
Pyrin kehittämään oppimateriaalia.	0,971			
Pyrin löytämään keinoja opiskelijoiden ohjaamisen sekä opintojen etenemisen parantamiseksi.	0,746			
Rehtiys		3,042	10,138	0,788
En käytä aikaani töissä asioista valittamiseen.	0,962			
Minulla ei ole tapana tehdä ”kärpäsistä härkäsia” (suurennella ongelmia).	0,597			
Organisaatiokollisuus		2,270	7,566	0,902
Puhuessani yliopiston opetus- ja tutkimustyöstä, kuvailen niitä korkealaatuisina.	0,854			
Toiminnallani ja puheillani pyrin rakentamaan hyvää mainetta yliopistolle.	0,817			
Viestin positiivista kuvaa yliopistosta ulkopuolisille.	0,800			
Hyväksyn yliopiston päämäärät ja tavoitteet.	0,658			
Olen sitoutunut yliopistooni vaikeinakin aikoina.	0,533			
Itsensä kehittäminen		2,121	7,070	0,859
Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita.	0,850			
Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni.	0,832			
Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä.	0,689			
Opastava ja auttava toiminta		2,028	6,759	0,849
Opastan uusia työntekijöitä.	0,720			
Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa.	0,712			
Informoin ja opastan työkaveria asioissa, jotka ovat tulleet esiin hänen ollessa poissa töistä.	0,709			
Autan työkavereitani työhön liittyvissä ongelmissa.	0,615			
Pyrin rohkaisemaan ja kannustamaan työkavereitani sanoin ja teoin.	0,569			
Autan työkavereitani, joilla on raskas työtaakka.	0,522			
Organisaatiokuuliaisuus		1,613	5,378	0,752
Noudatan aikatauluja täsmällisesti.	-0,756			
Käytän yliopiston resursseja taloudellisesti.	-0,666			
En ole tarpeettomasti poissa töistä.	-0,650			
Suoritan työtehtäväni parhaan kykyeni mukaan.	-0,492			
Positiivinen suhtautuminen työyhteisöön		1,470	4,900	0,736

*Huomaan organisaation toiminnassa helpommin positiivisia asioita, kuin epäkohtia.	0,738			
*Huomaan työkavereitteni toiminnassa helpommin positiivisia asioita, kuin epäkohtia.	0,661			
*Kiinnitän huomiota esimiehen toiminnassa helpommin positiivisiin asioihin, kuin epäkohtiin.	0,647			
Itsensä ajan tasalla pitäminen		1,238	4,127	0,749
Luen säännöllisesti yliopiston tiedotteet, sähköpostit ja muut dokumentit.	0,862			
Pidän itseni ajan tasalla yliopiston tapahtumista.	0,689			
Innokkuus		1,046	3,487	0,704
Olen innokas tekemään työtäni.	0,613			
En pidä ylimääräisiä tai liian pitkiä taukoja.	0,493			
<i>Kokonaisvarianssin selitys-%</i>			76,246	

*Uudelleen koodatut muuttujat ovat kirjoitettu uudessa, toisten muuttujien kanssa 'samansuuntaisessa' muodossa.

Analyysissä oletuksena pidettiin, että faktorit voivat korreloida keskenään, joten seuraavaksi tarkastellaan niiden välisiä korrelaatioita. Faktoreiden välinen korrelaatiomatriisi on esitetty taulukossa 7. Voimakasta riippuvuutta minkään faktoreiden välille ei näyttänyt syntyvän. Kohtalaista korrelaatio oli ensimmäisen ja neljännen faktorin välillä (0,322) ja kolmannen ja kahdeksannen faktorin välillä (0,376). *Oma-aloitteinen työn kehittäminen* näyttää siis korreloivan *itsensä kehittämisen* kanssa, sekä *organisaatiokollisuus itsensä ajan tasalla pitämisen* kanssa. Jossain määrin kohtalaista korrelaatio oli myös toisen ja kolmannen faktorin (0,263), kolmannen ja viidennen faktorin (0,268) sekä neljännen ja yhdeksannen faktorin (0,288) välillä. Toisin sanoen *organisaatiokollisuus* korreloi jossain määrin *rehtiyden* sekä *opastavan ja auttavan toiminnan* kanssa, ja *itsensä kehittäminen* *innokkuuden* kanssa.

Taulukko 7. Teoriasidonnaisten faktoreiden välinen korrelaatiomatriisi

Faktori	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000								
2	-0,031	1,000							
3	0,205	0,263	1,000						
4	0,322	0,052	0,200	1,000					
5	0,217	0,072	0,268	0,209	1,000				
6	-0,125	-0,108	-0,216	-0,145	-0,191	1,0000			
7	-0,024	0,156	0,150	0,085	0,080	-0,006	1,000		
8	0,158	0,051	0,376	0,109	0,197	-0,155	0,006	1,000	
9	0,216	-0,033	0,211	0,288	0,186	-0,171	0,011	0,141	1,000

4.3.2 Faktorianalyysi toimeksiantajasidonnaiselle aineistolle

Myös toimeksiantajasidonnaisen aineiston kohdalla kolme muuttujaa (*en välitä, vaikka joku loukkaantuu mielipiteestäni; työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä; tarvitsen paljon tukea työssäni*) koodattiin uudelleen käänteisiksi ennen faktorianalyysia. Arvot koodattiin uudelleen saman periaatteen mukaisesti kuin teoriasidonnainen aineisto. Näin ollen arvot kuvasivat koko aineistossa samansuuntaisesti mitattavaa asiaa.

Ensimmäinen faktorianalyysi tuotti ratkaisun, jossa oli 11 faktoria, joiden ominaisarvo oli yli yksi. Ne pystyivät selittämään 72,97 % muuttujien kokonaisvarianssista. Kaiser-Meyer-Olkin -testin arvo oli 0,765 ($>0,6$) ja Bartlettin sväärisyystestin arvo oli 0,000 ($<0,0001$), joten aineisto oli sovelias faktorianalyysiin. Yhdentoista muuttujan lataus ei saanut arvoa 0,40 yhdellekään faktorille, joten ne poistettiin analyysistä. Faktorianalyysi tehtiin vielä niin monesti, että kaikki mukana olevat muuttujat latautuivat vähintään arvolla 0,40 jollekin faktorille. Tässä vaiheessa yhdellä muuttujalla (*kannan vastuuta työyhteisöni tavoitteista*), oli lataus kahdelle faktorille. Latauksen arvossa ei ollut suurta eroa, joten se sijoitettiin luonteensa perusteella sille sopivampaan faktoriin. Faktorianalyysin vaiheet on esitetty liitteessä 4. Neljännen analyysin jälkeen saatiin ratkaisu, jossa oli seitsemän faktoria, joilla ominaisarvo oli yli yksi. Nämä faktorit pystyivät selittämään 76,48 % muuttujien kokonaisvarianssista. Kaiser-Meyer-Olkin -testin arvo oli 0,799 ($>0,6$) ja Bartlettin sväärisyystestin arvo oli 0,000 ($<0,0001$).

Ensimmäinen faktori sisälsi neljä muuttujaa, jotka ilmaisivat vuorovaikutustaitoja palautteen vastaanottokyvyn muodossa, sekä viestintätaitoja itsensä ilmaisemisen kautta. Toinen faktori piti sisällään kuusi muuttujaa, jotka viittasivat suhtautumiseen esimiestä kohtaan. Kolmanteen faktoriin tuli kolme muuttujaa, jotka liittyivät aktiivisuuteen ja vastuullisuuteen työyhteisössä. Neljäs faktori sisälsi neljä muuttujaa, jotka viittasivat muiden huomioimiseen ja hyviin käytöstapoihin. Viidennen faktorin kolme muuttujaa taas liittyivät haluun ylläpitää ja kehittää asiantuntemustaan ja etsimään haasteita. Kuudes faktori piti sisällään kolme myönteisen työilmapiirin tavoitteluun viittaavaa muuttujaa. Viimeinen, seitsemäs faktori sisälsi kolme muuttujaa, jotka liittyivät kuuliaisuuteen ja sitoutuneisuuteen, sekä aktiiviseen viestintään. Muuttujien kommunaliteetit vaihtelivat välillä 0,447–0,875, joten ne mittaavat melko luotettavasti faktoreita. Faktorit pystyvät selittämään 44,7 % huonoimmankin muuttujan varianssista.

Faktorimallia arvioitaessa testattiin konvergenttia validiteettia, eli sitä kuinka muuttujat yhdessä pystyvät mittaamaan taustalla olevaa latenttia käsitettä. Tässäkin analyysissä se tehtiin tarkastelemalla muuttujien latauksia ja laskemalla reliabiliteetit. Mukana olevista muuttujista kahdeksalla jäi lataus alle arvon 0,60. Loppujen muuttujien lataukset faktorille vaihtelivat välillä 0,602–0,923. Lataukset tässä faktorimallissa olivat siis suhteellisen korkeita. Reliabiliteettia tarkasteltaessa laskettiin myös tässä analyysissä Cronbachin alfat. Ne vaihtelivat välillä 0,709–0,901, joten kaikkien faktoreiden alfat ylittivät arvon 0,60, jota yleisesti voidaan pitää hyväksyttävyyden rajana (Metsämuuronen 2001a, 55).

Tässä vaiheessa faktorianalyysia suoritettiin faktoreiden nimeäminen. Periaatteena nimeämiselle käytettiin samaa, kuin edellisessä analyysissä. Perusteena nimeämisille olivat siis faktoreille suurimman latauksen saaneet muuttujat sekä aikaisemmat tutkimukset ja teoreettiset lähtökohdat. Faktoreiden nimiksi muodostuivat: *vuorovaikutus- ja viestintätaidot* (faktori 1.), *myönteinen suhtautuminen esimieheen* (faktori 2.), *vastuullisuus työyhteisöstä* (faktori 3.), *muiden huomioiminen* (faktori 4.), *itsensä johtaminen* (faktori 5.), *työilmapiirin huomioiminen* (faktori 6.) sekä *työlle omistautuminen* (faktori 7.). Nimet viittaavat alaistaitojen ilmeneeseen toimintana. Seuraavassa taulukossa 8 on esitetty faktorit ja niille latautuneet muuttujat.

Taulukko 8. Toimeksiantajasidonnainen faktorimalli

Faktori/Muuttuja	Latauma faktorille	Ominais-arvo	Varianssin selitys-%	Cronbachin alfa (α)
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot		7,383	30,147	0,828
En yleensä loukkaannu negatiivisesta palautteesta.	0,923			
En koe palautteen saamista arvosteluksi.	0,731			
Otan mielelläni vastaan palautetta työyhteisössäni.	0,549			
Ilmaisen itseäni selkeästi.	0,473			
Myönteinen suhtautuminen esimieheen		3,593	13,820	0,901
Kunnioitan esimiestäni.	0,899			
Pyrin olemaan rakentava suhteessa esimieheeni.	0,896			
Olen lojaali esimiestäni kohtaan.	0,867			
Pyrin ymmärtämään myös esimieheni näkökannan asioihin.	0,672			
Autan esimiestäni onnistumaan tehtävissään.	0,604			
En puhu pahaa esimiehestäni hänen selän takana.	0,577			
Vastuullisuus työyhteisöstä		2,462	9,470	0,836
Olen aktiivinen osa työyhteisöä.	-0,918			
Otan vastuuta työyhteisöstäni.	-0,885			
Kannan vastuuta työyhteisöni tavoitteista.	-0,461			

Muiden huomioiminen		1,880	7,233	0,866
Minulla on mielestäni hyvät käytöstavat.	-0,909			
Olen aina huomaavainen muita kohtaan.	-0,882			
Pyrin aina olemaan ystävällinen esimiestäni ja työka- vereitani kohtaan.	-0,688			
Pyrin aina antamaan kritiikin rakentavassa muodossa.	-0,478			
Itsensä johtaminen		1,601	6,157	0,871
Ylläpidän ja kehitän asiantuntemustani jatkuvasti.	0,876			
Etsin uusia haasteita työssäni.	0,788			
Haastan itseäni aina vaan parempiin suorituksiin.	0,723			
Työilmapiirin huomioiminen		1,309	5,036	0,684
Vältän työtovereitteni moittimista heidän selkänsä takana.	0,623			
Haluan omalta osaltani toimia myönteisen työilma- piirin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.	0,602			
Pyrin näkemään asiat myös toisten näkökulmasta.	0,583			
Työlle omistautuminen		1,200	4,615	0,709
Olen kuuliainen työssäni.	0,716			
Sitoudun yhteisesti sovittuihin asioihin.	0,591			
Pyrin aktiiviseen viestintään sekä esimieheni, että työtovereideni suuntaan.	0,531			
<i>Kokonaisvarianssin selitys-%</i>			76,477	

Myös toimeksiantajasidonnaisen aineiston faktorianalyyseissä sallittiin faktoreiden korrelointi keskenään. Faktoreiden välinen korrelaatiomatriisi on esitetty taulukossa 9. Ensimmäinen faktori näyttää korreloivan selvästi viidennen faktorin kanssa (0,410), eli *vuorovaikutus- ja viestintätaidot* korreloivat *itsensä johtamisen* kanssa. Kohtalaista korrelaatio on ensimmäisen ja neljännen faktorin (-0,333) ja toisen ja seitsemännen faktorin (0,311) kanssa. *Vuorovaikutus- ja viestintätaidot* siis korreloivat *muiden huomioimisen kanssa* ja *myönteisesti esimieheen suhtautuminen työlle omistautumisen kanssa*. Vielä jossain määrin kohtalaista riippuvuus oli ensimmäisen ja kolmannen faktorin (-0,258), ensimmäisen ja seitsemännen faktorin (0,263), toisen ja kuudennen faktorin (0,261), sekä viidennen ja seitsemännen faktorin (0,299) välillä. Varovaisesti voitaisiin siis todeta *vuorovaikutus- ja viestintätaitojen* korreloivan *vastuullisuuden työyhteisössä* sekä *työlle omistautumisen* kanssa, *myönteisesti esimieheen suhtautumisen* korreloivan *työilmapiirin huomioimisen* kanssa, ja *itsensä johtamisen työlle omistautumisen* kanssa.

Taulukko 9. Toimeksiantajasidonnaisten faktoreiden välinen korrelaatiomatriisi

Faktori	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000						
2	0,092	1,000					
3	-0,258	-0,095	1,000				
4	-0,333	-0,218	0,040	1,000			
5	0,410	0,092	-0,249	-0,231	1,000		
6	0,178	0,261	-0,073	-0,241	0,132	1,000	
7	0,263	0,311	-0,169	-0,123	0,299	0,130	1,000

4.4 Taustamuuttujien vaikutus alaistaitojen ilmenemismuotoihin

Analysoitaessa taustamuuttujien mahdollista vaikutusta vastauksiin, käytettiin kolmea eri menetelmää taustamuuttujasta riippuen. Ensiksi Studentin t-testillä vertailtiin eroa vastaajien sukupuolen välillä. T-testiä käytettiin, koska sen on yleisin tapa vertailla kahden ryhmän keskiarvoja. Edellytyksinä t-testille on suurehko otoskoko ($n > 20-30$), normaalijakautunut populaatio, sekä vähintään intervalliasteikollinen mittaus. (Metsämuuronen 2002, 58, 62–63.) Nämä edellytykset täyttyivät tässä tutkimuksessa. Toiseksi varianssianalyysin avulla tarkasteltiin, onko faktorianalyysien tuloksina saaduilla alaistaitojen ilmenemismuodoilla eroavaisuuksia taustamuuttujista iän ja työkokemuksen välillä. Varianssianalyysia käytettiin, koska sen avulla pystytään vertailemaan useamman kuin kahden ryhmän keskiarvoja. Tähtinen ja Isoaho (2001, 90) kirjoittavatkin, että muun muassa sen takia sitä voidaan pitää t-testin laajenuksena. Varianssianalyysien tuloksia esiteltäessä ei ole taulukoitu tilasto-ohjelman tulostamaa paritaisvertailua (multiple comparisons) sen tarvitseman suuren tilan vuoksi, mutta siinä ilmenevät merkittävät erot on esitelty sanallisesti. Sekä t-testien että varianssianalyysiin tulevien ryhmien varianssien samansuuruutta on arvioitu Levenen F-testillä. Mikäli testin tuloksen antama p-arvo on yli 0,05, voidaan tulkita ryhmien varianssien olevan riittävästi samansuuruisia (Tähtinen & Isoaho 2001, 96).

Kolmanneksi, vertailtaessa ammattinimikkeen vaikutusta tuloksiin, käytettiin Kruskalin-Wallis testin testiä. Ammattinimikkeet jakoutuivat vastaajien välillä siten, että usean ryhmän otoskoot jäivät hyvinkin pieniksi ja joillain suuriksi, jonka seurauksena Kruskalin-Wallis testin todettiin olevan sopivin menetelmä tässä tapauksessa. Taustamuuttujien vaikutusten analysointia varten muodostettiin summamuuttujat aiemmin muodostettujen faktorimallien mukaisista alaistaitojen ilmenemismuodoista. Koska havaintoaineistossa oli puuttuvia tietoja summamuuttujiin mukaan tulevissa muuttujissa, käytettiin summamuuttujia muodostettaessa muuttujien keskiarvoja.

4.4.1 Taustamuuttujien vaikutus teoriasidonnaisiin summamuuttujiin

Teoriasidonnaisiin väittämiin perustuvan aineiston analyysin summamuuttujat keskilukuineen on esitetty taulukossa 10. Summamuuttujia muodostettaessa käytettiin muuttujien keskiarvoja, jonka seurauksena osa moodeista ja mediaaneista on saanut arvokseen irrationaaliluvun. *Organisaatiokuuliaisuus* sai suurimman keskiarvon (4,51) keskihajonnan ollessa pienintä (0,49). Myös *itsensä kehittäminen* ja *innokkuus* saivat yli 4,00 keskiarvon. Heikoin keskiarvo (3,44) tuli *itsensä ajan tasalla pitämiselle*. Toisaalta myös *oma-aloitteinen työn kehittäminen* sai heikohkon keskiarvon (3,83), kun huomioon otetaan myös keskihajonta (1,10). Tätä voi selittää kuitenkin se, että se liittyi nimenomaan opettamiseen, mikä on voinut vaikeuttaa joiltain osin vastaamista, mikäli vastaaja ei tee juurikaan opetustyötä.

Taulukko 10. Teoriasidonnaiset summamuuttujat

Summamuuttuja	N	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Keskihajonta
Oma-aloitteinen työn kehittäminen	95	3,8333	4,0000	4,0000	1,10367
Rehtiys	106	3,7925	4,0000	4,0000	0,85598
Organisaatiokollisuus	105	3,8790	5,0000	4,0000	0,84087
Itsensä kehittäminen	105	4,3206	5,0000	4,3333	0,64205
Opastava ja auttava toiminta	106	3,8214	4,0000	3,8333	0,69630
Organisaatiokuuliaisuus	105	4,5119	5,0000	4,5000	0,49320
Posit. suhtautuminen työyhteisöön	106	3,5833	3,6667	3,6667	0,66159
Itsensä ajan tasalla pitäminen	106	3,4387	3,5000	3,5000	0,82722
Innokkuus	106	4,1887	5,0000	4,5000	0,82650

Teoriasidonnaisen aineiston summamuuttujia on tarkasteltu eri sukupuolten osalta t-testin avulla. Levenen F-testi osoitti, että kaikkien ryhmien varianssit olivat riittävästi yhtä suuria t-testin suorittamiselle ($p > 0,05$). Varianssien p-arvot summamuuttujilla vaihtelivat välillä 0,070–0,956. T-testin tulokset ovat esitetty alla olevassa taulukossa 11.

Taulukko 11. Vastaajien sukupuolen vaikutus teoriasidonnaisiin summamuuttujiin

	Sukupuoli	N	Keskiarvo	Keskihajonta	t	df	p	Ero	Eron keski- virhe
Oma-aloitteinen työn kehittäminen	Mies	40	3,8125	1,06564	-0,156	93	p=0,876	-0,03598	0,23054
	Nainen	55	3,8485	1,14003					
Rehtiys	Mies	40	3,8375	0,83503	0,462	102	p=0,645	0,07969	0,17248
	Nainen	64	3,7578	0,86828					
Organisaatiokollisuus	Mies	40	3,7350	0,87400	-1,428	102	p=0,156	-0,24156	0,16918
	Nainen	64	3,9766	0,81722					

suus									
Itsensä kehittäminen	Mies	40	4,3750	0,62332	0,640	102	p=0,524	0,08333	0,13025
	Nainen	64	4,2917	0,66002					
Opastava ja auttava toiminta	Mies	40	3,5958	0,73563	-2,577	102	p=0,011	-0,35052	0,13603
	Nainen	64	3,9464	0,63439					
Organisaatiokuuliaisuus	Mies	40	4,4125	0,57610	-1,559	102	p=0,122	-0,15391	0,09873
	Nainen	64	4,5664	0,42781					
Pos. suhtautuminen työyhteisöön	Mies	40	3,5333	0,75031	-0,434	102	p=0,665	-0,05781	0,13314
	Nainen	64	3,5911	0,59830					
Itsensä ajan tasalla pitäminen	Mies	40	3,3750	0,91111	-0,511	102	p=0,610	-0,08594	0,16819
	Nainen	64	3,4609	0,78328					
Innokkuus	Mies	40	4,0750	0,84391	0,947	102	p=0,298	-0,17500	0,16730
	Nainen	64	4,2500	0,82134					

Taulukosta käy hyvin ilmi, että alaistaitojen ilmenemiselle ei ole ollut juurikaan eroa sukupuolten välillä. Vain *opastavalla ja auttavalla toiminnalla* on sukupuolten välillä tilastollisesti merkitsevää eroa ($p < 0,05$). Naiset siis opastavat ja auttavat työkavereitaan tilastollisesti merkitsevästi enemmän kuin miehet. Naisille myös *organisaatiokuuliaisuus* oli hiukan miehiä tyypillisempää ($t = -1,56$), mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,122$).

Vertailtaessa tutkimuksen vastaajien eri ikäryhmiä teoriasidonnaisiin summamuuttujiin, käytettiin varianssianalyysia. Levenen testin avulla todettiin kaikkien ryhmien varianssien olevan riittävästi samansuuruisia ($p > 0,05$) kaikilla summamuuttujilla lukuun ottamatta itsensä kehittämistä, jossa p-arvo oli 0,037. Tämä summamuuttuja otettiin kuitenkin mukaan varianssianalyysiin. Muiden summamuuttujien osalta p-arvot vaihtelivat välillä 0,109–0,912. Seuraavassa taulukossa 12 on tarkasteltu vastaajien iän vaikutusta summamuuttujiin.

Taulukko 12. Vastaajien iän vaikutus teoriasidonnaisiin summamuuttujiin

	Ikä (vuotta)	N	Keski- arvo	Keski- hajonta	Keski- virhe	F	df	p
Oma-aloitteinen työn kehittäminen		95	3,8333	1,10367	0,11323	0,076	94	p=0,973
	25-34	20	3,9167	0,77893	0,17417			
	35-44	26	3,8590	1,19321	0,23401			
	45-54	25	3,7667	1,31586	0,26317			
	yli 54	24	3,8056	1,10367	0,21509			
Rehtiys		106	3,7925	0,85598	0,08314	0,132	105	p=0,941
	25-34	25	3,8200	0,87655	0,17531			
	35-44	27	3,7037	0,97329	0,18731			
	45-54	29	3,8103	0,83894	0,15579			
	yli 54	25	3,8400	0,75993	0,15199			
Organisaatiokollisuus		105	3,8790	0,84087	0,08206	0,374	104	p=0,772
	25-34	25	3,8760	0,74234	0,14847			

	35-44	27	3,7815	0,93069	0,17911			
	45-54	29	4,0103	0,84276	0,15650			
	yli 54	24	3,8333	0,86208	0,17597			
Itsensä kehittäminen		105	4,3206	0,64205	0,06266	1,821	104	p=0,148
	25-34	25	4,1733	0,78834	0,15767			
	35-44	27	4,5432	0,47275	0,09098			
	45-54	29	4,2184	0,66831	0,12410			
	yli 54	24	4,3472	0,56874	0,11609			
Opastava ja auttava toiminta		106	3,8214	0,69630	0,06763	2,155	105	p=0,098
	25-34	25	3,6733	0,59992	0,11998			
	35-44	27	4,0988	0,61370	0,11811			
	45-54	29	3,7034	0,76414	0,14190			
	yli 54	25	3,8067	0,73862	0,14772			
Organisaatiokuuliaisuus		105	4,5119	0,49320	0,04813	0,625	104	p=0,601
	25-34	25	4,5400	0,37969	0,07594			
	35-44	27	4,5185	0,46989	0,09043			
	45-54	29	4,4138	0,57195	0,10621			
	yli 54	24	4,5938	0,53065	0,10832			
Pos. suhtautuminen työyhteisöön		106	3,5833	0,66159	0,06426	0,492	105	p=0,689
	25-34	25	3,6067	0,71181	0,14236			
	35-44	27	3,4815	0,57981	0,11158			
	45-54	29	3,6897	0,67806	0,12591			
	yli 54	25	3,5467	0,69309	0,13862			
Itsensä ajan tasalla pitäminen		106	3,4387	0,82722	0,08035	1,696		p=0,173
	25-34	25	3,2800	0,64679	0,12936			
	35-44	27	3,2407	0,71213	0,13705			
	45-54	29	3,6552	0,90735	0,16849			
	yli 54	25	3,5600	0,96090	0,19218			
Innokkuus		106	4,1887	0,82650	0,08028	0,590		p=0,623
	25-34	25	4,0200	0,85975	0,17195			
	35-44	27	4,2407	0,65590	0,12623			
	45-54	29	4,1724	0,86886	0,16134			
	yli 54	25	4,3200	0,92286	0,18457			

Taulukon perusteella voidaan todeta, että vastaajien iällä ei ole ollut vaikutusta käytännössä ollenkaan *oma-aloitteinen työn kehittämiseen, rehtyyteen, organisaatiokollisuuteen, organisaatiokuuliaisuuteen, positiivisesti työyhteisöön suhtautumiseen* tai *innokkuuteen*. Toisaalta missään muussakaan alaistaidon ilmenemismuodossa ryhmien välinen vertailu ei antanut tilastollisesti merkitsevää eroa. Parittaisvertailusta kävi ilmi, että eri ikäluokkien väliset keskiarvot olivat itse asiassa erittäin samanlaiset. Suurimmat erot löytyivät *opastavassa ja auttavassa toiminnassa* 35–44-vuotiaiden väliltä 25–34-vuotiaiden ($p=0,120$) sekä 45–54-vuotiaiden ($p=0,142$) kanssa. Molemmissa tapauksissa ensiksi mainittu ryhmä koki opastavan ja auttavan toiminnan kuvaavan heidän käyttäytymistään työssään jäljempinä ryhmiä paremmin. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Myös *itsensä kehittäminen* näyttäisi olevan hieman ominaisempaa 35–44-vuotiaille, kuin 25–34-vuotiaille ($p=0,160$), ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevästi.

Vertailtaessa eroja työkokemuksen välillä teoriasidonnaisissa summamuuttujissa, käytettiin analyysimenetelmänä jälleen varianssianalyysia. Levenen testi osoitti kaikkien ryhmien osalta, että varianssianalyysia voitiin käyttää ($p > 0,05$). P-arvot vaihtelivat välillä 0,079–0,930. Taulukossa 13 on esitetty työkokemuksen vertailu summamuuttujissa.

Taulukko 13. Vastaajien työkokemuksen vaikutus teoriasidonnaisiin summamuuttujiin

	Työkoke- mus (vuotta)	N	Keski- arvo	Keski- hajonta	Keski- virhe	F	df	p
Oma- aloitteinen työn kehittä- minen		93	3,8297	1,10554	0,11464	0,724	92	p=0,540
	0-2	15	3,6222	1,11886	0,28889			
	3-5	16	4,1458	0,79786	0,19946			
	6-10	14	3,6548	1,47408	0,39397			
	yli 10	48	3,8403	1,07626	0,15535			
Rehtiys		104	3,7885	0,86094	0,08442	2,589	103	p=0,057
	0-2	17	3,9118	0,98798	0,23962			
	3-5	18	4,0833	0,71229	0,16789			
	6-10	17	3,3235	1,11721	0,27096			
	yli 10	52	3,7981	0,72260	0,10021			
Organisaa- tiouskollisuus		103	3,8728	0,84739	0,08350	0,559	102	p=0,643
	0-2	17	3,8529	0,91112	0,22098			
	3-5	18	4,0889	0,67640	0,15943			
	6-10	17	3,7294	0,90882	0,22042			
	yli 10	51	3,8510	0,86888	0,12167			
Itsensä kehit- täminen		103	4,3139	0,64478	0,06353	0,426	102	p=0,735
	0-2	17	4,3725	0,63336	0,15361			
	3-5	18	4,4259	0,56943	0,13422			
	6-10	17	4,1961	0,78226	0,18973			
	yli 10	51	4,2941	0,63472	0,08888			
Opastava ja auttava toi- minta		104	3,8131	0,70034	0,06867	0,283	103	p=0,837
	0-2	17	3,6863	0,85975	0,20852			
	3-5	18	3,7963	0,67047	0,15803			
	6-10	17	3,9000	0,49004	0,11885			
	yli 10	52	3,8321	0,72467	0,10049			
Organisaa- tiokuuliaisuus		103	4,5146	0,49486	0,04876	0,301	102	p=0,825
	0-2	17	4,4265	0,57801	0,14019			
	3-5	18	4,5139	0,36854	0,08687			
	6-10	17	4,5882	0,35290	0,08559			
	yli 10	51	4,5196	0,54964	0,07697			
Pos. suhtau- tuminen työ- yhteisöön		104	3,5946	0,66129	0,06484	1,335	103	p=0,267
	0-2	17	3,6961	0,71743	0,17400			
	3-5	18	3,8333	0,48843	0,11512			
	6-10	17	3,4902	0,62492	0,15156			
	yli 10	52	3,5128	0,69690	0,09664			
Itsensä ajan tasalla pitä- minen		104	3,4279	0,83148	0,08153	1,231	103	p=0,303
	0-2	17	3,2941	0,73013	0,17708			
	3-5	18	3,1944	0,70999	0,16735			
	6-10	17	3,3529	0,84344	0,20457			
	yli 10	52	3,5769	0,88774	0,12311			
Innokkuus		104	4,1875	0,83372	0,08175	0,649	103	p=0,586

0-2	17	4,0000	0,88388	0,21437
3-5	18	4,3611	0,78226	0,18438
6-10	17	4,0882	0,79521	0,19287
yli 10	52	4,2212	0,85413	0,11845

Taulukko kertoo, että *rehtiydessä* ryhmien välillä on havaittavassa hiukan eroa ($p=0,057$), joskaan ei tilastollisesti merkitsevää. Muihin summamuuttujiin ei työkokemuksella näyttäisi olevan juurikaan vaikutusta. Tarkasteltaessa rehtiyttä tarkemmin parittaisvertailun avulla, huomattiin, että 3–5 vuotta ja 6–10 vuotta työskennelleiden välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0,043$). 3–5 vuotta työskennelleet (ka. 4,08) kuvailivat toimintansa hieman rehdimmäksi, kuin 6–10 vuotta työskennelleet (ka. 3,32). Jäljempänä mainittuun ryhmään verrattuna myös 0–2 vuotta (ka. 3,91; $p=0,181$), sekä yli 10 vuotta (ka. 3,80; $p=0,188$) työskennelleet olivat vastanneet samansuuntaisesti. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Muiden summamuuttujien osalta ei parittaisvertailussa ilmennyt ryhmien välillä juurikaan eroa.

Vertailtaessa eroja ammattinimikkeiden välillä teoriasidonnaisten taustamuuttujien osalta päädyttiin käyttämään menetelmänä Kruskalin-Wallis testin, koska joillain ryhmillä otoskoot jäivät niin pieniksi. Aluksi testissä olivat mukana kaikki ammattinimikeryhmät, jolloin tilastollisesti merkitsevä ero havaittiin ammattinimikkeiden välillä *oma-aloitteisessa työn kehittämisessä* ($p=0,002$). Jonkin verran eroa oli havaittavissa myös *itsensä ajan tasalla pitämisessä* ($p=0,062$). Osassa ryhmistä oli niin pieni otoskoko, että testi ajettiin uudelleen. Mukaan otettiin ne ryhmät, joissa oli yli viisi vastaajaa. Nämä olivat: nuorempi tutkija ($n=9$), professori ($n=24$), projektitutkija ($n=13$), yliopistonlehtori ($n=14$) ja yliopisto-opettaja ($n=10$). Uusi testi paljasti, että ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä *oma-aloitteisessa työn kehittämisessä* ($p=0,005$), *itsensä kehittämisessä* ($p=0,012$) sekä *itsensä ajan tasalla pitämisessä* ($p=0,017$). Kruskalin-Wallis testin ei kuitenkaan kerro, minkä ryhmien välillä erot ovat voimakkaita.

Vaikka varianssianalyysin edellytykset eivät täytyneet tässä tapauksessa, tarkasteltiin eroja tarkemmin sen avulla. Kaikissa summamuuttujissa ryhmien varianssit eivät olleet riittävän yhtä suuria. Levenen testin p -arvot jäivät alle 0,05 summamuuttujilla *itsensä kehittäminen* ($p=0,001$), *organisaatiokuuliaisuus* ($p=0,014$) sekä *oma-aloitteinen työn kehittäminen* ($p=0,025$). Muilla summamuuttujilla p -arvot vaihtelivat välillä 0,170–0,253. Kun analyysi kuitenkin tehtiin, kävi parittaisvertailusta ilmi, että *oma-aloitteisessa työn kehittämisessä* ero

oli tilastollisesti merkitsevä vertailtaessa projektitutkijoita (ka. 3,40) yliopistonlehtoreihin (ka. 4,36; $p=0,015$) ja yliopisto-opettajiin (ka. 4,70; $p=0,001$). Jäljempänä mainitut siis kokivat kehittävänsä työtään oma-aloitteisesti enemmän kuin ensin mainitut. *Itsensä kehittämässä* tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0,004$) havaittiin yliopisto-opettajien (ka. 4,93) ja projektitutkijoiden (ka. 4,05) väliltä. Yliopisto-opettajat siis olivat mielestään alttiimpia kehittämään itseään ja työtään.

Itsensä ajan tasalla pitämisessä tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0,027$) löytyi projektitutkijoiden (ka. 2,81) ja professoreiden väliltä (ka. 3,69). Eroa oli myös havaittavissa projektitutkijoiden ja yliopisto-opettajien (ka. 3,70) välillä, muttei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää ($p=0,097$). Molemmissa tapauksissa olivat projektitutkijat haluttomampia pitämään itseään ajan tasalla. *Innokkuudessa* projektitutkijoiden (ka. 3,62) ja yliopistonlehtorien (ka. 4,54) välillä ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,035$). Eroa oli myös projektitutkijoiden ja yliopisto-opettajien välillä (ka. 4,30; $p=0,084$), joka ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. Projektitutkijat olivat myös näissä tapauksissa toiminnassaan vähemmän innokkaita.

4.4.2 Taustamuuttujien vaikutus toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin

Toimeksiantajasidonnaisen aineiston analyysin summamuuttujat keskilukuineen on esitetty alla taulukossa 14. Myös tässä tapauksessa osa moodeista ja mediaaneista sai arvokseen irrationaaliluvun, koska summamuuttujia muodostettaessa käytettiin muuttujien keskiarvoja. Suurimmat keskiarvot ja pienimmät keskihajonnat saivat *työilmapiirin huomioiminen* (4,26; 0,52) ja *muiden huomioiminen* (4,23; 0,64). Toisaalta kaikilla summamuuttujilla keskiarvot olivat likimain neljä, joten suurta eroa niiden välille ei muodostunut. Kaikkiaan keskiarvojen voitaisiin todeta olevan melko korkeita.

Taulukko 14. Toimeksiantajasidonnaiset summamuuttujat

Summamuuttuja	N	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Keskihajonta
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	106	3,8491	4,0000	4,0000	0,68893
Myönteinen suhtautuminen esimieheen	106	4,1506	4,0000	4,1667	0,75800
Vastuullisuus työyhteisöstä	106	3,9764	4,0000	4,0000	0,77849
Muiden huomioiminen	106	4,2303	4,0000	4,2500	0,63720
Itsensä johtaminen	106	4,1258	4,0000	4,0000	0,74529
Työilmapiirin huomioiminen	106	4,2642	4,0000	4,3333	0,52194
Työlle omistautuminen	106	4,1777	4,6667	4,3333	0,68786

Kun vertailtiin sukupuolen vaikutusta eri summamuuttujiin, oli menetelmänä t-testi. Aluksi tarkasteltiin ryhmien varianssien samansuuruisuutta. Levenen testin tuloksena p-arvot vaihtelivat välillä 0,068–0,980. Aineisto oli siis sopiva t-testille ($p > 0,05$). Taulukossa 15 on vertailtu keskiarvoja sukupuolten välillä eri summamuuttujissa.

Taulukko 15. Vastaajien sukupuolen vaikutus toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin

	Sukupuoli	N	Keskiarvo	Keskiahajonta	t	df	p	Ero	Eron keski- virhe
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	Mies	41	3,7997	0,72866	-0,667	104	p=0,506	-0,09193	0,13776
	Nainen	65	3,8846	0,66597					
Suhtautumisen esimieheen	Mies	41	3,9715	0,75084	-1,958	104	p=0,053	-0,29205	0,14917
	Nainen	65	4,2636	0,74619					
Vastuullisuus työyhteisöstä	Mies	41	3,9228	0,91447	-0,562	104	p=0,576	-0,08749	0,15577
	Nainen	65	4,0103	0,68458					
Muiden huomioiminen	Mies	41	4,2195	0,74203	-0,138	104	p=0,890	-0,01767	0,12768
	Nainen	65	4,2372	0,56735					
Kehittymishalukkuus	Mies	41	4,1789	0,78915	0,580	104	p=0,563	0,08655	0,14911
	Nainen	65	4,0923	0,72050					
Työilmapiirin huomiointi	Mies	41	4,1951	0,54760	-1,082	104	p=0,282	-0,11257	0,10401
	Nainen	65	4,3077	0,50452					
Työlle omistautuminen	Mies	41	3,9431	0,77783	-2,884	104	p= 0,005	-0,38255	0,13264
	Nainen	65	4,3256	0,58365					

Taulukko osoittaa, että *työlle omistautumisessa* on havaittavissa tilastollisesti merkitsevä ero miesten ja naisten välillä ($p=0,005$). Naiset (ka. 4,33) siis ovat miehiä (ka. 3,94) omistautuneempia työlleen. *Myönteisesti esimieheen suhtautumisessa* on myös havaittavissa eroa naisten ja miesten välillä, joskaan ei tilastollisesti merkitsevästi ($p=0,053$). Keskiarvoja verrattaessa saavat naiset (4,26) tässäkin summamuuttujassa miehiä (3,97) korkeamman arvon. Muihin summamuuttujiin ei sukupuolella ole juurikaan vaikutusta.

Vertailtaessa tutkimuksen vastaajien eri ikäryhmiä toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin, käytettiin varianssianalyysia. Levenen testin avulla todettiin kaikkien ryhmien varianssien olevan riittävästi samansuuruisia ($p > 0,05$) kaikilla summamuuttujilla lukuun ottamatta työlle omistautumista, jossa p-arvo oli 0,008. Tästä huolimatta se otettiin mukaan varianssianalyysiin. Muiden summamuuttujien osalta p-arvot vaihtelivat välillä 0,087–0,847. Taulukossa 16 vertaillaan vastaajien ikää eri summamuuttujissa.

Taulukko 16. Vastaajien iän vaikutus toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin

	Ikä (vuotta)	N	Keskiarvo	Keskiahajonta	Keski- virhe	F	df	p
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot		106	3,8491	0,68893	0,06691	0,257	105	p=0,856
	25-34	25	3,9500	0,58184	0,11637			
	35-44	27	3,7870	0,70610	0,13589			
	45-54	29	3,8276	0,67183	0,12476			
	yli 54	25	3,8400	0,80971	0,16194			
Myönteinen suhtautumisen esimieheen		106	4,1506	0,75800	0,07362	1,218	105	p=0,307
	25-34	25	4,3000	0,46148	0,09230			
	35-44	27	4,1420	0,78542	0,15115			
	45-54	29	4,2299	0,81821	0,15194			
	yli 54	25	3,9187	0,87433	0,17487			
Vastuullisuus työyhteisöstä		106	3,9764	0,77849	0,07561	2,577	105	p=0,058
	25-34	25	3,6467	0,63886	0,12777			
	35-44	27	4,0617	0,70430	0,13554			
	45-54	29	3,9655	0,94845	0,17612			
	yli 54	25	4,2267	0,68530	0,13706			
Muiden huomioiminen		106	4,2303	0,63720	0,06189	0,800	105	p=0,497
	25-34	25	4,3400	0,54905	0,10981			
	35-44	27	4,3148	0,47834	0,09206			
	45-54	29	4,1552	0,68274	0,12678			
	yli 54	25	4,1167	0,80147	0,16029			
Itsensä johtaminen		106	4,1258	0,74529	0,07239	2,002	105	p=0,118
	25-34	25	3,9733	0,82731	0,16546			
	35-44	27	4,4198	0,48563	0,09346			
	45-54	29	4,0345	0,69776	0,12957			
	yli 54	25	4,0667	0,88715	0,17743			
Työilmapiirin huomioiminen		106	4,2642	0,52194	0,05069	2,528	105	p=0,062
	25-34	25	4,3467	0,52246	0,10449			
	35-44	27	4,3086	0,52237	0,10053			
	45-54	29	4,0460	0,54717	0,10161			
	yli 54	25	4,3867	0,43759	0,08752			
Työlle omistautuminen		106	4,1777	0,68786	0,06681	2,513	105	p=0,063
	25-34	25	4,3333	0,48113	0,09623			
	35-44	27	4,2963	0,52569	0,10117			
	45-54	29	4,2011	0,71183	0,13218			
	yli 54	25	3,8667	0,89753	0,17951			

Kuten taulukosta käy ilmi, ei iällä ole käytännössä vaikutusta vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin, myönteisesti esimieheen suhtautumiseen tai muiden huomioimiseen. Sen sijaan näyttäisi ikä vaikuttavan vastuullisuuteen työyhteisöstä ($p=0,058$), työilmapiirin huomioimiseen ($p=0,062$) sekä työlle omistautumiseen ($p=0,063$) jonkin verran, muttei aivan tilastollisesti merkitsevästi. Parittaisvertailu työyhteisöstä vastuullisuuden osalta osoitti, että ero 25–34-vuotiaiden ja yli 54-vuotiaiden välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,041$). Yli 54-vuotiaat (ka. 4,23) kuvailivat toimintansa aktiivisemmaksi ja vastuullisemmaksi kuin 25–34-vuotiaat (ka. 3,65). Työilmapiirin huomioimisessa suurin ero oli yli 54-vuotiaiden ja 45–54-vuotiaiden

välillä ($p=0,075$) ensin mainittujen huomioidessa työilmapiiriään paremmin, sekä työlle omistautumisessa yli 54-vuotiaiden ja 25–34-vuotiaiden välillä ($p=0,074$) jäljempänä mainitun ollessa omistautuneempia. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

Varianssianalyysia käytettiin niin ikään tarkasteltaessa vastaajien työkokemusta suhteessa toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin. Levenen testi osoitti, että kaikkien ryhmien varianssit olivat riittävästi yhtä suuria ($p>0,05$) kaikilla summamuuttujilla. Testin p-arvot vaihtelivat välillä 0,112–0,977. Taulukko 17 sisältää vertailua työkokemuksesta summamuuttujissa.

Taulukko 17. Vastaajien työkokemuksen vaikutus toimeksiantajasidonnaisiin summamuuttujiin

	Työkokemus (vuotta)	N	Keski- arvo	Keski- hajonta	Keski- virhe	F	df	p
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot		104	3,8462	0,68736	0,06740	0,513	103	p=0,674
	0-2	17	3,8382	0,80010	0,19405			
	3-5	18	4,0278	0,68001	0,16028			
	6-10	17	3,7941	0,67451	0,16359			
	yli 10	52	3,8029	0,66483	0,09220			
Myönteinen suhtautuminen esimieheen		104	4,1439	0,76375	0,07489	0,980	103	p=0,406
	0-2	17	4,3137	0,51330	0,12449			
	3-5	18	4,3056	0,44373	0,10459			
	6-10	17	3,9510	1,11144	0,26956			
	yli 10	52	4,0955	0,78012	0,10818			
Vastuullisuus työyhteisöstä		104	3,9728	0,78522	0,07700	3,020	103	p=0,033
	0-2	17	3,6078	0,85987	0,20855			
	3-5	18	3,7222	0,78591	0,18524			
	6-10	17	4,0294	0,56592	0,13725			
	yli 10	52	4,1603	0,77682	0,10773			
Muiden huomioiminen		104	4,2348	0,64254	0,06301	0,447	103	p=0,720
	0-2	17	4,3824	0,55282	0,13408			
	3-5	18	4,2778	0,52782	0,12441			
	6-10	17	4,1765	0,52859	0,12820			
	yli 10	52	4,1907	0,73918	0,10251			
Itsensä johtaminen		104	4,1250	0,74924	0,07347	1,045	103	p=0,376
	0-2	17	3,8431	0,74645	0,18104			
	3-5	18	4,2407	0,79051	0,18633			
	6-10	17	4,2157	0,61170	0,14836			
	yli 10	52	4,1474	0,77379	0,10731			
Työilmapiirin huomioiminen		104	4,2692	0,52361	0,05134	1,801	103	p=0,152
	0-2	17	4,2941	0,59956	0,14542			
	3-5	18	4,4074	0,46520	0,10965			
	6-10	17	4,0196	0,58298	0,14139			
	yli 10	52	4,2949	0,48351	0,06705			
Työlle omis-		104	4,1747	0,69261	0,06792	1,141	103	p=0,336

tautuminen	0-2	17	4,1373	0,81700	0,19815
	3-5	18	4,3426	0,41410	0,09760
	6-10	17	4,3529	0,55865	0,13549
	yli 10	52	4,0705	0,75649	0,10491

Taulukko ilmentää, että tilastollisesti merkitsevää ero oli työkokemuksella *vastuullisuuteen työyhteisöstä* ($p=0,033$). Millekään muulle summamuuttujalle ei työkokemuksella ollut merkittävää vaikutusta. Parittaisvertailu paljasti, että suurin ero vastuullisuudessa työyhteisöstä oli 0–2 vuotta työskennelleiden (ka. 3,61) ja yli 10 vuotta työskennelleiden (ka. 4,16) välillä. Ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä ($p=0,053$). Muiden summamuuttujien osalta ei parittaisvertailukaan paljastanut merkittäviä eroja ryhmien välillä.

Toimeksiantajasidonnaisista summamuuttujista eroja ammattinimikkeiden välillä haettiin Kruskalin-Wallis testillä. Kaikkien ammattinimikkeet ollessa mukana, testi ilmoitti tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä olevan *vastuullisuudessa työyhteisöstä*. Testiä jatkettiin vielä samoilla periaatteilla kuin teoriasidonnaisten summamuuttujien osalta. Mukaan testiin tulivat siis nuoremmat tutkijat, professorit, projektitutkijat, yliopistonlehtorit ja yliopisto-opettajat. Uuden testin tuloksena ryhmien väliltä tilastollisesti merkitsevää eroa löydettiin *vastuullisuudesta työyhteisöstä* ($p=0,001$) sekä *itsensä johtamisessa* ($p=0,030$). Koska tässä vaiheessa ei tiedetty, minkä ryhmien välillä eroa olisi havaittavissa, suoritettiin lisäksi varianssianalyysi.

Levenen testin tulokset tässä tapauksessa hyväksyivät varianssianalyysin. Testin p-arvot vaihtelivat välillä 0,060–0,722. Tuloksista ilmeni tilastollisesti erittäin merkitsevä ero *vastuullisuudessa työyhteisöstä* ($p<0,001$) ja tilastollisesti merkitsevä ero *itsensä johtamisessa* ($p=0,029$). Parittaisvertailu vastuullisuudesta työyhteisön kohdalla paljasti tilastollisesti erittäin merkitsevän eron ($p<0,001$) professorien (ka. 4,31) ja projektitutkijoiden (3,18) välillä. Eroa oli myös professorien ja nuorempien tutkijoiden (ka. 3,57) välillä, joskaan ei tilastollisesti merkitsevää ($p=0,074$). Ero oli vielä tilastollisesti merkitsevä vertailtaessa projektitutkijoita yliopisto-opettajiin (ka. 4,23; $p=0,006$) ja yliopistonlehtoreihin (ka. 4,10; $p=0,011$). Havaittavissa siis oli, että projektitutkijat eivät kokeneet aivan yhtä suurta vastuullisuutta työyhteisöstä kuin muut. Itsensä johtamisessa löydettiin vielä parittaisvertailun avulla tilastollisesti merkittävä ero ($p=0,019$) yliopisto-opettajien (ka. 4,60) sekä projektitutkijoiden (ka. 3,67) välillä. Tämän perusteella yliopisto-opettajille oli itsensä johtaminen tyypillisempää, kuin projektitutkijoille.

4.5 Alaistaitojen taustatekijöiden ja ilmenemismuotojen välinen yhteys

Tutkimuksessa alaistaitojen taustatekijöiden suhdetta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa havaittuihin alaistaitojen ilmenemismuotoihin. Ennen kuin tätä suhdetta alettiin tarkastella, haluttiin ensin selvittää mitä eri taustatekijöitä nousi esiin aineistosta vastauksiin perustuen. Näin ollen pystyttäisiin tarkastelemaan yhtäläisesti vastaajien mielipiteisiin pohjautuvia taustatekijöitä heidän mielipiteisiin perustuviin ilmenemismuotoihin. Tämän takia myös alaistaitojen taustatekijöistä muodostettiin faktorimalli, joka esitellään lyhyesti seuraavaksi.

Ensimmäinen faktorianalyysi tuotti ratkaisun, jossa oli kuusi faktoria, joiden ominaisarvo oli yli yksi. Ne pystyivät selittämään 68,51 % muuttujien kokonaisvarianssista. Kaiser-Meyer-Olkin -testin arvo oli 0,879 ($>0,6$) ja Bartlettin sväärisyystestin arvo oli 0,000 ($<0,0001$), joten aineisto oli sovelias faktorianalyysiin. Kolmen muuttujan (mielestäni palkkani on riittävä, saan riittävästi palautetta työstäni, koen saavani myös muuta, kuin rahallista palkkiota työstäni) lataus oli alle 0,40, joten ne poistettiin analyysistä. Toisessa faktorimallissa oli kuusi faktoria, jotka pystyivät selittämään 72,33 % kokonaisvarianssista. KMO -testin arvo oli 0,875 ($>0,6$) ja Bartlettin sväärisyystestin arvo oli 0,000 ($<0,0001$). Yksi muuttuja (olen tyytyväinen yliopiston menettelytapoihin) poistettiin liian alhaisen latauksen vuoksi. Kolmas analyysi tuotti kuuden faktorin mallin, jotka pystyivät selittämään 72,93 % kokonaisvarianssista. KMO -testin arvo oli 0,867 ($>0,6$) ja Bartlettin sväärisyystestin arvo oli 0,000 ($<0,0001$). Kaikki muuttujat latautuivat vähintään arvolla 0,40 jollekin faktoreista.

Faktorit nimettiin niiden muuttujien perusteella, jotka saivat faktorissa suurimman latauksen. Ensimmäinen faktori sisälsi kolme muuttujaa, jotka viittasivat sitoutuneisuuteen ja velvollisuuden tunteeseen yliopistoa kohtaan. Tämän faktorin nimeksi tuli *sitoutuneisuus organisaatioon*. Toiseen faktoriin tuli seitsemän muuttujaa, jotka liittyivät positiiviseen kuvaan esimiehen toiminnasta. Faktorille annettiin nimeksi *tyytyväisyys esimiehen toimintaan*. Kolmannessa faktorissa oli kolme muuttujaa, jotka liittyivät tunteeseen oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta, joten nimeksi tuli *oikeudenmukaisuuden tunne*. Neljäs faktori sisälsi kaksi muuttujaa, jotka viittasivat tunteeseen hyvästä työympäristöstä ja tyytyväisyyteen työkavereista. Nimeksi sille annettiin *tunne hyvästä työympäristöstä*. Viidennessä faktorissa oli viisi muuttujaa, jotka viittasivat organisaation toimintaan. Nimeksi sille annettiinkin *organisaation toiminta*. Viimeinen, kuudes faktori sisälsi kolme muuttujaa liittyen tunteeseen työn mielekkyydestä ja haasteellisuudesta. Tämän faktorin nimeksi tuli *työn mielekkyys*. Muuttujien kommunaliteetit

vaihtelivat välillä 0,365–0,999, joten ne mittaavat melko luotettavasti faktoreita. Faktorit pystyvät selittämään 36,5 % huonoimmankin muuttujan varianssista.

Tässäkin analyysissä arvioitiin konvergenttia validiteettia tarkastelemalla muuttujien latauksia ja laskemalla reliabiliteetit. Lataukset vaihtelivat välillä 0,426–0,972. Kymmenellä muuttujalla jäi lataus alle arvon 0,60. Kuitenkin lataukset tässä faktorimallissa olivat riittävän korkeita. Reliabiliteettia tarkasteltaessa laskettiin vielä Cronbachin alfat. Ne vaihtelivat välillä 0,663–0,941, joten kaikkien faktoreiden alfat ylittivät arvon 0,60. Alla olevassa taulukossa 18 on faktorit esitelty tunnuslukuineen.

Taulukko 18. Taustatekijöiden faktorimalli

Faktori/Muuttuja	Latauma faktorille	Ominaisarvo	Varianssin selitys-%	Cronbachin alfa (α)
Sitoutuneisuus organisaatioon		9,290	40,392	0,859
Olen sitoutunut yliopistoon.	0,972			
Koen velvollisuuden tunnetta yliopistoa kohtaan.	0,580			
Minulla on yliopistosta positiivinen tunne ja kuva.	0,441			
Tyytyväisyys esimiehen toimintaan		2,395	10,413	0,941
Esimieheni toiminta näyttää hyvänä mallina alaisille.	0,890			
Esimieheni on kannustava.	0,868			
Koen esimieheni tukevan minua työssäni	0,824			
Kommunikointi esimieheni kanssa on helppoa.	0,805			
Olen tyytyväinen esimieheeni.	0,761			
Luotan esimieheeni.	0,740			
Koen esimieheni minulle asettamat tavoitteet riittäviksi.	0,524			
Oikeudenmukaisuuden tunne		1,826	7,939	0,848
Mielestäni minua kohdellaan yliopistossa oikeudenmukaisesti.	0,687			
Koen tulevani kohdelluksi tasapuolisesti työssäni verrattuna muihin.	0,654			
Saan mielestäni tukea yliopistolta.	0,460			
Tunne hyvästä työympäristöstä		1,156	5,024	0,780
Olen tyytyväinen työkavereihini.	0,781			
Koen työympäristöni hyväksi.	0,729			
Organisaation toiminta		1,104	4,800	0,737
Yliopistossa informaatiota jaetaan hyvin.	0,614			
Yliopiston visio on esitelty minulle selkeästi.	0,554			
Mielestäni yliopisto on sisäisesti yhtenäinen.	0,493			
Mielestäni yliopiston päätöksenteko on oikeudenmu-	0,451			

kaista.				
Yliopiston johdon roolit ovat selkeät.	0,439			
Työn mielekkyys		1,003	4,362	0,663
Koen työni mielekkääksi.	0,734			
Työtehtäväni tarjoavat minulle tarpeeksi haasteita.	0,538			
Koen mahdollisuuteni edetä urallani hyväksi.	0,426			
<i>Kokonaisvarianssin selitys-%</i>			72,932	

Ennen korrelaatiokertoimien laskemista muodostettiin faktorimallin mukaisista alaistaitojen taustatekijöistä summamuuttujat. Suurimmat keskiarvot saivat *työn mielekkyys* (4,09), *tunne hyvästä työympäristöstä* (4,02) sekä *tyytyväisyys esimiehen toimintaan* (3,98). Selvästi muita heikompi keskiarvo muodostui *organisaation toiminnalle* (2,84). Sitä lukuun ottamatta, olivat keskiarvot melko tasaisia. Alaistaitojen ilmenemismuotojen ja taustatekijöiden yhteyksien vertailussa käytetyt korrelaatiokertoimet ovat laskettu alaistaitojen ilmenemismuotojen summamuuttujista (ks. aiemmat s. 74, 79) sekä alla olevan taulukon 19 mukaisista taustatekijöiden summamuuttujista.

Taulukko 19. Taustatekijöiden summamuuttujat

Summamuuttuja	N	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Keskihajonta
Sitoutuneisuus organisaatioon	106	3,7516	4,0000	4,0000	0,94736
Tyytyväisyys esimiehen toimintaan	106	3,9766	5,0000	4,1429	0,90845
Oikeudenmukaisuuden tunne	106	3,4937	4,0000	3,6667	0,89470
Tunne hyvästä työympäristöstä	106	4,0189	5,0000	4,0000	0,78657
Organisaation toiminta	106	2,8398	3,0000	3,0000	0,72846
Työn mielekkyys	106	4,0943	4,0000	4,0000	0,72412

Tässä tutkimuksessa havaittujen alaistaitojen ilmenemismuotojen välistä yhteyttä edellä mainittuihin taustatekijöihin tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. Tähtinen ja Isoaho (2001, 108) mainitsevat, että kertoimen ollessa yli 0,7, voi riippuvuuden tulkita olevan voimakasta, kertoimen ollessa välillä 0,3–0,7, voidaan riippuvuus tulkita kohtalaiseksi tai merkittäväksi, ja kertoimen ollessa alle 0,3, on riippuvuus heikkoa. Metsämuuronen (2002, 43) taas esittää korrelaatiokertoimissa riippuvuuden olevan korkeaa välillä 0,60–0,80 ja melko korkeaa välillä 0,40–0,60. Hän lisää, että otoskoon ollessa 30, olisi korrelaation oltava 0,36, että se olisi tilastollisesti merkitsevä. Tässä tutkimuksessa otoskoko on kuitenkin yli kolminkertainen edellä mainittuun nähden, joten yhteyttä tarkastellaan myös merkitsevyytensä kautta. Koska korrelaatiot ovat osin melko pieniä, tilastollisen merkitsevyyden riskitasoksi valittiin 1 %. Seuraavaksi esitetyissä taulukoissa on tarkasteltu alaistaitojen taustatekijöiden välis-

tä yhteyttä teoriasidonnaisiin ilmenemismuotoihin (taulukko 20) ja toimeksiantajasidonnaisiin ilmenemismuotoihin (taulukko 21) korrelaatiokertoimien (r), sekä merkitsevyystasojen (p) avulla.

Taulukko 20. Alaistaitojen taustatekijöiden ja teoriasidonnaisten ilmenemismuotojen väliset korrelaatiot

	Sitoutuneisuus organisaatioon	Tyytyväisyys esimiehen toimintaan	Oikeudenmukaisuuden tunne	Tunne hyvästä työympäristöstä	Organisaation toiminta	Työn mielekkyys
	r/(p)	r/(p)	r/(p)	r/(p)	r/(p)	r/(p)
Oma-aloitteinen työn kehittäminen	0,093/ (0,368)	-0,043/ (0,676)	-0,048/ (0,643)	0,030/ (0,773)	-0,169 (0,101)	0,255* (0,013)
Rehtiys	0,247* (0,011)	0,220* (0,023)	0,226* (0,020)	0,211* (0,030)	0,190/ (0,051)	0,250** (0,010)
Organisaatiotuskollisuus	0,721*** ($<0,001$)	0,385*** ($<0,001$)	0,427*** ($<0,001$)	0,381*** ($<0,001$)	0,433*** ($<0,001$)	0,480*** ($<0,001$)
Itsensä kehittäminen	0,154/ (0,117)	-0,021/ (0,835)	-0,093/ (0,347)	0,060/ (0,540)	-0,061/ (0,535)	0,238* (0,014)
Opastava ja auttava toiminta	0,179/ (0,066)	0,044/ (0,654)	0,067/ (0,495)	-0,021/ (0,833)	0,075/ (0,447)	0,157/ (0,109)
Organisaatiokuuliaisuus	0,094/ (0,343)	0,104/ (0,293)	-0,006 (0,948)	0,040/ (0,684)	-0,035/ (0,719)	0,075/ (0,447)
Positiivinen suhtautuminen työyhteisöön	0,240* (0,013)	0,378*** ($<0,001$)	0,295** (0,002)	0,265** (0,006)	0,222* (0,022)	0,210* (0,031)
Itsensä ajan tasalla pitäminen	0,189/ (0,052)	0,042/ (0,666)	0,016/ (0,874)	0,126/ (0,197)	0,163/ (0,095)	0,071/ (0,471)
Innokkuus	0,480*** ($<0,001$)	0,188/ (0,053)	0,158/ (0,105)	0,211* (0,030)	0,054/ (0,580)	0,492*** ($<0,001$)
Alaistaidot yht.	0,474*** ($<0,001$)	0,243* (0,012)	0,207* (0,033)	0,262** (0,007)	0,173/ (0,077)	0,444*** ($<0,001$)

* yhteys tilastollisesti melkein merkitsevä ($p<0,05$); ** yhteys tilastollisesti merkitsevä ($p<0,01$); *** yhteys tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p<0,001$)

Tarkasteltaessa korrelaatiokertoimia sekä merkitsevyystasoja, käy taulukosta ilmi, että *sitoutuneisuus organisaatioon* on merkittävästi ja tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä alaistaitoihin. Se korreloi voimakkaasti *organisaatiotuskollisuuden* ja merkittävästi *innokkuuden* kanssa, ja niiden välinen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Se korreloi vielä heikosti *rehtiyden* ja *positiivisesti työyhteisöön suhtautumisen* kanssa yhteyden ollessa tilastollisesti melkein merkitsevää. Työntekijän sitoutuneisuus organisaatioon siis näyttää liittyvän luonnollisesti organisaatiotuskollisuuteen, mutta myös innokkuuteen, ja jossain määrin rehtiyteen sekä positiiviseen suhtautumiseen työyhteisöön. *Tyytyväisyys esimiehen toimintaan* taas on jossain määrin yhteydessä alaistaitoihin, kuitenkin tilastollisesti melkein merkitsevästi. Se korreloi merkittävästi *organisaatiotuskollisuuden* ja *positiivisesti työyhteisöön suhtautumisen* kanssa yhteyksien ollessa tilastollisesti erittäin merkitseviä. Myös *rehtiyteen* oli tyytyväisyys-

dellä esimiehen toimintaan heikko yhteys, joka oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Tyytyväisyys esimiehen toimintaan näyttäisi liittyvän organisaatiokollisuuteen sekä positiivisesti työyhteisöön suhtautumiseen, ja jonkin verran rehtyteen. *Oikeudenmukaisuuden tunteen* ja alaistaitojen välinen yhteys on heikkoa, mutta tilastollisesti melkein merkitsevää. Oikeudenmukaisuuden tunteen ja *organisaatiokollisuuden* välillä on havaittavissa merkittävää riippuvuutta, joka oli tilastollisesti erittäin merkitsevää. Merkittävää oli korrelaatio myös *positiivisesti työyhteisöön suhtautumisen* kanssa yhteyden ollessa tilastollisesti merkitsevä. Heikko korrelaatio löytyi myös oikeudenmukaisuuden tunteen ja *rehtyden* väliltä, kuitenkin yhteys oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Oikeudenmukaisuuden tunteella siis näyttää olevan yhteys ainakin organisaatiokollisuuteen ja positiivisesti työyhteisöön suhtautumiseen.

Taulukosta käy myös ilmi, että *tunne hyvästä työympäristöstä* korreloi melko selvästi alaistaitojen kanssa yhteyden ollessa tilastollisesti merkitsevä. Se korreloi merkittävästi *organisaatiokollisuuden* kanssa, ja yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Se korreloi vielä *positiivisesti työyhteisöön suhtautumisen* kanssa jonkin verran yhteyden ollessa tilastollisesti merkitsevä, sekä *rehtyden* ja *innokkuuden* kanssa heikosti, joilla yhteydet ovat melkein tilastollisesti merkitseviä. Näin ollen tunne hyvästä työympäristöstä liittyy organisaatiokollisuuteen sekä positiivisesti työyhteisöön suhtautumisen, ja jollain lailla rehtyteen ja innokkuuteen. *Organisaation toiminta* ei taulukon perusteella ole yhteydessä yleisesti alaistaitoihin. Eri alaistaitoja tarkasteltaessa havaitaan kuitenkin, että se on melko vahvasti, ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä *organisaatiokollisuuteen*, sekä heikosti, ja tilastollisesti melkein merkitsevästi yhteydessä *positiivisesti työyhteisöön suhtautumiseen*. Työntekijöiden tuntemukset organisaation toiminnasta siis liittyvät organisaatiokollisuuteen, ja jonkin verran positiivisesti työyhteisöön suhtautumiseen. *Työn mielekkyydellä* on havaittavissa melko vahva yhteys alaistaitoihin, joka on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä. Se korreloi melko vahvasti *organisaatiokollisuuden* ja *innokkuuden* kanssa, joissa yhteydet ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Heikkoa yhteyttä sillä on havaittavissa myös *oma-aloitteisen työn kehittämisen*, *rehtyden*, *itsensä kehittämisen* ja *positiivisesti työyhteisöön suhtautumisen* kanssa. Näyttää siis siltä, että työn mielekkyys liittyy organisaatiokollisuuteen, ja jossain määrin myös muutamaan muuhun alaistaidon ilmenemismuotoon.

Taulukko 21. Alaistaitojen taustatekijöiden ja toimeksiantajasisidonnaisten ilmenemismuotojen väliset korrelaatiot

	Sitoutuneisuus organisaatioon	Tyytyväisyys esimiehen toimintaan	Oikeudenmukaisuuden tunne	Tunne hyvästä työympäristöstä	Organisaation toiminta	Työn mielekkyys
	r/(p)	r/(p)	r/(p)	r/(p)	r/(p)	r/(p)
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	0,313** / (0,001)	0,068 / (0,491)	0,038 / (0,696)	0,115 / (0,240)	0,111 / (0,259)	0,275** / (0,004)
Myönteinen suhtautuminen esimieheen	0,590*** / (<0,001)	0,768*** / (<0,001)	0,538*** / (<0,001)	0,441*** / (<0,001)	0,480*** / (<0,001)	0,320** / (0,001)
Vastuullisuus työyhteisöstä	0,273** / (0,005)	0,040 / (0,687)	0,054 / (0,582)	0,054 / (0,582)	0,029 / (0,770)	0,210* / (0,030)
Muiden huomioiminen	0,127 / (0,194)	0,198* / (0,041)	0,127 / (0,194)	0,060 / (0,540)	0,077 / (0,434)	0,340*** / (<0,001)
Itsensä johtaminen	0,280** / (0,004)	-0,005 / (0,961)	-0,081 / (0,407)	0,156 / (0,111)	-0,130 / (0,183)	0,329** / (0,001)
Työilmapiirin huomioiminen	0,324** / (0,001)	0,238* / (0,014)	0,223* / (0,021)	0,262** / (0,007)	0,161 / (0,098)	0,225** / (0,008)
Työlle omistautuminen	0,363*** / (<0,001)	0,236* / (0,015)	0,205* / (0,035)	0,038 / (0,701)	0,235* / (0,015)	0,180 / (0,066)
Alaistaidot yht.	0,506*** / (<0,001)	0,341*** / (<0,001)	0,241* / (0,013)	0,289** / (0,003)	0,211* / (0,030)	0,420*** / (<0,001)

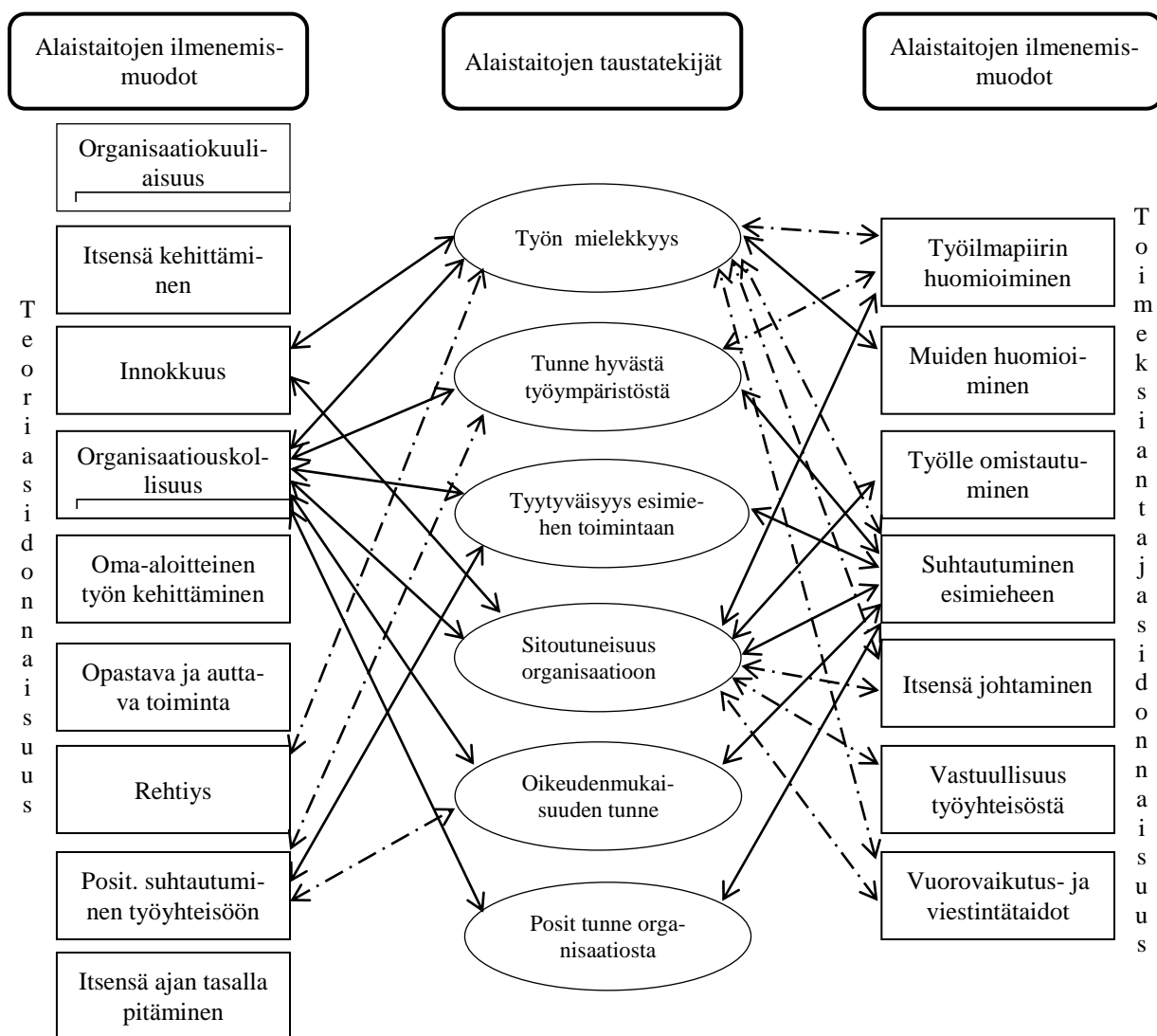
* yhteys tilastollisesti melkein merkitsevä (p<0,05); ** yhteys tilastollisesti merkitsevä (p<0,01); *** yhteys tilastollisesti erittäin merkitsevä (p<0,001)

Yllä esitetystä taulukosta havaitaan *sitoutuneisuuden organisaatioon* korreloivan melko voimakkaasti alaistaitoihin, ja yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Melko vahvasti se korreloi *myönteisesti esimieheen suhtautumiseen* ja merkittävästi *työlle omistautumiseen* yhteyksien ollessa tilastollisesti erittäin merkitseviä. Kohtalaista korrelaatio on *organisaatioon sitoutuneisuuden* ja *vuorovaikutus- ja viestintätaitojen* sekä *työilmapiirin huomioimisen* välillä, ja heikohkoa *vastuullisuuden työyhteisöstä* ja *itsensä johtamisen* välillä. Kaikki yhteydet ovat kuitenkin tilastollisesti merkitseviä. Sitoutuneisuus organisaatioon näyttää liittyvän siis useaan alaistaidon ilmenemismuotoon. *Tyytyväisyydellä esimiehen toimintaan* ja alaistaidoilla on havaittavissa melko merkittävä, ja tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys. Tyytyväisyys esimiehen toimintaan ja *myönteisesti esimieheen suhtautuminen* korreloivat keskenään luonnollisesti voimakkaasti, myös tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Heikohkoa, mutta tilastollisesti melkein merkitsevää taas yhteys tyytyväisyydellä esimiehen toimintaan on *muiden huomioimisen* sekä *työilmapiirin huomioimisen* välillä. Tyytyväisyys esimiehen toimintaan liittyy näin ennen kaikkea toisten huomioimiseen. *Oikeudenmukaisuuden tunteella* on heikohko, tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys alaistaitoihin yhteensä. Sillä on kuitenkin melko voimakas yhteys *myönteisesti esimieheen suhtautumiseen*, ja yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Heikkoa, tilastollisesti melkein merkitsevää korrelaatiota havaitaan myös *työilmapiirin huomioimiseen* ja *työlle omistautumiseen*.

Tunteella hyvästä työympäristöstä on taulukon 21 mukaan selväkö yhteys alaistaitoihin sen ollessa myös tilastollisesti merkitsevää. Tunne hyvästä työympäristöstä ja *myönteisesti esimieheen suhtautuminen* korreloivat keskenään merkittävästi ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Tunne hyvästä työympäristöstä korreloi vielä jonkin verran, tilastollisesti merkitsevästi, *työilmapiirin huomioimisen* kanssa, sekä heikosti, tilastollisesti melkein merkitsevästi, *työyhteisöstä vastuullisuuden* kanssa. Se näyttäisi siis liittyvän henkilösuhteisiin työpaikalla. *Organisaation toiminnalla* on heikko, tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys alaistaitoihin. Kuitenkin sillä sekä *myönteisesti esimieheen suhtautumisella*, on yhteys merkittävää ja tilastollisesti erittäin merkitsevää. Organisaation toiminta korreloi vielä heikohkosti, mutta kuitenkin tilastollisesti melkein merkitsevästi *työlle omistautumisen* kanssa. Organisaation toiminta näyttää siis liittyvän ainakin hyvään esimiessuhteeseen. *Työn mielekkyys* on merkittävästi, tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä alaistaitoihin. Se näyttääkin liittyvän useampaan alaistaidon ilmenemismuotoon. Melko lailla merkittävää on korrelaatio sen ja *muiden huomioimisen* välillä yhteyden ollessa tilastollisesti erittäin merkitsevä. Kohtalaista taas korrelaatio on *työn mielekkyyden* ja *myönteisesti esimieheen suhtautumisen*, sekä *itsensä johtamisen* välillä. Nämä yhteydet olivat myös tilastollisesti merkitseviä. Työn mielekkyys on vielä heikohkosti, mutta tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä *vuorovaikutus-* ja *viestintätaitoihin* ja *työilmapiirin huomioimiseen*, sekä heikosti ja tilastollisesti melkein merkitsevästi yhteydessä *vastuullisuuteen työyhteisöstä*.

Seuraavassa kuviossa 5 on tarkasteltu tutkimuksessa havaittujen alaistaitojen ilmenemismuotojen ja taustatekijöiden välisiä yhteyksiä. Siinä on esitetty tuloksista ilmenneet alaistaitojen muodot siinä järjestyksessä ylhäältä alas, miten hyvin ne työntekijöiden mielestä heidän toimintaansa kuvasivat. Myös taustatekijät on asetettu siihen järjestykseen, kuinka hyvin ne työntekijöiden mielestä heidän työtään kuvasivat. Nuolet alaisaitojen ilmenemismuotojen ja taustatekijöiden välillä kuvaavat havaittuja yhteyksiä, joissa yhtenäiset nuolet tarkoittavat tilastollisesti erittäin merkitsevää yhteyttä, ja katkoviivanuolet tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.



Kuvio 5. Alaistaitojen ilmenemismuodot ja taustatekijät sekä niiden väliset yhteydet

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto

Alaistaitotutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen organisaatorinen ja kulttuurinen konteksti (vrt. Paine & Organ 2000; Laulainen 2010, 46), joten tulosten yhteenvedossa niitä tulkitaan suomalaiseseen asiantuntijaorganisaatioon peilaten. Tutkimusaineistolle suoritettut faktorianalyysit tuottivat yhteensä 16 alaistaitoja ilmentävää faktoria, joista muodostettiin summamuuttujat. Summamuuttujat kuvaavat niitä alaistaitoja, joita kohderyhmän työntekijöiden toiminnasta on havaittavissa. Vaikka tuloksia analysoitaessa summamuuttujia tarkasteltiin teoria- ja toimeksiantajasidonnaisesti, ovat ne tuloksia tulkittaessa alaistaitojen ilmenemismuotojen osilta esitelty sisältönsä mukaan kokonaisuuksina. Näin saatiin muodostettua mielekkäästi työntekijöiden alaistaitoja kuvaava, kontekstiin yhdistettävä yhteenveto. Myös tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden työtä kuvaavista mielipiteistä suoritettiin faktorianalyysi. Sen perusteella muodostettiin kuusi, mahdollisesti alaistaitojen ilmenemiseen vaikuttavaa taustatekijää. Niiden yhteyksiä alaistaitojen ilmenemismuotoihin on käsitelty erikseen teoria- ja toimeksiantajasidonnaisina.

Organisaatiokuuliaisuus kuvasi työntekijöiden toimintaa erittäin hyvin, ja *työlle omistautuminen* toimintaa kuvasi hyvin. Työntekijöille oli siis hyvin tyypillistä tunnollisuus organisaatiota ja työtä kohtaan, täsmällisyys, tehokas ja sitoutunut toiminta, aktiivinen viestintä, sekä turhien poissaolojen välttäminen. Naisille tällainen toiminta oli miehiä tyypillisempää, kun taas työkokemuksella tai ammattinimikkeellä ei ollut vaikutusta vastauksiin. Ikäryhmien vertailu taas paljasti, että 25–34-vuotiaat olivat yli 54-vuotiaita omistautuneempia työlleen. Suomalaisia on kuvailtu vilpittömiksi, rehellisiksi ja luotettaviksi (mm. Ollila 1998; Anttila 2007; 212), joten voi olla, että tämän alaistaidon mukaisen toiminnan korostuminen liittyy suomalaisuuden kontekstiin, vaikka Laulainen (2010, 151) epäileekin vaatimuksen kiltteyteen ja kuuliaisuuteen olevan hieman muuttumassa. *Itsensä kehittäminen* sekä *itsensä johtaminen* kuvasivat tulosten perusteella työntekijöiden toimintaa hyvin. Heille oli tärkeää omien tietojen ja taitojen kehittäminen ja ylläpitäminen. He olivat jopa halukkaita etsimään uusia haasteita työstään ja haastamaan itseään aina parempiin suorituksiin. Nämä molemmat alaistaidot ilmenivät yliopisto-opettajien toiminnasta selvästi paremmin verrattuna projektitutkijoiden toimintaan. Tätä voi selittää projektitutkijoiden työn määräaikaisuus. *Itsensä kehittäminen* oli hieman ominaisempaa myös 35–44-vuotiaille verrattuna 25–34-vuotiaisiin. Muiden tausta-

muuttujien välillä ei eroja esiintynyt. Näiden alaistaitojen esilletulo näinkin hyvinä toiminnan kuvaajina selittynee suomalaisella asiantuntijaorganisaatiokontekstilla. Asiantuntijoille on tyypillistä itsenäinen työ, tiedon hankkiminen ja osaamisen kehittäminen, ja suomalaisuuteen taas on yhdistettävissä itsenäisyys, osaavuus ja luovuus, sekä tietynlainen itsekkyyks (Anttila 2007, 212, 241; Laulainen 2010).

Työilmapiirin sekä *muiden huomioiminen* kuvastuivat tuloksista työntekijöille hyvin tyypillisenä toimintana. He näyttivät arvostavan hyvää työilmapiiriä toimimalla sitä edistävällä tavalla, kuten olemalla hyväkäytöksisiä ja ystävällisiä sekä huomioimalla muut työyhteisön jäsenet. Tätä tulosta voi pitää hieman yllättävänä usein niin yksilökeskeisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Kuitenkin myös asiantuntijakontekstissa, on Saaranen-Kauppinen (2012) todennut suomalaisessa työyhteisössä arvostettavan toisista ja koko työyhteisöstä huolehtimista. Tämä tulos näyttäisi korostavankin suomalaisuuden positiivista vaikutusta asiantuntijaorganisaatioon. Yli 54-vuotiaille työilmapiirin huomioiminen oli merkitsevästi tyypillisempää verrattuna 45–54-vuotiaisiin, kun muiden taustamuuttujien osalta mielipiteet olivat samansuuntaisia. *Innokkuus, vastuullisuus työyhteisöstä* sekä *oma-aloitteinen työn kehittäminen* kuvasivat myös työntekijöiden toimintaa heidän työssään hyvin. He näyttävät arvostavan työtään tekemällä sitä innokkaasti ilman ylimääräisiä tai liian pitkiä taukoja, sekä pyrkimällä jatkuvasti parantamaan ja kehittämään työn eri osa-alueita. He siis ovat työssään vastuullisia. Yhtälaillla tärkeäksi näyttäisi osoittautuvan vastuu työyhteisöstä, joka kuvastui sitoutumisena yhteisesti sovittuihin asioihin ja tavoitteisiin, sekä aktiivisuutena ja vastuullisuutena työyhteisössä. Suomalaiset ovat aina arvostaneet työtä (Ollila 1998), ja velvollisuuden tunne, sisukkuus ja ahkeruus ovat arvostettuja piirteitä (Anttila 2007, 212), mitkä sopivatkin selittämään tulosta. Kun taas asiantuntijan työ on usein melko vapaata, mutta vaativaa, on näiden alaistaitojen selvä ilmeneminen vastaajien työstä organisaatiolle etu.

Innokkuutta työhönsä osoittivat yliopistonlehtorit selvästi ja yliopisto-opettajat jonkin verran enemmän, kuin projektitutkijat. Se selittynee myös projektitutkijoiden työn luonteisuudella. Vastuullisuudessa työyhteisöstä selvää eroa havaittiin 25–34-vuotiaiden ja yli 54-vuotiaiden välillä, kun viimeksi mainittu ikäryhmä koki itsensä vastuullisemmaksi. Työkokemuksella oli vaikutusta ryhmien 0–2 vuotta ja yli 10 vuotta välillä, joista jäljempi ryhmä oli vastuullisempi. Vastuullisempia olivat vielä professorit verrattuina projektitutkijoihin ja nuorempiin tutkijoihin. Myös yliopisto-opettajat sekä yliopistonlehtorit olivat projektitutkijoita vastuullisempia. Vastuullisuuteen työyhteisöstä näyttäisi vaikuttavan korkeampi ikä, kokemus ja ammatillinen

osaaminen. Se näyttäisi siis olevan alaistaito, joka kehittyy ajan myötä. Myös työn määrääkaisuus projektijohtajien osalta voi vaikuttaa asiaan. Oma-aloitteiseen työn kehittämiseen olivat projektitutkijat yliopistonlehtoreita ja yliopisto-opettajia haluttomampia. Tätä selittänee työtehtävien sisällön suuri ero, koska työn kehittäminen tässä tutkimuksessa liittyi opetusmenetelmiin. Muutoin ei taustamuuttujilla vaikutusta näihin alaistaitoihin ollut.

Suhtautuminen esimieheen kunnioittavasti, lojaalisti, ymmärtävästi, sekä auttavasti kuvasi hyvin työntekijöiden toimintaa. He siis näyttävät arvostavan hyvää esimies-alaissuhdetta. Tämän alaistaidon ilmeneminen voi olla tyypillistä nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa, koska työntekijöillä itselläänkin on usein korkea koulutus ja laaja tietämys asioista. Näin ollen heille voi olla helpompaa asettua myös esimiehen asemaan. Naisten suhtautuminen esimieheen oli hieman miehiä myönteisempää, kun muiden taustamuuttujien välillä eroa ei ollut. *Organisaatiuskollisuus* on sekin tulosten valossa työntekijöille tärkeää heidän luonnehtiessaan kuvaavan toimintaansa hyvin. Se ilmeni yliopiston toiminnan kuvailuna korkealaatuisena ja positiivisena, hyvän maineen rakentamisena, päämäärien ja tavoitteiden hyväksymisenä, sekä yliopistoon sitoutumisena vaikeinakin aikoina. Tätä alaistaitoa koskien ei havaittu eroja minkään taustamuuttujan väliltä. Organisaatiuskollisuuden ilmeneminen näinkin tärkeänä on hieman yllättävää asiantuntijaorganisaatiokontekstissa, koska asiantuntijoiden on todettu vaihtuvan herkästi organisaatiota kehittääkseen osaamistaan (Cho & Huang 2012). Kun yliopistoissa virkasuhteet ovat muutettu työsuhteiksi, ei uskollisuutta voida perustella sillä. Voikin olla, että uskollisuus on hieman tyypillisempää suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, koska suomalaisia on luonnehdittu velvollisuudentuntoisiksi ja luotettaviksi (Ollila 1998; Anttila 2007, 212).

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot liittyivät yhtäältä kykyyn ottaa vastaan palautetta, ja toisaalta itsensä selkeään ilmaisemiseen. Myös nämä alaistaidot kuvastuivat työntekijöiden toiminnasta hyvin. Kun taustamuuttujien välisiä eroja ei havaittu, voidaan vuorovaikutus- ja viestintätaitojen todeta olevan hyvällä tasolla. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat erityisen tärkeitä asiantuntijaorganisaatiossa, joissa ihmisillä on heidän omaaman tiedon kautta suuri merkitys. Inhimillisen pääoman hyödyntämiseksi tarvitaan sosiaalista pääomaa, joten asiantuntijaorganisaation menestys vaatii tiedon jakamista ja arvioimista vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta (Tenkasi & Boland Jr. 1996). Tämä voi selittää sen, miksi työntekijät kokivat tähän liittyvän toiminnan olevan työssään hyvää. *Opastava ja auttava toiminta* kuvasi työntekijöiden mielestä heidän toimintaansa hyvin. Se ilmeni uusien työntekijöiden opastamisena,

työkavereiden opastamisena ja auttamisena työhön liittyvissä ongelmissa, asioista informointina, sekä työkavereiden rohkaisemisena ja kannustamisena. Naisille tällainen toiminta oli ominaisempaa, kuin miehille, sekä 35–44-vuotiaille verrattuna 25–34- ja 45–54-vuotiaisiin. Muilla taustamuuttujilla ei vaikutusta tähän alaistaitoon ollut. Vaikka työntekijät kokivat opastavan ja auttavan toiminnan ilmenevän työstään hyvin, se ei noussut erityisesti esille muihin alaistaitoihin verrattuna. Laulainen (2010, 151) onkin todennut, ettei työntekijöiltä mahdollisesti enää odoteta niin selvästi avuliaisuutta, vaan pikemmin tavoitteellisuutta ja tiettyä itsekkyyttä. Voi myös olla, että se selittyy asiantuntijatyön itsenäisellä luonteella, koska jotkut tutkimukset (ks. Lönnqvist ym. 2014) ovat osoittaneet suomalaisten yleisesti kokevan itsensä melko epäitsekäiksi.

Rehtiys ja positiivinen suhtautuminen työyhteisöön olivat tulosten perusteella työntekijöille melko tyypillistä toimintaa. Heidän toiminnassaan ne kuvastuivat yhtäältä siten, ettei valiteta turhista asioista tai suurennella ongelmia, ja toisaalta siten, ettei kiinnitetä eri työyhteisön jäsenten toiminnassa huomiota negatiivisiin asioihin, vaan huomioidaan enemmän positiivisia seikkoja. Rehtiys kuvastui työntekijöiden toiminnasta hyvin, mutta 6–10 vuotta työskennelleet kokivat sen kuvaavan heidän toimintaansa vain jonkin verran. Muutoin taustamuuttujilla ei vaikutusta näihin alaistaitoihin ollut. Alaistaitona tällainen toiminta ilmeni työntekijöiden toiminnassa heikkona verrattuna muihin alaistaitoihin. Tämän taustalla voi olla suomalainen melankolia ja katkeransuloisuus, vaikka niiden merkityksen painottamista onkin kritisoitu (ks. Ollila 1998). Asiaan voi olla vaikutusta myös asiantuntijakontekstilla, koska he omaavat itse laajan tietämyksen, ja voivat näin olla kriittisiä muita kohtaan. *Itsensä ajan tasalla pitäminen* oli tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden alaistaidoista heidän mielestään heikointa kuvastaen heidän toimintaansa vain jonkin verran. He eivät siis pitäneet yliopiston tiedotteiden, sähköpostien ja dokumenttien säännöllistä lukemista, sekä itsensä ajan tasalla pitämistä yliopiston tapahtumista erityisen tärkeänä. Merkitsevintä ero oli projektitutkijoiden ja professorien välillä, ja eroa oli jonkin verran vielä ensin mainittujen sekä yliopisto-opettajien välillä. Projektitutkijat olivat molemmissa tapauksissa haluttomampia pitämään itseään ajan tasalla, mikä jälleen selittyy heidän työnsä luonteella. Haluttomuutta itsensä ajan tasalla pitämiseen on vaikea selittää tutkimuskontekstilla. Tähän voikin vaikuttaa enemmän tämän päivän työelämälle ominainen kiire ja informaatiotulva.

Alaistaitojen ilmenemismuotojen väliset korrelaatiomatriisit osoittivat selvää riippuvuutta *vuorovaikutus-* ja *viestintätaitojen* ja *itsensä johtamisen* välillä. Kohtalaista riippuvuus oli

vuorovaikutus- ja viestintätaitojen ja muiden huomioimisen välillä, sekä myönteisesti esimieheen suhtautumisen ja työlle omistautumisen välillä. Kohtalaista riippuvuutta havaittiin vielä oma-aloitteisen työn kehittämisen ja itsensä kehittämisen välillä, sekä organisaatiouuskollisuuden ja itsensä ajan tasalla pitämisen välillä. Korrelaatiomatriisit eivät kuitenkaan paljasta syy-seuraussuhdetta riippuvuuksien kesken. Sen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työntekijät, jotka haluavat ottaa vastaan palautetta ja suhtautuvat siihen positiivisesti, ovat myös niitä, joille itsensä johtaminen on tyypillistä, tai päinvastoin. Samoin palautteeseen positiivisesti suhtautuvat huomioivat myös muita, tai toisin päin. Myönteisesti suhtautuminen esimieheen taas näyttäisi johtavan työlle omistautumiseen, tai työlle omistautuminen myönteiseen suhtautumiseen esimiestä kohtaan. Esittää voidaan myös, että työntekijät, jotka ovat halukkaita kehittämään työtään oma-aloitteisesti, ovat taipuvaisia myös kehittämään itseään, tai päinvastoin. Matriisista käy vielä ilmi, että itsensä hyvin ajan tasalla pitävät työntekijät ovat myös uskollisempia organisaatioita kohtaan, tai uskolliset työntekijät ovat taipuvaisia itsensä ajan tasalla pitämiseen.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden alaistaidot ovat melko hyvällä tasolla. Asiantuntijaorganisaation kannalta positiivista oli, että organisaatiokuuliaisuus ja työlle omistautuminen, itsensä kehittäminen ja johtaminen, sekä työilmapiirin ja muiden huomioiminen kuvasivat työntekijöiden toimintaa työssään parhaiten. He näyttävät siis olevan ”moderneja”, itse itseään johtavia, kuitenkin kuuliaisia, ja muut huomioivia työntekijöitä. Taustamuuttujia verrattaessa kävi ilmi, että projektitutkijat kuvasivat useiden alaistaitojen ilmene-
mismuotojen kuvaavan heidän toimintaansa työssään hieman huonommin muihin ammattinimikkeisiin verrattuna. Tätä selittänee heidän erilainen työnkuvansa, sekä työsuhteen mää-
räaikaisuus. Projektiluontoisessa työssä eivät välttämättä alaistaidot ehdi kehittyä, eikä se välttämättä rohkaise alaistaitojen kehittämiseen. Naisten ja miesten välillä eroa tietyissä alais-
taitojen ilmenemismuodoissa myös ilmeni. Varovasti voisi todeta, että sosiaaliset taidot ja kuuliaisempaan toimintaan viittaavat taidot olivat naisille miehiä tyypillisempiä.

Alaistaitojen taustatekijöitä tarkasteltaessa voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet työnteki-
jät kokivat *työnsä mielekkääksi*, jossa työtehtävät tarjoavat haasteita ja mahdollisuudet edetä
uralla ovat jossain määrin hyvät. He pitivät myös *työympäristöään hyvänä*, jossa ollaan tyyty-
väisiä työkavereihin. Työntekijät olivat myös *tyytyväisiä esimiehensä toimintaan*, joka kan-
nustaa ja tukien näyttäytyi heille hyvänä mallina. He pitivät esimiehiään myös luotettavina,
joiden kanssa on helppo kommunikoida. Vastausten perusteella työntekijöiden voidaan todeta

olevan melko *sitoutuneita yliopistoon* tuntien jossain määrin velvollisuuden tunnetta sitä kohtaan. He myös kokivat tulleen kohdelluksi yliopistossa jokseenkin *oikeudenmukaisesti* ja tasapuolisesti, mutta vain osa koki saavansa yliopistolta tukea. *Organisaation toiminnasta* työntekijöiden mielipiteet taas olivat pääosin neutraaleja, kun siihen liittyvistä tekijöistä ei oltu samaa eikä eri mieltä.

Alaistaitojen taustatekijöiden ja ilmenemismuotojen väliset korrelaatiot kertovat ainoastaan niiden välisestä lineaarisesta yhteydestä paljastamatta niiden välistä kausaalisuutta. Kun tarkastellaan taustatekijöiden yhteyksiä teoriasidonnaisesta aineistosta muodostettuihin alaistaitoihin, oli tässä tutkimuksessa esille nousseista alaistaitojen taustatekijöistä kaikilla, lukuun ottamatta organisaation toimintaa, havaittavissa yhteys alaistaitoihin yleensä. *Kaikilla taustatekijöillä* oli merkittävä yhteys *organisaatiokollisuuteen* ja heikohko tai kohtalainen yhteys *positiivisesti työyhteisöön suhtautumiseen*. Organisaatiokollisuuteen, sekä positiivisesti työyhteisöön suhtautumiseen voi siis vaikuttaa useampikin tekijä. Myös *rehtiyteen* yhteys, joskin osin heikko, oli havaittavissa *kaikilla taustatekijöillä* lukuun ottamatta organisaation toimintaa. *Innokkuus* korreloi merkittävästi *organisaation sitoutuneisuuteen* sekä *työn mielekkyyteen* ja heikohkosti *tunteeseen hyvästä työympäristöstä*. Työn mielekkyydellä alaistaitojen taustatekijänä havaittiin vielä heikkoa korrelaatiota *oma-aloitteisesti tapahtuvan työn* sekä *itsensä kehittämisen* kanssa. Mielekäs työ voi siis vaikuttaa useammankin alaistaidon ilmenemiseen, mutta tällä tutkimuksella kausaalisuutta ei voida vahvistaa. Millään alaistaitojen taustatekijöillä ei havaittu juurikaan korrelaatiota opastavan ja auttavan toiminnan, organisaatiokuuliaisuuden, sekä itsensä ajan tasalla pitämisen kanssa.

Tarkasteltaessa tässä tutkimuksessa havaittujen alaistaitojen taustatekijöiden yhteyksiä toimeksiantajasidonnaisesta aineistosta muodostettuihin alaistaitoihin, oli kaikilla taustatekijöillä vähintään melkein tilastollisesti merkitsevä yhteys alaistaitoihin yleensä. Kaikkien taustatekijöiden yhteys *myönteisesti esimieheen suhtautumiseen* oli voimakasta, joten esimies-alaisuuteella näyttää olevan alaistaitoihin vaikutusta. Heikkoa tai kohtalaista oli myös yhteys *kaikilla taustatekijöillä työilmapiirin huomioimiseen*, lukuun ottamatta organisaation toimintaa. *Sitoutuneisuudella organisaation, tyytyväisyydellä esimiehen toimintaan, oikeudenmukaisuuden tunteella, ja organisaation toiminnalla* näyttäisi taas yhteyttä olevan *työlle omistautumiseen*. *Muiden huomioimiseen* näytti vaikuttavan vahvasti *työn mielekkyys* ja heikosti *tyytyväisyys esimiehen toimintaan*. *Vastuullisuus työyhteisöstä* näytti olevan suhteessa *organisaation sitoutuneisuuteen, tunteeseen hyvästä työympäristöstä, sekä työn mielekkyyteen*.

Työn mielekkyys siis näyttäisi jälleen vaikuttavan useampaan alaistaitoon. *Sitoutuneisuus organisaatioon* sekä *työn mielekkyys* korreloivat vielä *vuorovaikutus- ja viestintätaitojen* sekä *itsensä johtamisen* kanssa. Kuitenkin taustatekijöiden yhteyttä alaistaitojen ilmenemiseen on tarkasteltava tämän tutkimuksen tiedoilla vain mahdollisesti vaikuttavina tekijöinä, koska syy-seuraussuhteiden suuntaa, ei tulosten valossa kyetä todistamaan.

Kun tarkastellaan sekä teoriasidonnaisen, että toimeksiantajasidonnaisen aineistojen alaistaitojen yhteyttä niiden taustatekijöihin, on havaittavissa sitoutuneisuuden organisaatioon sekä työn mielekkyyden vaikuttavan selvästi alaistaitoihin yleensä. Myös tyytyväisyydellä esimiehen toimintaan, sekä tunteella hyvästä työympäristöstä on varovaisesti tulkittavissa olevan vaikutusta yleisesti alaistaitojen ilmenemiseen. Sen sijaan oikeudenmukaisuuden tunteella ja organisaation toiminnalla vaikutus on melko heikkoa alaistaitojen ilmenemiseen.

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tuloksia aiempaan teoriaan ja tutkimukseen verratessa ovat ilmenemismuodot samanlaisina kokonaisuuksina, kuin tulosten yhteenvedossa. Verrattaessa näitä kokonaisuuksia teoriaan ja toimeksiantajan teemoihin, havaittiin niissä selvää samankaltaisuutta. Vertailu teoriaan painottuu Podsakoffin ym. (2000) näkemyksiin alaistaitojen ilmenemismuodoista. Toimeksiantajalta saatuja alaistaitojen ilmenemismuotojen teemoja olivat *vastuu omasta työstä; suhtautuminen esimieheen*, kuten toisen asemaan asettuminen ja kunnioitus; *viestintä- ja vuorovaikutustaidot; käytöstavat; vastuu työyhteisöstä*, johon liittyen myös yhteistyökyky; sekä *itsensä johtaminen*, kuten omasta jaksamisesta huolehtiminen, asiantunte muksen ylläpito ja kehittäminen, haasteiden etsiminen, ja omaehtoisesti, itsenäisesti toimiminen.

Organisaatiokuuliaisuus on samankaltainen Podsakoffin ym. (2000) samannimisen alaistaidon ilmenemismuodon kanssa, joka oli nimeämisen peruste. Siihen on yhdistettävissä myös toimeksiantajan teemoista johdettu *työlle omistautuminen*. Molemmissa alaistaidoissa oli yhtäläisyyttä useaan Podsakoffin ym. (mt.) ”organisaatiokuuliaisuuteen” liittämään toimintaan. Yliopiston resurssien taloudellinen käyttö, kuuliaisuus, sekä tarpeettoman poissaolon välttäminen ovat yhtäläisiä esimerkiksi Grahamin (1991) ”organisaatiotottelevaisuuden” kanssa. Bormanin ja Motowidlon (1997) mainitsemaan ”organisaation sääntöjen ja menettelytapojen noudattamiseen” taas on yhdistettävissä aikataulujen täsmällinen noudattaminen sekä työteh-

tävien suorittaminen parhaan kyvyn mukaan. Kaikki tälle alaistaidon ilmenemismuodolle la-
tautuneet muuttajat voidaan vielä yhdistää Smithin ym. (1983) esittämään ”yleiseen sääntöjen
noudattamiseen”. *Työlle omistautuminen* muotoutui omaksi alaistaidokseen viitaten lähinnä
toimeksiantajan mainitsemaan ”vastuuseen omasta työstä”. Siihen on yhdistettävissä kuuliai-
suus omassa työssä, sekä sitoutuminen yhteisesti sovittuihin asioihin. Tälle alaistaidon ilme-
nemismuodolle annettiin kuitenkin eri nimi, koska siihen ei täysin vastannut toimeksiantajan
teemaa.

Itsensä kehittäminen on hyvin yhtäläinen Podsakoffin ym. (2000) sekä Georgen ja Briefin
(1992) ”itsensä kehittämisen” kanssa, jotka sisälsivät vapaaehtoisen tietämyksen, taitojen ja
kykyjen parantamisen. Se olikin perusteena tämän faktorin nimeämislle. Vaikka Podsakoff
ym. (2000) eivät löytäneet alan kirjallisuudesta vahvistusta, että tämä olisi oma alaistaidon
ilmenemismuoto, nousi se tässä tutkimuksessa selvästi esiin vahvistaen näin heidän ajatustaan.
Sitä tukee myös toimeksiantajan esittämä *itsensä johtaminen*, joka nimettiin toimeksiantajan
teemaan perustuen. Tässä tutkimuksessa ilmenneistä alaistaidoista siihen on yhdistettävissä
jatkuvan asiantuntemuksen ylläpito ja kehittäminen, sekä haasteiden etsiminen ja itsensä
haastaminen. Ne ovat osa itsenäisesti toimimista. Sen sijaan tässä tutkimuksessa ei pystytty
havaitsemaan toimeksiantajan mainitsemia, itsensä johtamiseen liittyvää jaksamisesta huoleh-
timista. *Työilmapiirin huomioiminen* nousi sellaiseksi alaistaidon ilmenemismuodoksi, jota ei
suoranaisesti ollut toimeksiantajalta saaduissa teemoissa, tai mainittu Podsakoffin ym. (2000)
mallissa. Työilmapiirin huomioiminen voitaisiin liittää vastuuseen työyhteisöstä, mutta selke-
ästi tämä alaistaito viittasi toimintaan, joka edistää hyvää työilmapiiriä, joten se nimettiin
omaksi, erilaiseksi alaistaidon ilmenemismuodoksi. *Muiden huomioiminen* viittaa toimeksian-
tajan alaistaidoista ”käytöstapoihin”, sisältäen hyvät käytöstavat, huomaavaisuuden ja ystäväl-
lisyden. Sitä ei nimetty suoraan toimeksiantajan teeman perusteella, koska sen koettiin ole-
van laajemmin, kuin hyvien käytöstapojen kautta, muita huomioivaa toimintaa.

Innokkuus ja oma-aloitteinen työn kehittäminen ovat yhdistettävissä Podsakoffin ym.
(2000) ”oma-aloitteisuuteen”. Se jakautui kahdeksi eri alaistaidoksi tässä tutkimuksessa. In-
nokkuus viittaa muun muassa Bormanin ja Motowidlon (1997) mainitsemaan ”halun innok-
kuuteen ja ylimääräiseen ponnisteluun” pohjalta. Se kuvastaakin kenties paremmin erityistä
innokkuutta, joka taas *oma-aloitteisesta työn kehittämisestä* ei käynyt ilmi. Nimi täsmennet-
tiinkin koskemaan ainoastaan oma-aloitteista työn kehittämistä. Selvästi tällä alaistaidon il-
menemismuodolla on yhtäläisyyttä ”henkilökohtaiseen ahkeruuteen” (Moorman & Blakely

1995), ”rakentavien ehdotusten esittämiseen” (George & Jones 1997), ”vapaaehtoisuuteen huolehtia työtehtävistä” (Borman & Motowidlo 1997), sekä ”työlle omistautumiseen” (Van Scotter & Motowidlo 1996). *Vastuullisuus työyhteisöstä* taas sai nimensä toimeksiantajan teemaan perustuen. Toimeksiantajan mukaan se on muun muassa yhteistyökykyä, johon viittaa muun muassa tälle alaistaidolle korkeimman latauksen saanut aktiivisuus työyhteisössä. *Vastuullisuus työyhteisöstä* on osittain yhdistettävissä myös Podsakoffin ym. (2000) ”kansalaishyveellisyyteen”.

Myönteinen esimieheen suhtautuminen nimettiin toimeksiantajan teeman mukaisesti muutoin, mutta siihen lisättiin sana *myönteinen* kuvaamaan sille latautuneiden muuttujien positiivista luonnetta. Se kuvaa hyvin tähän alaistaidon ilmenemismuotoon sisältyvää esimiehen kunnioittamista ja auttamista, lojaaliutta, sekä esimiehen asemaan asettumista. Podsakoffin ym. (2000) mallista ei suoranaista vastinetta tälle alaistaidolle löydy. *Organisaatiuskollisuus* sai nimensä suoraan teorian pohjalta sisältäen erittäin selvästi Podsakoffin ym. (2000) siihen yhdistämiä toimintamuotoja. Yhtäläisyyksiä tällä alaistaitojen ilmenemismuodolla on muun muassa Moormanin ja Blakelyn (1995) ”uskollisuuden ja luotettavuuden vahvistamiseen”, Georgan ja Briefin (1992) ”hyväntahtoisuuden levittämiseen” sekä Grahamin (1991) ”organisaatiuskollisuuden”, koskien organisaation hyvän maineen edistämistä ja hyvän kuvan antamisesta. Myös Bormanin ja Motowidlon (1997) ”organisaation päämäärien hyväksyminen, tukeminen ja puolustaminen” on yhtäläinen organisaatiuskollisuuden kanssa yliopiston päämäärien ja tavoitteiden hyväksymisen, sekä organisaatioon sitoutumisen osilta. Tässä tutkimuksessa ilmenneet *vuorovaikutus- ja viestintätaidot* viittaavat toimeksiantajan teemoista ”viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin”. Vaikka pääpaino tässä alaistaidossa olikin palautteen vastaanottamisella, sisältyi siihen myös itsensä selkeästi ilmaiseminen. Tästä syystä nimessä haluttiin painottaa vuorovaikutustaitoja siirtämällä se nimen ensimmäiseksi osaksi. Podsakoffin ym. (2000) esittämän mallin kanssa oli vuorovaikutus- ja viestintätaidoilla yhtäläisyyksiä ”rehtyyteen”. Heidän mielestään rehtyyttä on, ettei loukkaannuta, jos muut ovat asioista eri mieltä, eikä oteta omien ideoitten tyrmäämistä henkilökohtaisesti.

Opastava ja auttava toiminta alaistaidon ilmenemismuotona sisältää pitkälti samaa toimintaa, kuin Podsakoffin ym. (2000) ”auttava käyttäytyminen”. Se sai kuitenkin eri nimen, koska sille voimakkaimmin latautuneissa muuttujissa korostui opastaminen. Opastaminen taas on tulkittavissa hieman erilaiseksi toiminnaksi, kuin auttaminen. Amerikkalaiset tutkijat ovat ne kuitenkin useimmiten yhdistäneet. Tämä alaistaito yhdistyi useiden tutkijoiden tulkintoihin, ku-

ten Smithin ym. (1983) ”epäitsekkyteen” uusien työntekijöiden opastamisen, sekä raskaan työtaakan omaavien työkavereiden auttamisen osilta, sekä Williamin ja Andersonin (1991) ”yksilöön kohdistuvaan organisaatiokansalaisuuteen” poissa olleiden työkavereiden informoinnin osalta. Organin (ks. Podsakoff ym. 2000, 518) mainitsemaan ”kannustukseen” taas on yhdistettävissä pyrkimys työkavereiden rohkaisemiseen ja kannustamiseen, ja työkavereiden auttaminen työhön liittyvissä ongelmissa on liitettävissä muun muassa Moormanin ja Blakelyn (1995) ”ihmistenväliseen auttamiseen”. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan pystytty opastamaan ja auttavaan toimintaan yhdistämään Podsakoffin ym. (2000) mainitsemaa ”ongelmia ehkäisevää auttavaa toimintaa”. Mitkään siihen liittyvät väittämät eivät latautuneet tälle faktorille.

Rehtiys on nimetty suoraan teorian perusteella, viitaten selkeimmin MacKenzien ym. (1993) sekä Bormanin ja Motowidlon ym. (1997) käsityksiin ”rehdistä” toiminnasta. He ovat maininneet rehtiyden viittaavan siihen, että hyväksytään valittamatta olosuhteet, jotka eivät ole parhaat mahdolliset. Faktori ei kuitenkaan kattanut täysin Podsakoffin ym. (2000) näkemystä rehtiydestä. Tässä tutkimuksessa tietyin osin heidän näkemystään täydentää *positiivinen suhtautuminen työyhteisöön*, joka rehtiyteen oli yhdistettävissä vain tietyin osin, joten se nimettiin omaksi alaistaidon ilmenemismuodoksi. Kun tämä alaistaidon ilmenemismuoto viittaa siihen, että organisaation, työkavereiden ja esimiehen toiminnassa kiinnitetään huomiota positiivisiin asioihin epäkohtien sijaan, on se samankaltainen ainoastaan Podsakoffin ym. (1990) sekä Williamsin ja Shiaw’n (1999) ”rehtiyteen” yhdistämään toiminnan kanssa. *Itsensä ajan tasalla pitämisen* sisältämät toimintamuodot, säännöllinen yliopiston tiedotteiden, sähköpostien ja muiden dokumenttien lukeminen sekä yliopiston tapahtumista itsensä ajan tasalla pitäminen, ovat samoja, joita Podsakoff ym. (2000) ovat yhdistäneet ”kansalaishyveellisyyteen” Organin (1988, 13) kautta. Sen sijaan tähän ei pystytty yhdistämään kansalaishyveellisyyteen viittaavaa Grahamin (1991) ”organisatorista osallistumista” tai Georgen ja Briefin (1992) ”organisaation suojelemista”. Tämä alaistaidon ilmenemismuoto on siis vain osittain yhtäläinen Podsakoffin ym. (2000) ”kansalaishyveellisyyden” kanssa, joten suoraan siksi sitä ei nimetty.

Tiivistettynä voitaisiin todeta, että tutkimuksen kohteena olleessa suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa ilmenneet alaistaidot mielekkäänä kokonaisuutena mukailevat hyvin pitkälti Podsakoffin ym. (2000) esittämää seitsemän alaistaidon ilmenemismuodon mallia, yhdistäen sen osittain myös osin toimeksiantajan teemoihin. Suurin ero Podsakoffin ym. (mt.) malliin oli *itsensä ajan tasalla pitämisessä* suhteessa ”kansalaishyveellisyyteen”, johon yhtäläisyyk-

siä oli vain osittain. Erilaisiksi alaitaidon ilmenemismuodoiksi osoittautuivat myös ”rehtiys” sekä ”oma-aloitteisuus”, jotka molemmat jakautuivat tässä tutkimuksessa kahdeksi eri alaitaidon ilmenemismuodoksi. ”Rehtiys” ilmeni yhtäältä *rehtinä* ja reiluna toimintana ja toisaalta *positiivisena suhtautumisena työyhteisöön*. ”Oma-aloitteisuus” taas ilmeni tässä tutkimuksessa *oma-aloitteisena työn kehittämisenä* sekä *innokkuutena*, molemmat omina alaitaitoinaan. *Työilmapiirin huomioiminen* oli kuitenkin sellainen alaitaito tässä mallissa, mikä nousi esiin omana, aiemmista tuloksista eroavana ilmenemismuotona. Tämä oli mielenkiintoinen löytö, koska se viittaa ainakin luonteeltaan olevan hyvin eduksi organisaatiolle.

Taulukko 22. Tutkimuksessa havaitut alaitaitojen ilmenemismuodot suhteessa teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen

Havaittu alaitaito	Podsakoff ym. (2000)	Toimeksiantaja	*Huomioitavaa
Organisaatiokuuliaisuus	Organisaatiokuuliaisuus	<i>Vastuu työyhteisöstä</i>	Organisaatiokuuliaisuus
Työlle omistautuminen	<i>Organisaatiokuuliaisuus</i>	*Vastuu omasta työstä	Itsensä kehittäminen ei liittynyt havaittuun alaitaitoon
Itsensä kehittäminen	Itsensä kehittämien	<i>Vastuu omasta työstä</i>	
Itsensä johtaminen	<i>Itsensä kehittäminen</i>	*Itsensä johtaminen	Jaksamisesta huolehtiminen ei liittynyt havaittuun alaitaitoon
*Työilmapiirin huomioiminen			Uusi alaitaito teoriaan tai aiempaan tutkimukseen verraten
Muiden huomioiminen		*Käytöstavat	Liian suppea verrattuna havaittuun alaitaitoon
Innokkuus	*Oma-aloitteisuus	<i>Vastuu omasta työstä</i>	Jakautui kahdeksi muodoksi
Vastuullisuus työyhteisöstä	<i>Kansalaishyveellisyys</i>	Vastuu työyhteisöstä	
Oma-aloitteinen työn kehittäminen	*Oma-aloitteisuus		Jakautui kahdeksi muodoksi
Myönteinen suhtautuminen esimieheen		Suhtautuminen esimieheen	
Organisaatiioskollisuus	Organisaatiioskollisuus	<i>Vastuu työyhteisöstä</i>	
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	<i>Rehtiys</i>	*Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	Erilainen painotus
Opastava ja auttava toiminta	*Auttava käyttäytyminen	<i>Vastuu työyhteisöstä</i>	Ongelmia ehkäisevä toiminta ei liittynyt havaittuun alaitaitoon
Rehtiys	*Rehtiys		Jakautui kahdeksi muodoksi
Positiivinen suhtautuminen työyhteisöön	*Rehtiys		Jakautui kahdeksi muodoksi
Itsensä ajan tasalla pitäminen	*Kansalaishyveellisyys	<i>Itsensä johtaminen</i>	Organisaation suojeleminen ei liittynyt havaittuun alaitaitoon

Tarkasteltaessa tässä tutkimuksessa esille nousseita alaitaitojen taustatekijöitä teorian ja aiemman tutkimuksen valossa, tehtiin seuraavia johtopäätöksiä. *Sitoutuneisuus organisaatioon* on alaitaitojen taustatekijä, joka on ollut esillä laajasti eri tutkimuksissa (vrt. Podsakoff ym. 2000; Gurbuz 2009; Ahmed ym. 2011). Se on selkeästi yhdistettävissä Podsakoffin ym. (2000)

esittämiin ”yksilölle tunnusomaisiin tekijöihin”, koska se liittyy työntekijästä itsestään kumpaviin tuntemuksiin. Sitoutuneisuudella on havaittu olevan yhteys alaistaitoihin, vaikka käsituksesta onkin ilmennyt erimielisyyksiä (Podsakoff ym. 2000; Gurbuz 2009). Tässä tutkimuksessa kuitenkin alaistaidoilla ja sitoutuneisuudella organisaatioon oli vahva yhteys. *Tyytyväisyys esimiehen toimintaan* on eri muodoissa mainittu alaistaitojen taustatekijänä useassa tutkimuksessa (vrt. Smith ym. 1983; Ehrhart 2004; Heinonen ym. 2013). Se onkin yhdistettävissä Podsakoffin ym. (2000) ”johdon käyttäytymiseen”, sen ollessa seurausta esimiehen toiminnasta. Johdon käyttäytymisen on todettu olevan yhteydessä yleisesti alaistaitoihin, sekä auttavaan käyttäytymiseen ja oma-aloitteisuuteen (Smith ym. 1983; Ehrhart 2004), mutta tässä tutkimuksessa yhteys oli heikkoa yleisesti teoriasidonnaisiin alaistaitoihin. Selvä yhteys oli havaittavissa ainoastaan organisaatiokollisuuteen, sekä positiiviseen suhtautumiseen työyhteisöön. Tässä yhteydessä teoria ja empiria eivät siis aivan kohdanneet, vaikka tyytyväisyydellä esimiehen toimintaan olikin yhteys yleisesti toimeksiantajasidonnaisiin alaistaitoihin. *Oikeudenmukaisuuden tunne* on rinnastettavissa Podsakoffin ym. (2000) ”organisaatiolle tunnusomaisiin tekijöihin”. Vaikka kyseessä on työntekijän itsensä tuntemus oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta, sekä organisaation tuesta, ovat ne seurausta organisaation toiminnasta. Vaikka eri tutkijat ovat löytäneet yhteyden oikeudenmukaisuuden tunteen ja alaistaitojen välillä (vrt. Smith ym. 1983; Ehrhart 2004; Golparvar & Javadian 2012), ei tässä tutkimuksessa voimakasta yhteyttä yleisesti alaistaitoihin havaittu.

Tunne hyvästä työympäristöstä on tulkittavissa omaksi erilaiseksi taustatekijäksi, jota Podsakoffin ym. (2000) mallissa ei ollut mainittu. Se on useamman tekijän summa. Yhtäältä siihen vaikuttaa työntekijän itsensä tuntemukset työkavereista, ja toisaalta hyvään työympäristöön voisi ajatella vaikuttavan organisaation toiminnan sekä johdon käyttäytymisen. *Organisaation toiminta* on yhdistettävissä toiseksi Podsakoffin ym. (mt.) ”organisaatiolle tunnusomaiseksi tekijäksi”, joka on suoraan seurausta organisaation toiminnasta. Tämänkin taustatekijän ja yleisesti alaistaitojen, sekä auttavan käyttäytymisen, oma-aloitteisuuden, ja kansalaishyveellisyden välille ovat tutkijat löytäneet yhteyden (vrt. Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000; Golparvar & Javadian 2012), mutta tämän tutkimuksen tuloksena ei yhteyttä alaistaitoihin yleisesti, tai mainittuihin ilmenemismuotoihin esiintynyt. *Työn mielekkyys* taas viittaa Podsakoffin ym. (2000), sekä Podsakoffin ja MacKenzen (1995) esittämiin tyydyttäviin työtehtäviin. Työn mielekkyys on siis ”työlle ja työtehtäville tunnusomainen tekijä” (Podsakoff ym. 2000), sen liittyessä muun muassa haastaviin työtehtäviin sekä mahdollisuuteen edetä uralla. Podsakoff ym. (mt.) ovat todenneet tällaisten tekijöiden olevan suhteessa yleisesti alaistaitoi-

hin, joka kävi ilmi myös tässä tutkimuksessa. Podsakoff ja MacKenzie (1995) ovat löytäneet positiivisen yhteyden vielä epäitsekkyteen, rehtyyteen sekä organisaatiositoutuneisuuteen, joista myös tässä yhteydessä havaittiin yhteys rehtyyteen sekä organisaatiuskollisuuteen (organisaatiositoutuneisuus).

5.3 Manageriaaliset johtopäätökset

Organisaation johdon kannalta tutkimustulosten olennaisin anti on, että ne ilmaisevat millaisia alaistaitoja työntekijöiden toiminnasta on havaittavissa. Kun tiedetään millaisina alaistaidot ilmenevät, pystytään niiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen paneutua. Tulosten perusteella organisaatiokuuliaisuus, työlle omistautuminen, itsensä kehittäminen ja johtaminen, sekä työilmapiirin ja muiden huomioiminen kuvasivat työntekijöiden toimintaa työssään parhaiten. Tämä viittaa siihen, että he ovat ainakin omasta mielestään helppoja johdettavia, kun vielä lojaalius ja kunnioitus esimiestä kohtaan olivat heille tyypillistä. Työntekijät näyttäisivät ottavan vastuuta oman työnsä johtamisesta, mutta ovat silti kuuliaisia. Kun vielä hyvä työilmapiiri osoittautui heille tärkeäksi, on organisaation johdolla käsissään varsin hyviä työntekijöitä. Johdon pääasiallinen tehtävä näiden alaistaitojen osilta onkin tarkastella tekijöitä niiden taustalla, että voitaisiin pohtia keinoja niiden ylläpitämiseksi.

Tämän lisäksi tiettyjen alaistaitojen kehittäminen voi parantaa myös jotain toista alaistaitoa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että itsensä kehittäminen ja oma-aloitteinen työn kehittäminen korreloivat keskenään. Näin ollen voidaan itsensä kehittämiseen rohkaisemalla, esimerkiksi koulutuksella tai työelämävalmennuksella, kehittää myös oma-aloitteista työn kehittämistä, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti opetuksen laatuun. Organisaation kannalta merkittävää voi olla myös vuorovaikutus- ja viestintätaitojen korrelointi itsensä johtamisen ja muiden huomioimisen kanssa. Tietoa voi hyödyntää muun muassa rekrytointitilanteessa, hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot omaavat henkilöt voivat mahdollisesti olla huomaavaisia ja hyväkäytöksisiä, joka taas voi vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Kun vielä suhtautuminen esimieheen korreloi työlle omistautumisen kanssa, on mahdollista, että hyvä esimiesalaissuhde voisi edesauttaa työlle omistautumista. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu alaistaitojen välistä kausaalisuutta, joten näitä johtopäätöksiä tulee tulkita varoen.

Toisaalta, tuloksista käy ilmi millainen toiminta ei työntekijöille ole niinkään tyypillistä. Johdolle jää pohdittavaksi, kuinka tällaista toimintaa saataisiin parannettua. Esimerkiksi itsensä ajan tasalla pitäminen kuvasi vastaajien mielestä heidän toimintaansa työssään vain jonkin verran. Kun taas itsensä ajan tasalla pitäminen korreloi kohtalaisesti organisaatiokollisuuden kanssa, olisi hyvä pohtia, kuinka tällaista toimintaa voidaan edistää. Voi olla, että uskolliset työntekijät pitävät itseään hyvin ajan tasalla organisaation asioista, mutta mikäli kausaalisuutta on olemassa toiseen suuntaan, eli hyvin itsensä ajan tasalla pitävät työntekijät osoittaisivat myös organisaatioon sitoutuneisuutta uskollisuuden kautta, olisi se merkittävä tieto. Tämän korrelaatiosuhteen todellisuutta on kuitenkin tarkasteltava varoen. Vaikka asiantuntijaorganisaation työntekijät ovat yleisesti herkkiä vaihtamaan työpaikkaa (Cho & Huang 2012), oli tässä tutkimuksessa työntekijöiden mielestä heidän organisaatiokollisuutensa hyvällä tasolla.

Tutkittaessa eroja alaistaitojen ilmenemisessä eri taustamuuttujien pohjalta kävi ilmi, että projektitutkijat kokivat toimivansa hyvien alaistaitojen mukaisesti hieman muita heikommin. Tämä selittyy heidän erilaisella työnkuvallaan, ja määräaikaisella työsuhteellaan. Vaarala (2004) mainitsee sanomalehti Karjalaisen artikkelissa tutkijoiden käyttävän paljon aikaa rahoituksen hakemiseen työsuhteiden ollessa kuitenkin vain muutaman kuukauden pituisia. Tämä voi hyvin syödä projektitutkijoilta resursseja sekä halua esimerkiksi vastuullisuuteen itsensä kehittämiseen. Tähän viittaa myös Blattin (2008) tekemä havainto määräaikaisesti työskentelevien asiantuntijoiden haluttomuudesta menestyä itseään kehittämällä verrattuna muihin työntekijöihin. Siihen kuinka alaistaitoja voitaisiin kehittää, ei tällä tutkimuksella kanna kyetä ottamaan. Yleisesti asiaan kantaa ottaen voitaisiin mainita jotain yleisimmin käytettyjä keinoja, kuten mentorointi ja työnohjaus (Tunkkari-Eskelinen 2011) tai esimerkiksi työntekijän itsensä kehittämiseen tähtäävä työelämävalmennus (Mäkinen 2013). Näitä ehdotuksia tukee muun muassa Blattin (2008) havainto, jonka mukaan positiiviset vuorovaikutussuhteet sekä työharjoittelu edistävät määräaikaisten asiantuntijoiden alaistaitoja.

Johdon kannalta on hyvä tietää, että tutkimus alaistaitojen taustatekijöistä paljasti työntekijöiden kokevan työnsä mielekkääksi ja työympäristönsä hyväksi sekä heidän olevan tyytyväisiä esimiehiinsä. He ovat myös melko sitoutuneita ja kokevat tullessa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti. Kuitenkin vain osa tunsi saavansa yliopistolta tukea, joten tämä kannattaa johdon huomioida. Myöskään organisaation toiminta ei herättänyt heissä kovin positiivisia tunteita, jossa voikin olla siten kehittämisen varaa.

Tutkimustuloksina saaduista alaistaitojen taustatekijöiden ja alaistaitojen ilmenemismuotojen välisistä yhteyksistä on organisaation johdolle hyötyä pohdittaessa keinoja työntekijöiden alaistaitojen kehittämiseksi. Vaikka tulosten perusteella ei kyetä paljastamaan, onko jokin seikka puhtaasti syy alaistaidoille vai seuraus niistä, on pelkkien yhteyksienkin toteaminen alku alaistaitojen kehittämiseksi. Kun esimerkiksi kaikkien alaistaitojen taustatekijöiden todettiin olevan melko selvästi yhteydessä organisaatiokollisuuteen, on taustatekijöitä, esimerkiksi työn mielekkyyttä parantamalla mahdollisuus vaikuttaa sitoutuneisuuteen. Esille nousi myös ajatus, että mielekäs työ voi olla useamman eri alaistaidon taustalla, josta johdolle voi olla hyötyä. Kaikkien alaistaitojen todettiin vielä olevan yhteydessä myönteisesti esimieheen suhtautumiseen. Näin ollen esimerkiksi organisaation toiminnalla, kuten oikeudenmukaisella päätöksenteolla, voitaisiin vaikuttaa hyvään esimies-alaissuhteeseen. Näihin johtopäätöksiin on tämän tutkimuksen perusteella suhtauduttava varauksella, sillä varmuudella yhteyksistä ei voida sanoa, vaikuttavatko taustatekijät alaistaitojen ilmenemiseen, vai ovatko mielipiteet alaistaidoista vaikuttaneet tuntemuksiin niiden taustalla olevista tekijöistä. Johdon kannalta tärkeää on kuitenkin riippuvuussuhteiden paljastuminen. Ne tarjoavat mahdollisuuden arvioida mitä alaistaitojen ilmenemismuotojen ja taustatekijöiden välisiä suhteita tulisi tarkastella lähemmin.

Kokonaisuudessaan alaistaitojen huomioiminen johdon puolesta on tärkeää. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet alaistaidoilla olevan positiivista vaikutusta organisaation tehokkuuteen ja myös työssä jaksamiseen (ks. Petitta & Vecchione 2011). On selvää, että niihin vaikuttavat monet muutkin seikat, mutta alaistaidot ovat yksi osa kenttää, jolla voidaan pyrkiä tehokkaampaan toimintaan, ja ennen kaikkea hyvinvoivaan työyhteisöön. Vaikka alaistaidot ovat tämänkin tutkimuksen mukaan osittain työhön kuuluvaa, ei aina niinkään erityistä roolia vaativaa toimintaa, on hyviin alaistaitoihin yhdistettävissä silti vapaaehtoisuus. Alaistaidot ovat tavallaan palkatonta työtä, joten johdon tulisi pohtia tarkkaan kuinka niihin kannustetaan. Paine & Organ (2000) ovat ehdottaneet alaistaitojen kehittämisen työkaluiksi johdolle muun muassa tehokkaiden, kaikille tasapuolisten arviointijärjestelmien suunnittelemisen, huolellisesti suunnitellun johtamisen kehittämisohjelman, oikeudenmukaisten palkitsemisjärjestelmien luomisen, sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen tähtäävän työtehtävien suunnittelun. Hyvien alaistaitojen mukaisesta toiminnasta voitaisiin esimerkiksi palkita koko työyhteisöä, eikä tiettyjä henkilöitä. Sillä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti myös työilmapiiriin. Kun työntekijät käyttävät työntekoon suuren osan ajastaan, ja hyvä ilmapiiri vaikuttaa työn mielekkyyteen, riittää heillä energiaa myös muuhun. Kun sen taas voi olettaa auttaa jaksami-

seen ja innostuneisuuteen, saadaan aikaan kaiken kaikkiaan positiivinen kierre, joka voi mahdollisesti vähentää myös työuupumusta.

5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta arvioitaessa pohditaan tutkimuksessa käytettyä teoreettisia ja menetelmävalintoja, tutkimuksen onnistuneisuutta ja tulosten merkittävyyttä, sekä tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen teoriaosuudessa alaistaitoja on tarkasteltu aihealueen kansainvälisesti merkittävimpien tutkijoiden osilta. Alaistaitojen ilmenemismuotoja käsiteltäessä Podsakoffin ym. (2000) malli todettiin vakuuttavaksi, koska he ovat muodostaneet sen erittäin laajan tutkimuksen pohjalta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankintaan käytetyn mittarin, eli kyselylomakkeen arviointi on tärkeää, koska se luo edellytykset tutkimustulosten merkityksellisyydelle ja luotettavuudelle. Tässä tutkimuksessa haasteelliseksi nousi lomakkeessa olevien väittämien määrä suhteessa vastausten määrään. Koska kyselylomakkeeseen valikoitiin väittämiä teoreettisen näkökulman ja toimeksiantajan teemojen pohjalta, nousi väittämien määrä melko suureksi. Ennen kyselyn suorittamista olisi täytynyt pohtia kohderyhmän laajentamista, tai keinoja supistaa väittämien määrää. Verkkokysely aineiston hankintamenetelmänä taas on kustannustehokas ja helppo toteuttaa, mutta siihen voidaan helposti jättää vastaamatta. Tutkimukseen osallistui vain 106 vastaajaa, joka tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on melko vähän. Mahdollisuuteen saada hyvin paljon enemmän vastaajia vaikutti kuitenkin se, että tutkimus oli toimeksiannossa rajattu koskemaan vain yhtä tiedekuntaa. Analyysimenetelmäksi valittua faktorianalyysia pääkomponenttianalyysin sijaan on perusteltu metodologia osuudessa. Kun laajasta muuttujajoukosta on haluttu muodostaa selkeämmin tiivistettyä mallia, on faktorianalyysi ollut käytetyin menetelmä alaistaitojen ilmenemismuotojen muodostamiseen myös tarkasteltaessa aiempia kansainvälisiä tutkimuksia. Tämän tutkimuksen faktorianalyysissa muuttujia oli kuitenkin paljon, joten osallistujia olisi saanut mukana olla enemmän, jolloin havaintojen määrä olisi kasvanut paremmin faktorianalyysiin sopivaksi. Vastauksia saatiin kuitenkin riittävästi analyysia varten.

Esitetyn tutkimusongelman ja siitä johdettujen tutkimuskysymysten valossa tutkimuksessa onnistuttiin hyvin. Tuloksista johdetuilla alaistaitojen ilmenemismuodoilla kyettiin vastaamaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kun näitä tuloksia vertailtiin aiempaan

tutkimukseen, löydettiin huomattavaa yhteneväisyyttä, joten voidaan hyvin todeta teorian ja tulosten tukevan toisiaan. Tutkimuksen merkittävin anti lienee löydetty pienet eroavaisuudet ilmenneissä alaistaidoissa. Etenkin esille noussut työilmapiirin huomioiminen omana alaistaitona on merkittävä. Vastaajat kokivat vastausten perusteella toimivansa hyvää työilmapiiriä edistävällä ja ylläpitävällä tavalla. Koska hyvän työilmapiirin on todettu parantavan muun muassa työtyytyväisyyttä (ks. Organ 1988, 53), on hyvään ilmapiiriin pyrkivä toiminta arvokasta organisaatiolle. Vastauksena kolmanteen tutkimuskysymykseen on todettavissa, ettei taustamuuttujilla ollut suurta merkitystä havaittuihin ilmenemismuotoihin. Tästä huomiosta positiivisen organisaation kannalta tekee se, että kauttaaltaan työntekijät näyttävät toimivan yhtenäisesti hyvien alaistaitojen mukaisesti, vaikka muihin verrattuna projektitutkijoiden alaistaidot olivat osin heikommat. Neljänteen tutkimuskysymykseen, alaistaitojen taustatekijöiden ja ilmenemismuotojen välisiin yhteyksiin, pystyttiin myös vastaamaan. Huomioitavaa arvioinnissa on se, että tutkimuksella haettiin nimenomaan olemassa olevia yhteyksiä, niiden kausaliiteettiin ottamatta kantaa. Näin ollen yhteyksistä tehdyt manageriaaliset johtopäätökset on esitetty varovaisesti ja suuntaa antavasti, ainoastaan muutamaa esimerkkiä käyttäen. Tämä tehtiin siksi, ettei tämän tutkimuksen tuloksilla kyettä kyseisiä johtopäätöksiä vahvistamaan.

Pohdittaessa tutkimuksen yleistettävyyttä, voitaisiin olettaa tutkimustulosten olevan samankaltaisia muissakin kohdeyliopiston tiedekunnissa, sekä muissa suomalaisissa yliopistoissa. Jos yleistettävyyttä pohditaan suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiokontekstissa, voidaan löytää perusteita sekä puolesta, että vastaan. Yliopistoissa, kuten muissakin asiantuntijaorganisaatioissa on tiedon luomisella sekä neuvojen ja ohjeiden antamisella keskeinen merkitys, ja työnteko on usein itsenäistä sekä oman osaamisen kehittämiseen sidonnaista. Tuloksia tulkittaessa huomattiinkin yhtäläisyyttä joihinkin muihin, samankaltaisessa organisatorisessa ja kulttuurisessa kontekstissa tehtyihin tutkimuksiin. Nämä tukevat tulosten yleistettävyyttä. Kuitenkin on hyvin vaikea luoda vankkaa yleistettävyyttä muihin suomalaisiin asiantuntijaorganisaatioihin ilman vertailtavia tutkimustuloksia, koska tulkinnat perustuivat osittain yleisiin olettamuksiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin kautta (Metsämuuronen 2002, 11). Tutkimuksen reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toistettavuuteen (Hirsjärvi ym. 2002, 213). Kyse on siis tutkimuksen kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia, mittauksesta toiseen samana pysyviä tuloksia (Vilkkä 2007, 149). Tutkimuksen ollessa reliabeli, tulisi tulosten olla melko samanlaisia eri mittauskerroilla (Metsä-

muuronen 2002, 11). Tutkimuksen validiteetilla taas tarkoitetaan, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata; toisin sanoen tutkitaanko juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia (Vilkkä 2007, 150).

Tutkimuksen reliabiliteettia, eli luotettavuutta, voidaan arvioida seuraavien menetelmien avulla: rinnakkaismittauksella, toistomittauksella tai sisäisen yhtenäisyyden, eli konsistenssin kautta (Metsämuuronen 2000b, 29). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia arvioitiin tarkastelemalla faktoreiden, joista myöhemmin muodostettiin summamuuttujat, sisäistä konsistenssia. Arviointi perustui Cronbachin alfa-kertoimiin. Valli (2001, 94) mainitsee, että summamuuttujien, eli useiden samaa ilmiötä mittaavien muuttujien yhteenlaskettujen arvojen, reliabiliteettia mitattaessa on yleisin tapa laskea alfa-kertoimet. Koska alfojen laskemiselle olennaista on muuttujien varianssi, voi liian suppea mittarin skaala aiheuttaa arvoissa niin vähän vaihtelua, että ne jäävät mataliksi teknisistä syistä (Metsämuuronen 2000b, 49). Reliabiliteetin kannalta olisi siis voinut olla parempi käyttää seitsenportaista Likert-asteikkoa tässä tutkimuksessa käytetyn viisiportaisten sijaan. Kuitenkin kaikkien faktoreiden, myöhemmin summamuuttujien, alfat olivat riittävän suuria, joten mittarin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Reliabiliteettia arvioitaessa voidaan vielä pohtia edustaako otos onnistuneesti perusjoukkoa ja mikä on tutkimuksen vastausprosentti (Vilkkä 2007, 150). Tässä tutkimuksessa vastauspyyntö kyselyyn lähetettiin kaikille tapaustutkimuksen kohteena olleen tiedekunnan työntekijöille, joten kyseessä oli kokonaistutkimus. Otantaa tutkimuksessa ei siis suoritettu. Vastausprosentiksi tutkimuksessa muodostui 34,4. Maailman johtavan verkkopohjaisten kyselytutkimusratkaisujen toimittajan, SurveyMonkeyn (2013a.) mukaan ”verkkokyselyissä, joissa vastaajiin ei ole ennestään suhdetta, 20–30 prosentin vastausprosenttia pidetään erittäin hyvänä” (SurveyMonkey 2013b). Toisaalta kysely tehtiin juuri ennen lukuvuoden loppua, ja on mahdollista, että jotkin kohderyhmän henkilöt ovat olleet jo lomalla kyselyn ajankohtana. Vastausprosentin voidaan kuitenkin edellä mainittujen perusteluiden pohjalta olevan hyvä.

Tutkimuksen validiteetin, eli pätevyyden, arviointi jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti viittaa siihen, onko tutkimus yleistettävissä. Ulkoisen validiteetin uhat piilevät tutkimusasetelmassa sekä otannan tekemisessä. Tutkimustuloksia on vaikea yleistää esimerkiksi silloin, jos tutkija otoksen perusteella yleistää tuloksia koskemaan muita kuin tutkittuja sosiaalisia ryhmiä (Metsämuuronen 2000b, 21; Creswell 2009, 162). Pohdittaessa tutkimuksen tuloksia suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiokontekstissa,

on yleistämiseen otettu jo kantaa tutkimusta arvioitaessa. Tutkimuksen sisäistä validiteettia tarkasteltaessa otetaan kantaa ensinnäkin sisällön validiteettiin. Metsämuurosen (2000b, 22) mukaan se on enemmänkin käsitteellinen tai teoreettinen ominaisuus, joten sisällön luotettavuutta arvioitaessa keskitytään siihen ovatko mittarissa tai tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja oikein operationalisoituja, sekä siihen kattavatko käsitteet riittävän laajasti tutkittavan ilmiön. (Metsämuuronen 2000b, 22). Tässä tutkimuksessa mittarin käsitteet perustuivat aiemmissa, kansainvälisissä tutkimuksissa käytettyihin väittämiin, tai melko lailla suoraan teoriasta poimittuihin käsitteisiin, joten ne vastasivat teoriaa hyvin. Englanninkielisten käsitteiden suomennokset luotiin tutkijan omia näkemyksiä sekä muiden tutkijoiden käyttämiä suomennoksia yhdistellen. Käsitteet perustuivat aiempaan laajaan teoreettiseen tutkimukseen, ja lisänä oli vielä toimeksiantajan teemoista luotuja käsitteitä, joten tutkittavaa ilmiötä mittari kuvasi laajasti.

Toisena sisäisen validiteetin osana tarkastellaan rakennevaliditeettia, joka on Metsämuurosen (2000b, 24) mukaan sisällön luotettavuutta syvempää arviointia, ja sen kohteena ovat yksittäiset käsitteet ja niiden operationalisointi. Tämän perusteella tiettyä käsitettä mittaavien osioiden tulisi olla yhteydessä systemaattisemmin toistensa kuin muiden muuttujien kanssa. Käytetyssä kyselylomakkeessa väittämät oli jaettu aiemman tutkimuksen ja teorian pohjalta eri ryhmiin. Faktorianalyysien tuloksina saaduissa malleissa oli jokaiselle faktorille latautuneet muuttujat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samasta ryhmästä. Tämä viittaa siihen, että mittarin rakenne oli hyvä, tiettyä käsitettä mittaavien osioiden muuttujat olivat selvästi paremmin yhteydessä toisiinsa kuin muihin muuttujiin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan vielä konvergentin validiteetin kannalta, jossa otetaan kantaa siihen, osoittavatko kaikki mitaustulokset samaan suuntaan (Anttila 1996, 404). Tässä tutkimuksessa konvergenttia validiteettia käsiteltiin jo faktorianalyysin yhteydessä tarkasteltaessa faktorimallien faktorilatauksen sekä reliabiliteettien hyvyttä. Myös konvergentin validiteetin voidaan todeta olevan tutkimuksessa riittävän hyvä.

Tutkimustulosten pohjalta esiin nousi muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Tuloksista kävi ilmi, että projektitutkijoilla tietyt alaistaidot olivat muita työntekijöitä heikompia. Tästä heräsikin kysymys, onko määräaikaisella työsuhteella vaikutusta alaistaitojen ilmenemiselle? Aihetta on tutkittu jonkin verran, mutta suomalaisten yliopistotyöntekijöiden näkökulmasta tutkimuksia ei näyttäisi olevan tehty. Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy siihen, ketkä alaitaitoja arvioivat. Tässä tutkimuksessa alaitaitotarkastelu perustui työntekijöiden omiin mieli-

piteisiin omasta toiminnastaan. Vertailevaa tutkimusta voitaisiin tehdä myös siitä, millaisia alaitaitoja työntekijöiden toiminnasta on havaittavissa heidän kollegoidensa, esimiestensä tai jopa opiskelijoiden mielestä.

Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös liittyen tulosten yleistettävyyteen. Ensinnäkin samankaltaisen tutkimuksen voisi tehdä myös muissa kohdeyliopiston tiedekunnissa tai muissa yliopistoissa. Näin saataisiin luotua luotettavampi kuva yliopistotyöntekijöiden alaitaidoista, ja niihin yhdistettävistä tekijöistä. Mikäli eroavaisuuksia löytyisi, voitaisiin niitä tarkastelemalla löytää keinoja alaitaitojen kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessakin olisi voitu kerätä taustamuuttujatietoa esimerkiksi siitä, millä kampuksella, tai missä laitoksessa vastaaja työskentelee. Mikäli niiden välillä olisi havaittu merkittäviä eroja, olisi voitu pohtia erojen syitä.

Jatkotutkimus voisi käsitellä vielä sitä, miten havaitut alaitaidon ilmenemismuodot vaikuttavat yliopiston tehokkuuteen, tai muutoin hyödyttävät sitä. Esimerkkinä mainittakoon mahdollisuus sille, vaikuttaako oma-aloitteinen työn kehittäminen opetuksen laatuun, ja sitä kautta esimerkiksi opiskelijoiden opintomenestykseen tai opiskelijoiden valmistumisnopeuteen, mikä julkisessa keskustelussa tällä hetkellä onkin tapetilla. Tämänkaltaisella tutkimuksella päästäisiin vielä hieman lähemmäksi konkreettista tasoa, kun pyrittäisiin selvittämään miten alaitaidot organisaatioon tehokkuuteen vaikuttavat, vai vaikuttavatko ne juuri mitenkään. Viimeinen jatkotutkimusehdotus koskee alaitaitojen taustatekijöiden ja ilmenemismuotojen välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa saatiin selville, minkä alaitaitojen taustatekijöiden ja ilmenemismuotojen välillä oli havaittavissa yhteys, Mutta se on tuloksena vielä riittämätön. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää näiden esille nousseiden yhteyksien kausaliteettia. Mikäli saataisiin selville, millä taustatekijällä on havaittavissa selvä syy-seuraussuhde millekin alaitaidon ilmenemiselle, voitaisiin alaitaitojen kehittämistä tarkastella näiden taustatekijöiden parantamisen tai kehittämisen kautta. Esimerkkinä mainittakoon työn mielekkyys, johon liittyivät haastavat työtehtävät sekä mahdollisuus edetä uralla. Se korreloi melko voimakkaasti organisaatiokollisuuden kanssa. Näin ollen tarjoamalla riittävän haastavia työtehtäviä, sekä hyvän mahdollisuuden edetä uralla, voitaisiin edesauttaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tämän kaltaiset mahdollisuudet luovat kiinnostusta tutkia tarkemmin syy-seuraussuhteita havaittujen alaitaitojen taustatekijöiden ja ilmenemismuotojen välillä.

LÄHTEET

Abhayawansa, S. & Abeysekera, I. 2008. An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(1), 51–64.

Ahmed, I., Ramzan, M., Mohammad, S. K. & Islam T. 2011. Relationship Between Perceived Fairness in Performance Appraisal and OCB; Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 15–20.

Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylän yliopisto (JY). Jyväskylä: JY. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 352.

Alvesson, M. 2001. Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863–886.

Anttila, J. 2007. Kansallinen identiteetti ja suomalaiseksi samaistuminen. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos. Helsinki: Yliopistopaino. Sosiaalipsykologian tutkimuksia 14.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Bateman, T. C. & Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.

Belogolovsky, E. & Somech, A. 2010. Teachers’ organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principal and parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914–923.

Bilhuber Galli, E. & Müller-Stewens, G. 2012. How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176–201.

- Blatt, R. 2008. Organizational Citizenship Behavior of Temporary Knowledge Employees. *Organizational Studies*, 29(06), 849–866.
- Bolino, M. C. 1999. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82–98
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J.-H. & Shin, K.-H. 2012. Motives for Organizational Citizenship Behavior: Personality Correlates and Coworker Ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179–200.
- Bridgman, T. 2007. Freedom and autonomy in the university enterprise. *Journal of Organizational Change Management*, 20(4), 478–490.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. 1986. Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Cappelletti, L. G. & Baker, C. R. 2010. Developing human capital through a pragmatic oriented action research project. *Action Research*, 8(2), 211–232.
- Cho, V. & Huang, X. 2012. Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement. An empirical study on IT professionals. *Information Technology & People*, 25(1), 31–54.
- Creswell, J. W. 2009. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles, USA: SAGE Publications, Inc.
- De Vos, A. & Dries, N. 2013. Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816–1831.

- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. 2001. Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424–447.
- Dul, J. & Hak, T. 2007. *Case study methodology in business research*. Boston, USA: Elsevier.
- Dunteman, G. H. 1994. Principle Component Analysis. Teoksessa: Lewis-Beck, M. S. (toim.) *Factor Analysis & Related Techniques – International Handbooks of Quantitative Applications in the Social Sciences*, Vol. 5. Singapore: SAGE Publications Ltd., 157–245.
- Ehrhart, M. G. 2004. Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Eklund, K. 1992. *Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylän yliopisto (JY). Jyväskylä: JY. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12.
- Elstad, E., Christophersen, K. A. & Turmo A. 2012. Exploring antecedents of organizational citizenship behavior among teachers at Norwegian folk high schools. *Studies in Continuing Education*, 34(2), 175–189.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Kerava: Savion Kirjapaino Oy. Julkaisuja 4.
- Gaias, L. M., Räikkönen, K., Komsu, N., Gartstein, M. A., Fisher, P. A. & Putnam, S. P. 2012. Cross-cultural temperamental differences in infants, children, and adults in the United States of America and Finland. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(2), 119–128.
- George, J. M. & Brief, A. P. 1992. Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- George, J. M. & Jones, G. R. 1997. Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*, 10(2), 153–170.

Golparvar, M. & Javadian, Z. 2012. The Relationship between Perceived Organizational Justice and OCBs with Consider Moderating Role of Equity Sensitivity: Some Cultural Implications. *International Journal of Psychological Studies*, 4(2), 20–41.

Graham, J. W. 1991. An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.

Grandy, G. 2010. Instrumental Case Study. Teoksessa: Mills, A. J., Durepos, G. & Wiebe, E. (toim.) *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications, Inc., 474–476.

Greve, A., Benassi, M. & Sti, A. D. 2010. Exploring the contributions of human and social capital to productivity. *International Review of Sociology*, 20(1), 35–58.

Grimaldi, M., Cricelli, L. & Rogo, F. 2013. A theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 501–502.

Gurbuz, S. 2009. Some Possible Antecedents of Military Personnel Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 21(2), 200–215.

Göktürk, Ş. 2011. Assessment of the quality of an organizational citizenship behavior instrument. *School Effectiveness and School Improvement*, syyskuu 2011, 22(3), 335–349.

Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy

Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon Tutkimus*, 32(1), 5–17.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hjerppe, R. 2005. Sosiaalinen pääoma, sen taloudelliset vaikutukset ja akkumulaatio. Teoksessa: Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Kopijyvä Oy. 103–132.

Häkkinen, S. 2012. Towards a Trust-Based Model of Leadership Within the Leader-Member Exchange Theory Framework. A Qualitative Study of Leaders' Trustworthiness in the SME Context. University of Eastern Finland (UEF). Joensuu: UEF. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 45.

Jimmieson, N. L., Hannam, R. L. & Yeo, G. B. 2010. Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. *British Journal of Psychology*, 101(3), 453–479.

Johnson, B. L. Jr. & Fauske, J. R. 2005. Organization theory, educational leadership and educational research. *Journal of Educational Administration*, 43(1), 5–8.

Jokivuori, P. 2005. Missä ja miten syntyy sosiaalinen pääoma? Teoksessa: Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Kopijyvä Oy. 7–20.

Kelloway, E. K. & Barling, J. 2000. Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287–304.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Polemia-sarjan julkaisu nro 59.

Keski-Luopa, L. 2000. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa: Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva, 76–103.

Khasawneh, S. 2011. Shared Leadership and Organizational Citizenship Behaviour in Jordanian Public Universities: Developing a Global Workforce for the 21st Century. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 621–634.

Kim, J.-O. & Mueller, C. W. 1994. Factor Analysis. Statistical Methods and Practical Issues. Teoksessa: Lewis-Beck, M. S. (toim.) Factor Analysis & Related Techniques – International

Handbooks of Quantitative Applications in the Social Sciences; Vol. 5. Singapore: SAGE Publications Ltd., 75–155.

Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. & Nooteboom, B. 2005. Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, 26(6), 813–840.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Lapierre, L. M. & Hackett, R. D. 2007. Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539–554.

Laulainen, S. 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Publications of the University of Eastern Finland. Kuopio: Kopijyvä. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 9.

Li, P. S. 2004. Social Capital and Economic Outcomes for Immigrants and Ethnic Minorities. *Journal of International Migration and Integration*, 5(2), 171–190.

Little, C. R. 1978. Understanding Taylorism. *British Journal of Sociology*, 29(2) 185–202.

Lone, J. A., Bjørklund, R. A., Østerud, K. B., Anderssen, L. A., Hoff, T. & Bjørkli, C. A. 2014. Assessing knowledge-intensive work environment: General versus situation-specific instruments. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 469–482.

Lönnqvist, J.-E., Konstabel, K., Lönnqvist, N. & Verkasalo, M. 2014. Accuracy, Consensus, In-Group Bias, and Cultural Frame Shifting in the Context of National Character Stereotypes. *The Journal of Social Psychology*, 154(1), 40–58.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. 1993. The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80.

Makani, J. & Marche, S. 2012. Classifying organizations by knowledge intensity – necessary next-steps. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 243–266.

Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. 2001. Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708.

Metsämuuronen, J. 2000a. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Võru, Viro: Jaabes OÜ.

Metsämuuronen, J. 2000b. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Võru, Viro: Jaabes OÜ.

Metsämuuronen, J. 2001a. Metodologian perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Viro: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2001b. Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Viro: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen kuvauksen perusteet. 2. painos. Sri Lanka: Sridevi Printers (Pvt) Ltd.

Metsämuuronen, J. 2004. Pienten aineistojen analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. 1995. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.

Morrison, E. W. & Phelps, C. C. 1999. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.

Moster, H. 2005. Huomisen läksy: alaistaidot! *Ekonomi*, 7, 18–20.

Mäkinen, K. 2013. ”Itselleen voi sentään jotain” – itsen kehittäminen työelämävalmennuksessa. *Aikuiskasvatus*, 4, 265–276.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. *Työyhteisötaidot*. Suomi: Oy UNIpress Ab.

Neuman, W. L. 1991. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. USA: Allyn and Bacon.

Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Ollila, A. 1998. Perspectives to Finnish Identity. *Scandinavian University Press*, 23(3-4), 127–137.

Oplatka, I. 2009. Organizational citizenship behavior in teaching. The consequences for teachers, pupils and the school. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375–389.

Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.

Paine, J. P. & Organ, D. W. 2000. The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45–59.

Pastoriza, D., Ariño, M. A. & Ricart, J. E. 2009. Creating an Ethical Work Context: A Pathway to Generate Social Capital in the Firm. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 477–489.

Peaucelle, J.-L. 2000. From Taylorism to post-Taylorism. Simultaneously pursuing several management objectives. *Journal of Organizational Change*, 13(5), 452–467.

Pedrini, M. 2007. Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 346–366.

Petitta, L. & Vecchione, M. 2011. Job Burnout, Absenteeism, and Extra Role Behaviors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(2), 97–121.

Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Hansaprint Oy, 183–195.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 1995. An Examination of Substitutes for Leadership Within a Levels of Analysis Framework. *Leadership Quarterly*, 6(3), 289–328.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 1997. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Povee, K. & Roberts, L., D. 2014. Qualitative research in psychology: Attitudes of psychology students and academic staff. *Australian Journal of Psychology*, 66(1), 28–37.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 43–62.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? – Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 94–116.

Pöyriä, P. 2006. Tietoyhteiskunnat, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa: Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 55-81.

Randolph, K. A. & Myers, L. L. 2013. Basic Statistics in Multivariate Analysis. USA: Oxford University Press.

Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Rehnback, K., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2010. Työntekijöiden esimies-alaissuhteessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. Psykologia, 45(02), 134–149.

Robison, L. J., Schmid, A. A. & Sites, M. E. 2002. Is Social Capital Really Capital? Review of Social Economy, 60(1), 1–21.

Runhaar, P., Konermann, J. & Sanders, K. 2013. Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. Teaching and Teacher Education, 30, 99–108.

Räty, T. 2013. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Nykypaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. 2012. Käsitukset sosiaalisista taidoista tekniikan alalla. Psykologia, 47(05-06), 428–430.

Sesen, H. & Basim, N. H. 2012. Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship. *Educational Psychology*, 32(4), 475–491.

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.

Somech, A. & Drach-Zahavy, A. 2000. Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), 649–659.

Starbuck, W. H. 1992. Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740.

Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT). Helsinki: Edita Prima Oy. VTT Publications 620.

Tenkasi, R. V. & Boland Jr, R. J. 1996. Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 79–91.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 63–81.

Tuominen, S. 2011. Imagon ja maineen vaikutus potentiaalisten opiskelijoiden yliopistoon hakeutumisaikomukseen. Publications of the University of Eastern Finland. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 26.

Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiaskeleet kvantitatiivisen käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä. Turku: Painosalama Oy.

Vaarala, N. 2014. Yliopistotyön vetovoima hiipuu. *Sanomalehti Karjalainen*, 23.3.2014, 9.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Van Dyne, L., Cummings, L. L. & McLean Parks, J. 1995. Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. 1996. Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.

Watson, D. 1992. The Changing Shape of Professional Education. Teoksessa: Bines, H. & Watson, D. (toim.) *Developing Professional Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press, 1–10.

Weaver, R. D. & Habibov, N. 2012. Social Capital, Human Capital, and Economic Well-Being in the Knowledge Economy: Results from Canada's General Social Survey. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 39(2), 31–53.

Vey, M. A. & Campbell, J. P. 2004. In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring. *Human Performance*, 17(1), 119–135.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predicators of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

Williams, S. & Shiaw, W. T. 1999. Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656–668.

Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*. 3. painos. USA: Sage Publications, Inc.

ELEKTRONISET LÄHTEET

KvantiMOTV 2013. Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. [KvantiMOTV Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>> (Luettu 18.3.2013)

SurveyMonkey 2013a. Tietoa yrityksestä. [SurveyMonkeyn Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: <URL:<http://fi.surveymonkey.com/mp/aboutus/>> (Luettu: 1.8.2013)

SurveyMonkey 2013b. Kyselytutkimuksen otoskoko. [SurveyMonkeyn Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: <URL:<http://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>> (Luettu: 1.8.2013)

TOISSIJAISET LÄHTEET

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 2010. Multivariate Data Analysis with Readings, 5. painos. USA, Upper Saddle River N.J.: Prentice Hall International.

Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. Behavioral Science, 9(2), 131–146.

Katz, D. & Kahn, R. L. 1966. The social psychology of organizations. New York, USA: Wiley.

Organ, D. W. 1990. The subtle significance of job satisfaction. Clinical Laboratory Management Review, 4, 94-98.



ITÄ-SUOMEN
YLIOPISTO

Hyvä Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan työntekijä.

Tällä kyselyllä on tarkoitus selvittää Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan henkilöstön mielipiteitä työstään ja työyhteisöstään.

Toivon, että vastaatte kyselyn kaikkiin kysymyksiin. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti niin, etteivät yksittäisten vastaajien tunnistetiedot tai vastaukset tule ilmi tutkimusraportissa. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia.

Muistathan vahvistaa kyselyn vastaukset sivulla 4/4 painamalla Valmis- nappia.

Kysely Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan henkilöstölle

1. Taustatiedot

- 1.1. Sukupuoli Mies
 Nainen

- 1.2. Ikä Alle 25 vuotta
 25-34 vuotta
 35-44 vuotta
 45-54 vuotta
 Yli 54 vuotta

- 1.3. Työkokemus yliopistossa 0-2 vuotta
 3-5 vuotta
 6-10 vuotta
 Yli 10 vuotta

1.4. Ammattinimike

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Amanuenssi | <input type="checkbox"/> Lehtori | <input type="checkbox"/> Suunnittelupäällikkö |
| <input type="checkbox"/> Apulaisprofessori | <input type="checkbox"/> Nuorempi tutkija | <input type="checkbox"/> Taloussihteeri |
| <input type="checkbox"/> Hallintosihteeri | <input type="checkbox"/> Osastosihteeri | <input type="checkbox"/> Tutkijatohtori |
| <input type="checkbox"/> Hankekoordinaattori | <input type="checkbox"/> Palvelusihteeri | <input type="checkbox"/> Tutkimusapulainen |
| <input type="checkbox"/> Harjoittelija | <input type="checkbox"/> Professori | <input type="checkbox"/> Tutkimusavustaja |
| <input type="checkbox"/> Informaatikko | <input type="checkbox"/> Projektipäällikkö | <input type="checkbox"/> Tutkimusjohtaja |
| <input type="checkbox"/> Kehittämisasiantuntija | <input type="checkbox"/> Projektisuunnittelija | <input type="checkbox"/> Yliopistonlehtori |
| <input type="checkbox"/> Koordinaattori | <input type="checkbox"/> Projektitutkija | <input type="checkbox"/> Yliopisto-opettaja |
| <input type="checkbox"/> Korkeakouluharjoittelija | <input type="checkbox"/> Suunnittelija | <input type="checkbox"/> Muu, mikä? |

Tarkennus kohtaan muu, mikä?

Olen...

ITÄ-SUOMEN
YLIOPISTO

Kysely Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan henkilöstölle

2. Toiminta työyhteisössä

2. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi työssäsi?

Valitse mielestäsi seuraavista vaihtoehtoista sopivin: **ei kuvaa lainkaan, kuvaa melko huonosti, kuvaa jonkin verran, kuvaa melko hyvin tai kuvaa erittäin hyvin.** Jos et halua tai osaa vastata, jätä kohta tyhjäksi.

2.1. Työyhteisöllisyys

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Autan työkavereitani, joilla on raskas työtaakka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autan työkavereitani työhön liittyvissä ongelmissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin rohkaisemaan ja kannustamaan työkavereitani sanoin ja teoin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen valmis tarjoamaan tekemääni opetusmateriaalia työkavereideni käyttöön.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informoin ja opastan työkaveria asioissa, jotka ovat tulleet esiin hänen ollessa poissa töistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opastan uusia työntekijöitä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen halukas kuuntelemaan työkavereitteni ongelmia ja huolia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin siihen, ettei minulla olisi ongelmia työkavereitteni kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informoin työkavereitani, jos päätökseni jossain asiassa vaikuttaa heidän toimintaansa tai työhönsä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin toimimaan niin, ettei työyhteisössäni syntyisi konflikteja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. Yhteishenkisyys

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Hyväksyn valittamatta yliopiston säännöt ja määräykset.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen valmis asettamaan yhteisen hyvän oman etuni edelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En ota esittämiäni ideoitten hylkäämistä henkilökohtaisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIITE 1. (3/8)

Säilytän positiivisen asenteen silloinkin, kun asiat eivät mene kuten haluaisin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En käytä aikaani töissä asioista valittamiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla ei ole tapana tehdä ”kärpäsiä härkäsiä” (suurennella ongelmia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huomaan organisaation toiminnassa helpommin epäkohtia, kuin positiivisia asioita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinnitän huomiota esimiehen toiminnassa helpommin epäkohtiin, kuin positiivisiin asioihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huomaan työkaveritteni toiminnassa helpommin epäkohtia, kuin positiivisia asioita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suunnittelen projekteja ja tehtäviä yhdessä työtovereitteni kanssa siten, että ne ovat kaikkien etujen mukaisia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3. Organisaatiokeskeisyys

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Hyväksyn yliopiston päämäärät ja tavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestin positiivista kuvaa yliopistosta ulkopuolisille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puhuessani yliopiston opetus- ja tutkimustyöstä, kuvailen niitä korkealaatuisina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminnallani ja puheillani pyrin rakentamaan hyvää mainetta yliopistolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin toimimaan ennemmin koko yliopiston, kuin sisäisten ”kuppikuntien” eteen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen sitoutunut yliopistooni vaikeinakin aikoina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulle on merkityksellistä työskennellä juuri Itä-Suomen yliopistossa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4. Tunnollisuus

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Noudatan yliopiston sääntöjä ja ohjeistuksia, vaikka minua ei valvottaisi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käytän yliopiston resursseja taloudellisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noudatan aikatauluja täsmällisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoritan työtehtäväni parhaan kykyni mukaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En pidä ylimääräisiä tai liian pitkiä taukoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmoitan aina etukäteen, kun en pääse töihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En ole tarpeettomasti poissa töistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5. Aloitteellisuus

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIITE 1. (4/8)

Pyrin jatkuvasti parantamaan opetusta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin kehittämään oppimateriaalia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin löytämään keinoja opiskelijoiden ohjaamisen sekä opintojen etenemisen parantamiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistun vapaaehtoisesti yhteisiin tehtäviin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen aktiivinen ongelmanratkaisuisissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käytän vapaa-aikaani työni tekemiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen innokas tekemään työtäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistun työyhteisöni toimintaan vaadittua laajemmin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6. Yhteisvastuullisuus

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Osallistun myös sellaisiin työhöni liittyviin tapaamisiin, jotka eivät ole pakollisia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidän itseni ajan tasalla yliopiston tapahtumista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistun yliopiston hallinnollisiin ja/tai muihin yhteisiin tehtäviin (esim. tiedekuntaneuvosto).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luen säännöllisesti yliopiston tiedotteet, sähköpostit ja muut dokumentit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suojelen yliopistoa ja työkavereitani vaaratilanteissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen aktiivinen osa työyhteisöä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otan vastuuta työyhteisöstäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7. Itseni kehittäminen

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8. Sitoutuneisuus

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Olen sitoutunut työhöni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoidan työni aina hyvin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen kuuliainen työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sitoudun yhteisesti sovittuihin asioihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avun pyytäminen työtovereilta on minulle luontevaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIITE 1. (5/8)

2.9. Suhtautuminen esimieheen

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Kunnioitan esimiestäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin olemaan rakentava suhteessa esimieheeni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen lojaali esimiestäni kohtaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kykenen asettumaan esimieheni asemaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin ymmärtämään myös esimieheni näkökannan asioihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autan esimiestäni onnistumaan tehtävissään.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En puhu pahaa esimiehestäni hänen selän takana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.10. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Otan mielelläni vastaan palautetta työyhteisössäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen avoin ja sosiaalinen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En koe palautteen saamista arvosteluksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin aktiiviseen viestintään sekä esimieheni, että työtovereideni suuntaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin aina antamaan kritiikin rakentavassa muodossa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En yleensä loukkaanu negatiivisesta palautteesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmaisen itseäni selkeästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarvittaessa esitän rohkeasti poikkeaviakin mielipiteitä ja näkemyksiä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En välitä, vaikka joku loukkaantuu mielipiteestäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyydän oma-aloitteisesti palautetta toiminnastani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.11. Käytöstavat

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Olen aina huomaavainen muita kohtaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on mielestäni hyvät käytöstavat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin aina olemaan ystävällinen esimiestäni ja työkavereitani kohtaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.12. Yhteistyökyky

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Teen mielelläni yhteistyötä työtovereiden ja esimiehen kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIITE 1. (6/8)

Vältän työtovereitteni moittimista heidän selkensä takana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin näkemään asiat myös toisten näkökulmasta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kannan vastuuta työyhteisöni tavoitteista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ristiriitatilanteissa käyttäydyn asiallisesti ja kykenen hillitsemään voimakkaat tunnereaktiot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haluan omalta osaltani toimia myönteisen työilmapiirin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen hyvin yhteistyökykyinen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidän tärkeänä osallistumistani työyhteisön kokouksiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.13. Itsensä johtaminen

	ei lainkaan	melko huonosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
Työskentelen hyvin itsenäisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huolehdin jaksamisestani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En kuormita itseäni liikaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylläpidän ja kehitän asiantuntemustani jatkuvasti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etsin uusia haasteita työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haastan itseäni aina vaan parempiin suorituksiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarvitsen paljon tukea työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sivu 2 / 4

Järjestelmänä Eduix E-lomake



Kysely Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan henkilöstölle

3. Työ ja työyhteisö

3. Miten seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi omaa työtäsi?

Valitse mielestäsi seuraavista vaihtoehtoista sopivin: **täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei eri eikä samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.** Jos et halua tai osaa sanoa, jätä kohta tyhjäksi.

3.1. Työn ja työtehtävien ominaisuudet

täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
-------------------------	--------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

LIITE 1. (7/8)

Koen työni mielekkääksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtäväni tarjoavat minulle tarpeeksi haasteita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni palkkani on riittävä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen mahdollisuuteni edetä urallani hyväksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen työkavereihini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen esimieheeni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotan esimieheeni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi palautetta työstäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen työympäristöni hyväksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen yliopiston menettelytapoihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni minua kohdellaan yliopistossa oikeudenmukaisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on yliopistosta positiivinen tunne ja kuva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen sitoutunut yliopistoon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen velvollisuuden tunnetta yliopistoa kohtaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen saavani myös muuta kuin rahallista palkkiota työstäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Yliopiston ominaisuudet

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Yliopistossa informaatiota jaetaan hyvin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni yliopiston päätöksenteko on oikeudenmukaista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen tulevani kohdelluksi tasapuolisesti työssäni verrattuna muihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni yliopisto on sisäisesti hajanainen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan mielestäni tukea yliopistolta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3. Johdon käyttäytyminen

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Yliopiston visio on esitelty minulle selkeästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni toiminta näyttää hyvänä mallina alaisille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen esimieheni minulle asettamat tavoitteet riittäviksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni on kannustava.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIITE 1. (8/8)

Kommunikointi esimieheni kanssa on helppoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen esimieheni tukevan minua työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yliopiston johdon roolit ovat selkeät.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sivu 3 / 4
Järjestelmänä Eduix E-lomake



ITÄ-SUOMEN
YLIOPISTO

Kysely Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan henkilöstölle

Oletko tyytyväinen antamiisi arvoihin? Tämän sivun jälkeen tapahtuu tallennus, etkä enää voi tällä lomakkeella muuttaa arvoja.

Tietojen lähetys

Sivu 4 / 4
Järjestelmänä Eduix E-lomake

Alaistaitojen ilmenemismuodot:

Työyhteisöllisyys/Työkavereiden huomioiminen (Auttava käyttäytyminen, helping behavior)

1. Autan työkavereitani, joilla on raskas työtaakka. (a, b, c, e, f, g, h, i)
2. Autan työkavereitani työhön liittyvissä ongelmissa. (g, h, i)
3. Pysin rohkaisemaan ja kannustamaan työkavereitani sanoin ja teoin. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Organ 1988)
4. Olen valmis tarjoamaan tekemääni opetusmateriaalia työkavereideni käyttöön. (b, e)
5. Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; George & Jones 1997)
6. Informoin ja opastan työkaveria asioissa, jotka ovat tulleet esiin hänen ollessa poissa töistä. (b, c, e, f, g, h, i)
7. Opastan uusia työntekijöitä. (b, c, e, f, h, i)
8. Olen halukas kuuntelemaan työkavereitteni ongelmia ja huolia. (c, f)
9. Pysin siihen, ettei minulla olisi ongelmia työkavereitteni kanssa. (g, h, i)
10. Informoin työkavereitani, jos päätökseni jossain asiassa vaikuttaa heidän toimintaansa tai työhönsä. (g, h, i)
11. Pysin toimimaan niin, ettei työyhteisössäni syntyisi konflikteja. (g, i)

Yhteishenkisyys (Rehtiys, sportsmanship)

1. Hyväksyn valittamatta yliopiston säännöt ja määräykset. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Organ 1988)
2. Olen valmis asettamaan yhteisen hyvän oman etuni edelle. (Teoria, Podsakoff ym. 2000)
3. En ota esittämieni ideoitten hylkäämistä henkilökohtaisesti. (Teoria, Podsakoff ym. 2000)
4. Säilytän positiivisen asenteen silloinkin, kun asiat eivät mene kuten haluaisin. (Teoria, ym. 2000)
5. En käytä aikaani töissä asioista valittamiseen. (f, g, h, i)
6. Minulla ei ole tapana tehdä ”kärpäsistä härkäsiä” (suurennella ongelmia). (g, h, i)
7. Huomaan organisaation toiminnassa helpommin epäkohtia, kuin positiivisia asioita. (g, i)
8. Kiinnitän huomiota esimiehen toiminnassa helpommin epäkohtiin, kuin positiivisiin asioihin. (g, i)
9. Huomaan työkavereitteni toiminnassa helpommin epäkohtia, kuin positiivisia asioita. (g, i)
10. Suunnittelen projekteja ja tehtäviä yhdessä työtovereitteni kanssa siten, että ne ovat kaikkien etujen mukaisia. (b, e, f, h, i)

Organisaatiokeskeisyys (Organisaatiouuskollisuus, organizational loyalty)

1. Hyväksyn yliopiston päämäärät ja tavoitteet. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Borman & Motowidlo 1993)
2. Viestin positiivista kuvaa yliopistosta ulkopuolisille. (b, e)
3. Puhuessani yliopiston opetus- ja tutkimustyöstä, kuvailen niitä korkealaatuisina (Teoria, Podsakoff ym. 2000; George & Jones 1997)
4. Toiminnallani ja puheillani pyrin rakentamaan hyvää mainetta yliopistolle. (b, e, h)+ (Graham 1991)
5. Pysin toimimaan enemmän koko yliopiston, kuin sisäisten ”kuppikuntien” eteen. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Graham 1991).
6. Olen sitoutunut yliopistooni vaikeinakin aikoina. (Teoria, Podsakoff ym. 2000)
7. Minulle on merkityksellistä työskennellä juuri X yliopistossa. (Toimeksiantaja)

Tunnollisuus (Organisaatiokuuliaisuus, organizational compliance)

1. Noudatan yliopiston sääntöjä ja ohjeistuksia, vaikka minua ei valvottaisi. (a, f, g, i)
2. Käytän yliopiston resursseja taloudellisesti. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Graham 1991)
3. Noudatan aikatauluja täsmällisesti. (h)
4. Suoritan työtehtäväni parhaan kykyni mukaan. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Graham 1991)
5. En pidä ylimääräisiä tai liian pitkiä taukoja. (f, g, h, i)
6. Ilmoitan aina etukäteen, kun en pääse töihin. (f) (Teoria, Podsakoff ym. 2000)
7. En ole tarpeettomasti poissa töistä. (G)

Aloitteellisuus (Oma-aloitteisuus, individual initiative)

1. Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä. (Teoria, Podsakoff ym. 2000)
2. Pysin jatkuvasti parantamaan opetusta. (b, e) + TES(YPJ, op.ans.)
3. Pysin kehittämään oppimateriaalia. (b, e) + TES(YPJ, op.ans.)
4. Pysin löytämään keinoja opiskelijoiden ohjaamisen sekä opintojen etenemisen parantamiseksi. (b, e) + TES(YPJ, op.ans.)

LIITE 2. (2/3)

5. Osallistun vapaaehtoisesti yhteisiin tehtäviin. (b, c, d, e, h, i)
6. Olen aktiivinen ongelmanratkaisussa. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Van Scotter & Motowidlo 1996)
7. Käytän vapaa-aikaani työni tekemiseen. (b, d)
8. Olen innokas tekemään työtäni. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Borman & Motowidlo 1993)
9. Osallistun työyhteisöni toimintaan vaadittua laajemmin. (b, e, f, g, i)

Yhteisvastuullisuus (Kansalaishyveellisyys, civic virtue)

1. Osallistun myös sellaisiin työhöni liittyviin tapaamisiin, jotka eivät ole pakollisia. (d, e, i)
2. Pidän itseni ajan tasalla yliopiston tapahtumista. (g, h, i)
3. Osallistun yliopiston hallinnollisiin ja/tai muihin yhteisiin tehtäviin (esim. tiedekuntaneuvosto). (Teoria, Podsakoff ym. 2000; Graham 1991)
4. Luen säännöllisesti yliopiston tiedotteet, sähköpostit ja muut dokumentit. (c, d, g, i)
5. Suojelen yliopistoa ja työkavereitani vaaratilanteissa. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; George & Jones 1997)
6. Olen aktiivinen osa työyhteisöä. (Toimeksiantaja)
7. Otan vastuuta työyhteisöstäni. (Toimeksiantaja)

Itseni kehittäminen ja itsestä huolehtiminen (Itsensä kehittäminen, self development)

1. Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; George & Brief 1992)
2. Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; George & Brief 1992)
3. Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä. (Teoria, Podsakoff ym. 2000; George & Brief 1992)

Sitoutuneisuus

1. Olen sitoutunut työhöni. (Toimeksiantaja)
2. Hoidan työni aina hyvin. (Toimeksiantaja)
3. Olen kuuliainen työssäni. (Toimeksiantaja)
4. Sitoudun yhteisesti sovittuihin asioihin. (Toimeksiantaja)
5. Avun pyytäminen työtovereilta on minulle luontevaa. (Toimeksiantaja)

Suhtautuminen esimieheen

1. Kunnioitan esimiestäni. (Toimeksiantaja)
2. Pyrin olemaan rakentava suhteessa esimieheeni. (Toimeksiantaja)
3. Olen lojaali esimiestäni kohtaan. (Toimeksiantaja)
4. Kykenen asettumaan esimieheeni asemaan. (Toimeksiantaja)
5. Pyrin ymmärtämään myös esimieheeni näkökannan asioihin. (Toimeksiantaja)
6. Autan esimiestäni onnistumaan tehtävissään. (Toimeksiantaja)
7. En puhu pahaa esimiehestäni hänen selän takana. (Toimeksiantaja)

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

1. Otan mielelläni vastaan palautetta työyhteisössäni. (Toimeksiantaja)
2. Olen avoin ja sosiaalinen. (Toimeksiantaja)
3. Koen palautteen saamisen arvosteluksi. (Toimeksiantaja)
4. Pyrin aktiiviseen viestintään sekä esimieheeni, että työtovereideni suuntaan. (Toimeksiantaja)
5. Pyrin aina antamaan kritiikin rakentavassa muodossa. (Toimeksiantaja)
6. En yleensä loukkaannu negatiivisesta palautteesta. (Toimeksiantaja)
7. Ilmaisen itseäni selkeästi. (Toimeksiantaja)
8. Tarvittaessa esitän rohkeasti poikkeaviakin mielipiteitä ja näkemyksiä. (Toimeksiantaja)
9. En välitä, vaikka joku loukkaantuu mielipiteestäni. (Toimeksiantaja)
10. Pyydän oma-aloitteisesti palautetta toiminnastani. (Toimeksiantaja)

Käytöstavat

1. Olen aina huomaavainen muita kohtaan. (Toimeksiantaja)
2. Minulla on mielestäni hyvät käytöstavat. (Toimeksiantaja)
3. Pyrin aina olemaan ystävällinen esimiestäni ja työkavereitani kohtaan. (Toimeksiantaja)

Vastuu työyhteisöstä ja yhteistyökyky

1. Teen mielelläni yhteistyötä työtovereiden ja esimiehen kanssa. (Toimeksiantaja)

LIITE 2. (3/3)

2. Vältän työtovereitteni moittimista heidän selkensä takana. (Toimeksiantaja)
3. Pyrin näkemään asiat myös toisten näkökulmasta. (Toimeksiantaja)
4. Kannan vastuuta työyhteisöni tavoitteista. (Toimeksiantaja)
5. Ristiriitatilanteissa käyttäydyn asiallisesti ja kykenen hillitsemään voimakkaat tunnereaktiot. (Toimeksiantaja)
6. Haluan omalta osaltani toimia myönteisen työilmapiirin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Toimeksiantaja)
7. Työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä. (Toimeksiantaja)
8. Olen hyvin yhteistyökykyinen. (Toimeksiantaja)
9. Pidän tärkeänä osallistumistani työyhteisön kokouksiin. (Toimeksiantaja)

Itsensä johtaminen

1. Työskentelen hyvin itsenäisesti. (Toimeksiantaja)
2. Huolehdin jaksamisestani. (Toimeksiantaja)
3. En kuormita itseäni liikaa. (Toimeksiantaja)
4. Ylläpidän ja kehitän asiantuntemustani jatkuvasti. (Toimeksiantaja)
5. Etsin uusia haasteita työssäni. (Toimeksiantaja)
6. Haastan itseäni aina vaan parempiin suorituksiin. (Toimeksiantaja)
7. Tarvitsen paljon tukea työssäni. (Toimeksiantaja)

Alaistaitojen taustatekijät:**Työn ja työtehtävän ominaisuudet (Yksilön ominaisuudet & työtehtävän ominaisuudet)**

1. Koen työni mielekkääksi. (Työtyyt.) (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000; Gurbuz 2009)
2. Työtehtäväni tarjoavat minulle tarpeeksi haasteita. (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000)
3. Mielestäni palkkani on riittävä. (Työtyyt.) (Teoria: Gurbuz 2009)
4. Koen mahdollisuuteni edetä urallani hyväksi. (Työtyyt.) (Teoria: Gurbuz 2009)
5. Olen tyytyväinen työkalveihini. (Työtyyt.) (Teoria: Gurbuz 2009)
6. Olen tyytyväinen esimieheeni. (Toimeksiantaja)
7. Luotan esimieheeni. (Teoria: Podsakoff ym. 2000)
8. Saan riittävästi palautetta työstäni. (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000)
9. Koen työympäristöni hyväksi. (Työtyyt.) (Teoria: Gurbuz 2009)
10. Olen tyytyväinen yliopiston menettelytapoihin. (Työtyyt.) (Teoria: Gurbuz 2009)
11. Mielestäni minua kohdellaan yliopistossa oikeudenmukaisesti. (Teoria: Ehrhart 2004)
12. Minulla on yliopistosta positiivinen tunne ja kuva. (Teoria: Gurbuz 2009)
13. Olen sitoutunut yliopistoon. (Teoria: Gurbuz 2009)
14. Koen velvollisuuden tunnetta yliopistoa kohtaan. (Teoria: Gurbuz 2009)
15. Koen saavani myös muuta, kuin rahallista palkkiota työstäni. (Toimeksiantaja)

Yliopiston ominaisuudet (Organisaation ominaisuudet)

1. Yliopistossa informaatiota jaetaan hyvin. (Teoria: Ehrhart 2004)
2. Mielestäni yliopiston päätöksenteko on oikeudenmukaista (Teoria: Ehrhart 2004)
3. Koen tulevani kohdelluksi tasapuolisesti työssäni verrattuna muihin. (Teoria: Golparvar & Javadian)
4. Mielestäni yliopisto on sisäisesti hajanainen (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000)
5. Saan mielestäni tukea yliopistolta. (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000)

Johdon käyttäytyminen

1. Yliopiston visio on esitelty minulle selkeästi. (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000)
2. Esimieheni toiminta näyttää hyvänä mallina alaisille. (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000)
3. Koen esimieheni minulle asettamat tavoitteet riittäviksi. (Teoria: Podsakoff ym. 2000)
4. Esimieheni on kannustava. (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000)
5. Kommunikointi esimieheni kanssa on helppoa. (Teoria: Gurbuz 2009)
6. Koen esimieheni tukevan minua työssäni. (Teoria: Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000)
7. Yliopiston johdon roolit ovat selkeät. (Teoria: Podsakoff ym. 2000)

^a Sesen & Basim (2012, 481); ^b Belogolovsky & Somech (2010, 921); ^c Runhaar, Konermann & Sanders (2013, 103); ^d Jimmieson, Hannam & Yeo (2010, 462); ^e Somech & Drach-Zahavy (2000, 654); ^f Williams & Anderson (1991, 606); ^g Williams & Shiao (1999, 667); ^h Niehoff & Moorman (1993, 542); ⁱ Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990, 121); ^{TES} Yliopistojen yleinen työehtosopimus, yliopistojen palkkausjärjestelmä (YPJ), liite 3a

Analyysi nro.	Faktorit, ominaisarvo >1	Kokonaisvarianssin selitysaste	KMO-arvo	Bartlettin sväärisyystestin merkitsevyystaso
1. Poistetut muuttujat (lataus faktorille <0,4 tai lataus 2 faktorille)	13	72,61 %	0,752 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	9: Säilytän positiivisen asenteen silloinkin, kun asiat eivät mene kuten haluaisin.; Käytän vapaa-aikaani työni tekemiseen.; Olen valmis tarjoamaan tekemääni opetusmateriaalia työkavereideni käyttöön.; Pysin toiminaan ennemmin koko yliopiston, kuin sisäisten ”kuppikuntien” eteen.; Suunnittelen projekteja ja tehtäviä yhdessä työtovereitteni kanssa siten, että ne ovat kaikkien etujen mukaisia.; Suojelen yliopistoa ja työkavereitani vaaratilanteissa.; Olen halukas kuuntelemaan työkavereitteni ongelmia ja huolia.; Osallistun vapaaehtoisesti yhteisiin tehtäviin.; Olen aktiivinen ongelmanratkaisuisissa.			
2. Poistetut muuttujat	11	75,09 %	0,749 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	6: Olen valmis asettamaan yhteisen hyvän oman etuni edelle.; Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä.; Osallistun työyhteisöni toimintaan vaadittua laajemmin.; Informoin työkavereitani, jos päätökseni jossain asiassa vaikuttaa heidän toimintaansa tai työhönsä.; Osallistun myös sellaisiin työhöni liittyviin tapaamisiin, jotka eivät ole pakollisia.; Pysin toimimaan niin, ettei työyhteisössäni syntyisi konflikteja.			
3. Poistetut muuttujat	11	76,18 %	0,744 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	2: En ota esittämieni ideoitten hylkäämistä henkilökohtaisesti.; Noudatan yliopiston sääntöjä ja ohjeistuksia, vaikka minua ei valvottaisi.			
4. Poistetut muuttujat	11	78,00 %	0,747 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	1: Huomaan työkavereitteni toiminnassa helpommin epäkohtia, kuin positiivisia asioita.			
5. Poistetut muuttujat	10	76,31 %	0,756 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	1: Hyväksyn valittamatta yliopiston säännöt ja määräykset.			
6. Poistetut muuttujat	10	77,30 %	0,767	0,000 (<0,0001)
	2: Ilmoitan aina etukäteen, kun en pääse töihin.; Osallistun yliopiston hallinnollisiin ja/tai muihin yhteisiin tehtäviin (esim. tiedekuntaneuvosto).			
7.	9	76,25 %	0,776	0,000 (<0,0001)
	Kaikkien muuttujien lataus faktoreille >0,4. Muuttujilla ei latausta useammalle faktorille.			

Analyysi nro.	Faktorit, ominaisarvo >1	Kokonaisvarianssin selitysaste	KMO-arvo	Bartlettin sväärisyys-testin merkitsevyystaso
1. Poistetut muuttujat (lataus faktorille <0,4 tai lataus 2 faktorille)	11	72,97 %	0,765 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	11: Työskentelen hyvin itsenäisesti.; Minulle on merkityksellistä työskennellä juuri X yliopistossa.; En välitä, vaikka joku loukkaantuu mielipiteestäni.; Avun pyytäminen työtovereilta on minulle luontevaa.; Tarvittaessa esitän rohkeasti poikkeaviakin mielipiteitä ja näkemyksiä.; Olen avoin ja sosiaalinen.; tärkeänä osallistumistani työyhteisön kokouksiin.; Ristiriitatilanteissa käyttäydyn asiallisesti ja kykenen hillitsemään voimakkaat tunnereaktiot.; Työskentelen mieluummin yksin kuin ryhmässä.; Teen mielelläni yhteistyötä työtovereiden ja esimiehen kanssa.; Olen hyvin yhteistyökykyinen.			
2. Poistetut muuttujat	9	75,58 %	0,788 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	5: En kuormita itseäni liikaa.; Hoidan työni aina hyvin.; Olen sitoutunut työhöni.; Pyydän oma-aloitteisesti palautetta toiminnastani.; Huolehdin jaksamisestani.			
3. Poistetut muuttujat	7	74,18	0,793 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	2: Kykenen asettumaan esimieheni asemaan.; Tarvitsen paljon tukea työkseni.			
4.	6	76,48	0,799 (>0,6)	0,000 (<0,0001)
	Kaikkien muuttujien lataus faktoreille >0,4. 1 muuttujalla lataus 2 faktorille, ei kuitenkaan poistettu.			