



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Soili Keskinen ja Anni Paalumäki



## Esimieskoulutuksen tarve ja motiivit akateemisessa työympäristössä

Henkilöstö- ja lakiasiain osasto  
Koulutus- ja kehittämissyksikkö

**Soili Keskinen ja Anni Paalumäki**

# **Esimieskoulutuksen tarve ja motiivit akateemisessa työympäristössä**

**Henkilöstö- ja lakiasiain osasto  
Koulutus- ja kehittämissyksikkö**

Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 39  
Raportit ja selvitykset

ISBN 978-952-10-3810-5 (sid.)  
ISBN 978-952-10-3811-2 (PDF)

ISSN 1795-5416  
ISSN 1795-5521

Helsingin yliopisto  
Henkilöstö- ja lakiasiain osasto  
Koulutus- ja kehittämissyksikkö

[www.helsinki.fi/julkaisut](http://www.helsinki.fi/julkaisut) > Muut julkaisut: Yliopiston hallinnon julkaisusarja

Koordinointi     Opri Salminen  
Taitto             Anne Kaihola  
Selvitystyön rahoittaja

Valtiokonttori  
Statskontoret  
State Treasury

Yliopistopaino, Helsinki 2007

kaiku

**Tiivistelmä** Tämän raportin tavoitteena on ottaa kantaa siihen, millaista esimieskoulutusta Helsingin yliopistossa keskijohdon esimiehille olisi perusteltua organisoida. Asiaa selvitetiin haastattelemalla Helsingin yliopiston esimiehiä (N=13) ja lähettämällä lomakekysely heidän alaisilleen (N=244). Aineisto on koottu loppuvuodesta 2006, ja siinä korostuvat yliopiston tukitoimintoja edustavat tahot. Opetus- ja tutkimushenkilöstöä aineistossa on noin neljäsosa. Selvitys kohdentuu erityisesti keskijohdon esimiesten tilanteeseen, heidän koulutustarpeidensa ja motiivinsa kartoittamiseen sekä heidän alaistensa näkemyksiin siitä, millaista koulutusta esimiehet tarvitsisivat.

Yliopisto toimintakenttänä on voimakkaan muutoksen alaisena. Muutokset aiheuttavat paineita erityisesti esimiestyöhön, koska esimiesten rooli on varmistaa toimintojen ylläpito ja rakentaa jatkuvuuden kokemusta. Esimieskoulutuksen organisoiminen tällaisen toimintakentän tukimuotona ja niin monien muutosten läsnä ollessa on hyvin haastava tehtävä. Mielestämme esimiestyön avuksi tarvitaan monenlaisia tukijärjestelmiä.

Esimiehenä kouluttautumista tulee pitää itsestänselvyytenä, ja jokaiselle tulee taata mahdollisuudet keskustella oman esimiehensä kanssa esimiehenä kehittymisestään ja sen jatkuvasta tukemisesta. Erityisiä haasteita koulutuksen markkinoinniseksi edellytetään silloin, jos motivaatio esimiehenä toimimiseksi ei ole selkeä. Yli puolet haastateltavista eivät olleet hakeutuneet tarkoituksellisesti esimiestehtäviin, vaan olivat niihin joutuneet, sattuneet tai ajautuneet. Onko varaa jäädä houkuttelemaan esimiehiä koulutukseen vai pitäisikö esimieskoulutukseen velvoittaa?

Suosittellemme, että esimieskoulutuksena tarjotaan sellaista joustavaa moduuleina suoritettavaa koulutusta, josta jokainen voi valita itselleen sopivan ja riittävät perusvalmiudet varmistavan kokonaisuuden. Empiirinen aineisto toi esille useita välttämättömästi esimieskoulutuksessa käsiteltäviä sisältöjä, kuten esimerkiksi seuraavat:

- Johtaminen viestinnällisenä toimintana
- Talousasioiden hallinta ja resurssien säätely
- Yliopiston toimintatapojen, säästösten ja vastuiden tunteminen
- Esimiehen toimintakentän tunnistaminen
- Kehityskeskusteluprosessin hallinta
- Palautteen antamisen valmiudet
- Muutosten johtamisen valmiudet

- Ihmisten johtamisen menetelmät sisältäen motivoinnin, palkitsemisen, urakehityksen, työnjaon organisoinnin ym. kysymykset
- Konfliktien hallinta
- Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen
- Henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmien hallinta ja rekrytointi.

Tehdyn selvityksen perusteella ehdotamme myös, että esimiesten kehittymisen menetelminä tarjotaan monia erilaisia oppimisen mahdollisuuksia: työnohjausta, esimiesten vertaisryhmiä, konsultaatiota, koulutusta ja yksikkökohtaista lähiesimiesten ryhmämuotoista tukea. Onnistunut kehittämistoiminnan organisointi edellyttää, että koulutusta organisoivien tulisi olla tietoisia työnohjausta organisoivien yksiköiden toiminnasta ja päinvastoin. Erilaisia kehittämismenetelmiä tuottavien yksiköiden saumaton ja jatkuva vuorovaikutus ja yhteistyö on välttämätöntä, jotta esimiehet voisivat saada kukin itselleen parhaiten sopivia kehittymisen mahdollisuuksia.

Esimiestyössä jaksaminen, johtamisen mielekkäänä kokeminen ja sitoutuneisuus esimiehenä olemiseen ovat välttämättömiä elementtejä riittävän laadukkaan esimiestyön takaamiseksi. Voimavarat, mielekkyyden kokemus ja johtamisosaamisen olemassaolo edellyttävät monia organisatorisia ratkaisuja. Esimiehille suunnattu koulutus on tässä yhteydessä vain eräs, mutta ei yksinään riittävä elementti johtamisosaamisen luomiseksi. Tarvitaan ylimmän johdon sitoutuneisuutta johtamisen tärkeäksi ja arvostetuksi tekemiseksi. Keskijohdon esimiehet tarvitsevat myös oman esimiehensä tukea, mikä edellyttää sitä, että dekaanien ja muiden ylimpien hallinnollisten esimiesten olisi puolestaan tunnistettava oma esimiesroolinsa entistä selkeämmin. Ajallisen tilan raivaaminen esimiestyölle, sen näkyväksi tekeminen, siitä palkitseminen ja esimiestyön jatkuva arviointi ja tukeminen ovat keinoja, joilla voidaan organisaation keinoin osoittaa esimiestyö tärkeäksi ja välttämättömäksi.

Asiasanat: Esimiehet, johtaminen, yliopistot, johtajakoulutus, esimieskoulutus.

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Selvityksen tavoitteet ja aineistot</b>	<b>10</b>
	2.1 Esimiesten haastattelut	10
	2.2 Lomakekysely henkilökunnalle	11
<b>3</b>	<b>Selvityksen tulokset</b>	<b>14</b>
	3.1 Esimiestyöhön hakeutumisen motiivit kouluttautumistarpeita suuntaavina	14
	3.2 Esimiestyötehtävät ohjaavat kouluttautumistarvetta	16
	3.3 Esimiestyössä vahvuudet ja heikkoudet koulutustarpeiden synnyttäjinä	21
	3.4 Muutosten kokeminen ja hallinta esimieskoulutuksen lähtökohtana	25
	3.5 Kehityskeskustelujen merkitys esimiesten ja henkilökunnan kokemana	29
	3.6 Uuden palkkausjärjestelmän merkitys esimiesten ja henkilökunnan kokemana	35
	3.7 Esimiesten kokemukset esimiehinä kehittymisestään, sen esteistä, mahdollisuuksista ja tukimuodoista	38
	3.8 Henkilökunnan esimiehilleen suuntaamat odotukset	43
	3.9 Henkilökunnan näkemykset esimiestensä koulutustarpeista	46
	3.10 Työyhteisön toimivuuden edistäminen esimieskoulutuksella	48
<b>4</b>	<b>Pohdinta ja yhteenveto</b>	<b>57</b>
	<b>Lähdeluettelo</b>	<b>60</b>
	<b>Liite 1.</b> Saateviesti haastatteluihin Helsingin yliopiston lähiesimiesten koulutustarpeiden selvittämiseksi	62
	<b>Liite 2.</b> Haastatteluteemat Helsingin yliopiston lähiesimiesten koulutustarpeiden selvittämiseksi	64
	<b>Liite 3.</b> Saateviesti kyselyyn esimiestyöstä ja työyhteisön hyvinvoinnista	66
	<b>Liite 4.</b> Kysely esimiestyöstä ja työyhteisön hyvinvoinnista	68

# 1 Johdanto

Yliopistotyöympäristössä aktiivinen hakeutuminen esimiestehtäviin on tois-  
laiseksi harvinaista. Useimmiten esimieheksi joudutaan tai vähitellen päädy-  
tään. Voitaisiinko hyvällä esimieskoulutuksella houkutella tai rohkaista ryh-  
tymään esimieheksi yliopistossa? Sipilän (2005)<sup>1</sup> johdolla tehdyssä Helsingin  
yliopistoon kohdentuneessa selvitysraportissa tuodaan esille ajatus, että yli-  
opiston laadukkaan toiminnan kannalta ei ole enää varaa siihen, että päte-  
viä esimiehiä löytyy sattumalta esimiestehtäviin, vaan tarvitaan vahvaa panos-  
tusta johtamisosaamiseen yliopistossa. Tämän raportin tavoitteena on ottaa  
kantaan siihen, millaista esimieskoulutusta Helsingin yliopistossa lähiesimiehille  
olisi perusteltua organisoida, kun asiaa on selvitetty haastatellen Helsingin yli-  
opistossa esimiehinä toimivia ja heidän alaisiaan. Selvitys kohdentuu erityisesti  
keskijohdon esimiesten tilanteeseen, koulutustarpeiden ja motiivien kartoitta-  
miseen sekä heidän alaistensa näkemyksiin siitä, millaista koulutusta esimiehet  
tarvitsisivat.

Yliopistossa tapahtuvaa johtamista on tutkittu kovin vähän, yliopistojoh-  
tajille suunnatun koulutuksen vaikuttavuutta vieläkin vähemmän. Yliopistoissa  
tapahtuva johtaminen on tyypillisesti asiantuntijoiden johtamista, jonka yksi,  
erityinen haasteellisuus liittyy vaikeuteen houkutella substanssialansa kehittä-  
miseen vahvasti sitoutuneet, individualistisesti toimivat asiantuntijat kiin-  
nostumaan myös yhteisöllisistä ja yhteisistä yksikön asioista (Herranen & Keskinen  
2006)<sup>2</sup>.

Toinen olennainen yliopistojohdamisen piirre tulee havainnollisesti esille  
Räsänen (2005)<sup>3</sup> kiinnostavassa, esimiestyön omakohtaisessa kuvauksessa, jossa  
yliopistossa hallinnoimisen moninaisia logiikoita kuvaillaan. Akateemisen joh-  
tamisen moninaisuus, monitasoisuus ja moniäänisyys on läsnä mm hierarkian  
kautta. Yliopistot isoina organisaatioina edellyttävät monenlaisia toimintoja  
ja erilaisia keskijohdon esimiehisyyksiä: tarvitaan talousjohtajia, tutkimusjoh-  
tajia, henkilöstöjohtajia, laitosjohtajia, opintopäälliköitä, kiinteistöjohtajia,  
laboratorioesimiehiä jne. Esimieskoulutuksen organisoimisen yhteydessä jou-  
dutaan kysymään, mitkä voisivat olla kaikille edellä mainituille esimiehille tar-  
jottavat yhteiset koulutussisällöt. Yliopistojohdamisen moniäänisyys ilmenee

niissä hyvin erilaisissa esimiestehtävissä, joita yliopistossa tarvitaan. Räsänen artikkelissa kuvataan, miten pelkästään yhdessä akateemisessa esimiesroolissa: laitosjohtajana joutuu työskentelemään monen erilaisen johtamislogiikan varassa, koska opetuksen johtaminen edellyttää erilaista puuttumista kuin päätöksiä tekevän laitosneuvoston puheenjohtajuus tai autonomiaan pyrkivän tutkijaryhmän tukeminen valtion säädellessä toimintaa omien normistojensa kautta ja tulosohjauksen tuottaessa vahvaa managerialismia. Samaan ilmiöön, akateemisen johtamisen moninaisuuteen, kiinnitetään huomiota myös Sipilän (2005)<sup>4</sup> raportissa. Siinä tuodaan esille, että akateemisen toiminnan johtaminen, tutkimusprojektien johtaminen ja hallinnon johtaminen vaativat kukin erilaista, omanlaistaan johtamista. Tämä aiheuttaa erityisiä paineita esimieskoulutuksen organisoimiseksi.

Kolmas erityinen yliopiston esimiehisyyteen liittyvä piirre on se, että yliopistossa on sekä määräaikaaisesti että pysyvästi esimiestehtävissään toimivia. Määräaikainen sitoutuminen esimiehisyyteen on problemaattinen sekä esimiesidentiteetin rakentumisen että koulutustarpeen syntymisen kannalta. Jos määräaikainen esimiestehtävä on kovin lyhyt, esimiehelle eikä hänen työyhteisölleen ei ehdi muodostua vakiintunutta, selkeätä yhteistyösuhdetta ja toimintatapaa. Lyhytaikaisesti esimiestehtävään sitoutunut saattaa myös helposti kuitata esimieskoulutuksen tarpeettomaksi. Jotta määräaikaaisesti esimiestyötä tekevä sitoutuisi kehittämään omaa johtamistapaansa ja kouluttautumaan tehtäviinsä, edellyttää se organisaatiokulttuurilta velvoittavuutta johtamisaosaamisen edistämiseen. Strategian avulla voidaan korostaa johtamisen tärkeyttä. Suuntaamalla tulosvastuuta yksilöjohtajille voidaan "painostaa" laadukkaasti johtamisen toteuttamiseen. Ylin johto voi sekä omalla esimerkillään että sanallisesti tuoda esille johtamisen laadun tärkeyttä. Vaikka esimieskoulutuksen organisoimisen kannalta määräaikainen esimiehisuus on erityinen haaste, on todennäköistä, että ainelaitoksille saadaan esimiehet vain siksi, että esimiestyön jaksot ovat riittävän lyhyet ja esimiehenä palvelun jälkeen voi jälleen paneutua muihin itseä kiinnostaviin asioihin. Mutta vaikea kysymys on, miten saadaan määräaikaaisesti esimiehinä toimivat houkuteltua esimieskoulutukseen.

Esimieskoulutuksen organisoimisen näkökulmasta neljäs akateemisen



työn erityispiirre liittyy työn tavoitteenasettelun epäselvyyteen, kilpailevien tavoitteiden läsnäoloon ja näiden synnyttämään ristiriitaisuuteen. Niukko ja Kallio (2006)<sup>5</sup> analysoivat artikkelissaan yliopistokentän muutospaineita ja niiden sisältämiä tavoitteiden vastakkainasetteluja. Suomalaista yliopisto-organisaatiota säätelee samanaikaisesti sekä kansallisella tasolla valtio tulosohjauksellisilla malleilla että kansainvälisellä tasolla Euroopan unionin erilaiset yhteiseksi sovitut periaatteet mm. Bolognan prosessin myötä. Kansallisella tasolla yliopistoon kohdistuu sekä tuloksellisuuskriteerein että tehokkuusohjelmien myötä voimakkaita paineita ja kuitenkin samanaikaisesti ylläpidetään odotuksia sivistysyliopistona toimimisesta. Yliopiston resurssien näkökulmasta läsnä ovat sekä valtio tulosohjauksen määrittämin resurssijaoin että kilpailun kautta saatu hankerahoitus, joka toimii markkinavoimien ohjaamana. Niukko ja Kallio kuvaavat, miten yliopisto on sisäisesti tullut entistä hajanaisemmaksi, kun tiedekunnat ovat etääntyneet toisistaan entistä erilaisempien rahoitusprofiiliensa vuoksi. Vaarana on, että vähäisesti ulkopuolista rahoitusta saavat tiedekunnat ja tieteenalat näivettyvät ja toisaalta markkinavoimin edistyvät tieteenalat saavat vahvan ylivallan.

Tieteenalojen keskinäinen kamppailu heijastuu myös yksittäisten tutkijoiden ja opettajien toimintaan heidän ollessaan ennemminkin kiinnittyneinä omiin kansainvälisiin tai kansallisiin tieteenalaryhmiinsä kuin oman laitoksensa suojiin. Ristiriitaa voi syntyä myös siitä, että tieteenalat ohjautuvat toiminnassaan voimakkaasti kansainvälisten trendien myötä, kun taas hallinto ohjautuu kansallisen tason arvojen ja tavoitteenasettelujen kautta. Arviointiprosessit ja laadunhallintatyö ovat mekanismeja, joiden avulla haetaan organisaation sisäisen toimivuuden, jatkuvuuden ja samuuden elementtejä. Laadunhallintatyön avulla voidaan löytää kipeästi kaivattua yhteistä näkemystä ja tavoitteistoa akateemiselle työlle. Organisaatio, joka ei pysty tunnistamaan riittävän vahvasti omaa toimintatavoitteistoaan, hajoaa ja siihen kuuluvat yksiköt ja yksilöt eivät pysty sitoutumaan yhteiseen tehtävään. Laadunhallintatyötä vastaavaa samankaltaistamisen painetta suomalaisissa yliopistoissa saattaa tuottaa tulosohjauksen käytäntö. Niukko ja Kallio päätyvät pohdinnassaan siihen, että yliopiston olisi tiedettävä ne päämäärät, joita se ensisijaisesti tavoittelee, voidakseen säilyä ja toimia tehokkaasti. Tämä pyrkimys tavoitteiden jäsentämiseksi on eri-

tyisen merkityksellinen esimiestyön kehittämiseksi. Keskijohdon työn olennainen piirre on auttaa työntekijöitä suuntaamaan resurssejaan, osaamistaan ja innovatiivisuuttaan ylimmän johdon osoittamien päämäärien suunnassa. Jos keskijohto ei tunnista ylimmän johdon tavoitteenasetteluja, toiminnan tehokkuudesta tai tuloksellisuudesta ei ole mitään takeita.

- <sup>1</sup> Sipilä, J. 2005. Hallinnosta hallintaan. Hallinnon arviointi 2004–2005. Ulkopuolisen arviointiryhmän raportti. Helsingin yliopisto.
- <sup>2</sup> Herranen, M. & Keskinen, S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2/2006.
- <sup>3</sup> Räsänen, K. 2005. Akateemisen työn hallinta – jäsenyksiä kokemuksille ainelaitoksen johtajana. Julkaisussa Aittola, H. & Ylijoki, O-H. (toim.) Tulosohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt. Korkeakoulututkimuksen seura. Gaudeamus Kirja Oy. Helsinki, s. 18–40.
- <sup>4</sup> Sipilä, J. 2005. Hallinnosta hallintaan. Hallinnon arviointi 2004–2005. Ulkopuolisen arviointiryhmän raportti. Helsingin yliopisto.
- <sup>5</sup> Niukko, V. ja Kallio, T. J. 2006. Organisaatioteoreettinen katsaus suomalaisen yliopistokentän muutokseen. Hallinnon Tutkimus, 25, 1, 17–29.

## 2 Selvityksen tavoitteet ja aineistot

### 2.1 Esimiesten haastattelut

Helsingin yliopiston henkilöstö- ja lakiasiain osaston koulutus- ja kehittämissyksikön aloitteesta selvitystyön tavoitteeksi asetettiin laatia kuvaus siitä, millaista esimieskoulutusta Helsingin yliopiston keskijohdon esimiesten keskuudessa tarvittaisiin. Selvitystyö pohjautui kahdenlaiseen tutkimusmateriaaliin: esimiesten henkilökohtaisiin haastatteluihin ja henkilökunnan lomakekyselyyn. Mukaan pyrittiin saamaan erilaisia yksiköitä eri tiedekunnista ja mahdollisimman erilaisissa tehtävissä toimivia esimiehiä. Koulutus- ja kehittämissyksikössä valittiin harkinnanvaraisesti haastateltaviksi 13 mahdollisimman erilaisissa esimiestehtävissä toimivaa Helsingin yliopiston esimestä.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2006 siten, että haastattelijana toimi Soili Keskinen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelun keskeisenä teemana oli pohtia esimiehen kanssa, minkälaiseksi hän hahmottaa oman esimiestyötilanteensa, siinä motivoivat tekijät, räsitus tekijät, keskeiset työtehtävät ja niiden pohjalta tunnistamansa esimieskoulutustarpeet. Teemoina haastattelussa olivat myös kehityskeskustelujen toteuttaminen ja uuden palkkausjärjestelmän koettu merkitys työyhteisössä. Liitteissä 1 ja 2 ovat haastattelupyyntö ja haastattelurunko.

Haastattelut olivat reilun tunnin mittaisia ja tapahtuivat Helsingin yliopiston tiloissa. Haastattelut ovat luottamuksellisia, joten siitä syystä kaikki mahdolliset tunnistetiedot on raportin haastattelunäytteistä pyritty poistamaan. Haastattelijan tulkinnan mukaan haastattelutilanteissa vallitsi avoin ja kollegiaalinen ilmapiiri, koska myös haastattelijalle yliopiston esimiestehtävät ovat tuttuja ja omakohtaisia kokemuksia Turun yliopiston tehtävistä.

Kolmentoista haastattelun esimiehen ei voida katsoa edustavan kaikkia Helsingin yliopiston esimiehiä. Alunperin haastatteluihin pyrittiin saamaan selkeästi eniten opetus- ja tutkimustehtävissä toimivia esimiehiä mutta haastatteluihin osallistuvista valtaosa oli tukitoiminnoissa toimivia. Yleistettävyyttä ei voida tavoitella tällä aineistolla. Sen sijaan aineiston arvo on siinä, että haas-

tatellut esimiehet antoivat vastauksillaan kuvaa siitä, miten erilaisia koulutautumistarpeita ja miten erilaisia kokemuksia yliopistossa esimiehenä työskentelevillä voi olla. Yliopiston esimiestyön moninaisuuden ilme on keskeinen ja olennainen perusta esimieskoulutuksen organisoimiseksi mahdollisimman monenlaisissa tehtävissä toimiville esimiehille.

Haastatellut esimiehet toimivat hyvin erilaisissa esimiestehtävissä, sekä oppiainelaitosten esimiehinä että erilaisten tukitoimintojen esimiehinä. Heissä oli sekä budjettivastuuta omaavia esimiehiä että sellaisia, joilta puuttui taloudellinen vastuu, mutta sen sijaan oli vastuu työntekijöistä ja erilaisista toiminnoista. Haastateltujen esimiesten työtilanne vaihteli myös sen suhteen, miten monta alaista heillä oli. Alaisten määrä vaihteli alle kymmenestä vajaan sataan. Suurimmalla osalla haastatelluista esimiehistä oli vastuullaan 10–20 alaista. Haastatelluista 7 oli naisia ja loput 5 miehiä, joten sukupuolen suhteen haastateltujen ryhmä oli tasaisesti jakautunut. Nykyisessä esimiestehtävässä valtaosa haastatelluista oli ollut alle 10 vuotta. Kaikkein tyypillisin oli 2–3 vuotta esimiestyötä nykyisessä tehtävässään tehnyt haastateltava, joskin melko monella oli aiempaa esimiestyökokemusta jostain muusta organisaatiosta tai yliopiston muusta yksiköstä. Tämä on merkityksellinen seikka esimieskoulutustarpeiden kartoituksen kannalta: haastatellut edustavat selvästi sellaisia esimiehiä, joilla on vielä vähän kokemusta esimiestyöstä nykyisessä työtehtävässään.

## 2.2 Lomakekysely henkilökunnalle

Lomakekysely suunnattiin haastateltujen esimiesten henkilökunnalle. Kysely lähetettiin sähköpostituksena yhteensä 1025 henkilölle marraskuun lopulla 2006. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, ja sinä aikana vastauksia saatiin kaikkiaan 244 kappaletta. Vastausprosentti oli 24, joten henkilökunnan aineiston pohjalta tuloksia tulee tarkastella vain suuntaa antavina.

Lomakkeen sisällöt ovat suurimmaksi osaksi Anni Paalumäen suunnittelemat. Keskeisinä teemoina olivat henkilökunnan näkemykset siitä, millaista esimieskoulutusta heidän esimiehensä tarvitsisi. Lomake sisälsi myös kysymyksiä kehityskeskustelujen merkityksellisyydestä, uuden palkkausjärjestelmän

vaikutuksista ja työyhteisön toimivuudesta. Kyselylomake ja sen saateviesti ovat liitteissä 3 ja 4.

Lomakeaineiston analyysi toteutettiin Excelillä ja SPSS-tilastoanalyysiohjelmalla. Avoimet vastaukset analysoitiin teemoittelemalla vastaukset aineistolähtöisesti. Raportissa tarkastellaan eri tiedekuntien ja yksiköiden henkilökunnan tietoja pääsääntöisesti yhtenä kokonaisuutena keskiarvoin ja prosenttijakautumin. Tuloksissa eroja taustamuuttujien suhteen kuvataan siltä osin kuin tilastollisesti merkitseviä eroja eri ryhmien välillä oli löydettävissä.

Taulukko 1. Vastaajat tiedekunnittain.

<b>Vastaajien tiedekunta</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
Teologinen, humanistinen, matemaattis-luonnontieteellinen tai biotieteellinen	3,3	8
Käyttätymistieteellinen	16,0	39
Valtiotieteellinen	6,1	15
Hallintovirasto	34,8	85
Erillislaitos	39,8	97
Yhteensä	100,0	244

Taulukko 2. Vastaajat tehtävittäin.

<b>Vastanneet tehtävittäin</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
Opetus	14,5	32
Tutkimus	10,0	22
Kirjasto	16,4	36
Atk	11,4	25
Hallinto	39,5	87
Opetusta & tutkimusta avustava	5,9	13
Kiinteistö tai muu	2,3	5
Yhteensä	100,0	220

Taulukko 3. Vastaajien palvelussuhteen kesto

Palvelussuhteen kesto	%	N
Alle 1 v	13,1	32
1–4 v	32,8	80
5–10 v	19,3	47
Yli 10 v	34,8	85
Yhteensä	100,0	244

Kyselyyn vastanneista työskenteli erillislaitoksessa 40 %, hallintovirastossa 35 % ja eri tiedekunnissa 25 % vastaajista. Heistä melko tarkalleen kaksi kolmasosaa (68 %) oli naisia ja yksi kolmasosa miehiä (32 %). Vastaajista suurin osa (46 %) oli työskennellyt Helsingin yliopistossa alle viisi vuotta. Toinen suuri ryhmä (35 %) olivat yli 10 vuotta yliopistossa työskennelleet. Vastaajat jakautuivat tasaisesti eri tehtäväryhmiin, joskin suurin osa, 40 % vastaajista työskenteli hallintotehtävissä.

Kyselyn vastauksista ilmeni, että esimiesuhteet eivät ole kovin selvät. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa lähiesimiestään, mutta kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olleet selvillä siitä, ketä heidän tulisi arvioida. Tämä ilmiö on tullut esille aiemmin mm. Sipilän (2005)<sup>1</sup> raportissa. Esimieheksi koettu henkilö ei välttämättä ole virallinen esimies tai esimieheksi koettiin useita henkilöitä. Esimerkiksi tilanne saattaa olla, että laitoksen esimies tai lähiesimies ei ole oman työyksikön jäsen.

<sup>1</sup> Sipilä, J. 2005. Hallinnosta hallintaan. Hallinnon arviointi 2004–2005. Ulkopuolisen arviointiryhmän raportti. Helsingin yliopisto.

## 3 Selvityksen tulokset

### 3.1 Esimiestyöhön hakeutumisen motiivit kouluttautumistarpeita suuntaavina

Haastattelussa kysyttiin, minkälaisin motiivein haastateltava oli ryhtynyt nykyisiin esimiestehtäviinsä tai oliko joku houkutellut kyseisiin tehtäviin. Kaikista haastatelluista vain yksi ilmaisi selkeästi, että esimiestehtävä kaikkineen kiinnosti häntä niin paljon, että siksi hän hakeutui nykyisiin tehtäviinsä.

Kolmasosaa haastatelluista kiinnosti erityisesti esimiesaseman suomat mahdollisuudet vaikuttaa asioihin, kehittää työtehtäviä ja nähdä, miten ”pysyy tekemään sellaisia parannuksia, joita itse toivoi”. Vaikutusmahdollisuudet esimiehenä on merkityksellinen motiivi jaksaa tehdä esimiestyötä, mikä ilmeni mm erään haastateltavan ilmauksesta, että esimiestyö tarjosi ”huikean mahdollisuuden vaikuttaa asioihin” ja varsinkin kun samalla tunnisti itsessään näyttämisen halun ja onnistumisen tarpeen.

Vaikuttamisen tarve esimieheksi hakeutumisen motiivina viittaa siihen, että esimiesasema on merkityksellinen henkilölle. Toinen näkökulma olisi pohdita sitä, missä määrin esimiesrooli on kiinnostava. Esimiesaseman merkityksellisyydestä ohjautuvat esimiehet kiinnittävät erityistä huomiota siihen, miten pysyvät asemansa turvin toimimaan, palvelevatko organisatoriset rakenteet esimiestyötä ja asioihin puuttumista. Sen sijaan esimiesroolin jäsentämisen tarve tuottanee erilaisen orientaation esimiestyöhön, halun selkiyttää esimiesidentiteettiään, työtehtäviään esimiehenä ja esimiehenä toimimisen persoonallisia ominaispiirteitä. Tällä tavalla orientoitunut esimies todennäköisesti kaipaa erityisesti keskustelumahdollisuuksia vertaisryhmässä ja oman esimiehen kanssa. Näin ollen myös motiivi kouluttautua on aivan erilainen kuin sellaisella esimiehellä, jota stimuloi statuksen suomat vaikuttamismahdollisuudet.

Esimiesaseman merkitykselliseksi kokevat esimiehet orientoituvat hahmottamaan toimintakenttäänsä piirteitä, puutteita ja mahdollisuuksia. Heille esimieskoulutuksen tarjoamat mahdollisuudet oppia hahmottamaan vaikuttamiskanavia yliopistossa, päätöksentekoprosesseja ja verkostoja ovat tärkeitä

elementtejä. Sen sijaan esimiesroolin jäsentäjät kaipaavat toisenlaista koulutautumista, mahdollisuutta jäsentää omaa esimiesidentiteettiään ja toimintatapaansa.

Yli puolet haastateltavista eivät olleet hakeutuneet tarkoituksellisesti esimiestehtäviin, vaan olivat niihin joutuneet, sattuneet tai ajautuneet. Heistä melko moni oli alun perin tullut tehtäviinsä työtehtävän substanssialan kiinnostavuuden vuoksi ja sitten vähitellen oli selvinnyt, että tehtäviin liittyi myös esimiesrooli: "satuin joutumaan esimiestehtäviin" tai "projekti kiinnosti ja houkutteli, mutta esimiestehtävät kuuluivat luonnollisena osana siihen pakettiin" tai "parempi homma houkutteli, mutta oli vain siedettävä hallinnollista työtä". Osalle esimiestehtävä tuli ikään kuin "vuorossa ollen", pitkän virkauran automaattisena jatkona ja itsestään selvyytensä, mutta ilman tarkoituksellista ja tietoista hakeutumista esimiesrooliin: "tehtäväjako laitoksella tuotti esimiestyötilanteen" tai "sukupolvenvaihdos tarjosi mahdollisuuden".

Minkälaista esimieskoulutusta haluavat sellaiset esimiehet, jotka eivät ole tietoisesti hakeutuneet esimiesasemaan tai rooliin? On luonnollista ajatella, että esimiestehtäviin joutumisen tunne ei ylläpidä välttämättä motivaatiota oppia ja kouluttautua esimiehenä. Ainakin saattaisi ajatella, että esimiestehtäviin ajautuneiden halu kouluttautua pitäisi herättää, houkutella kouluttautumaan esimiehenä, osoittaa kouluttautumisen hyödyllisyys ja merkityksellisyys, koska esimiestehtävään ajautumisen tai joutumisen ja sattumisen tilanne edustaa ulkoista motivaatiota kouluttautua, ei sisäistä halua kehittyä esimiehenä. On helppoa markkinoida esimieskoulutusta sellaisille, jotka ovat tietoisesti hakeutuneet esimiestehtäviin ja jotka ovat valinneet tarkoituksellisesti esimiesroolin ja -aseman, mutta kouluttautumismotivaation herättäminen muunlaisten esimiestehtäviin hakeutumisen motiivien yhteydessä vaatii erityistä paneutumista ja erityisen vahvaa kouluttautumisen hyödyllisyyden perustelemista.

Sisäisesti motivoitunut hakeutuu omasta halustaan kouluttautumaan tai muulla tavalla pyrkii kehittämään toimintaansa. Sen sijaan ulkoisesti motivoituneen hakeutumista koulutukseen joutuu aktivoimaan, herättämään mielikuvia kouluttautumisen hyödyllisyydestä ja käyttökelpoisuudesta. Ulkoisesti motivoituneet ovat haaste koulutusta organisoiville.



## 3.2 Esimiestyötehtävät ohjaavat kouluttautumistarvetta

Esimiestehtäviä voidaan määritellä monella erilaisella tavalla. Esimiestyötä on vaikeata rajata ja kuvata vain yhdellä ”oikealla” tavalla, vaan on olemassa monia erilaisia toimivia tapoja hahmottaa oma esimiestyö ja sen tärkeimmät osatehtävät. Tapa hahmottaa omat esimiestehtävät saattaa kertoa siitä, millaisen koulutuksen esimies kokisi tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Haastattelussa kysyttiin, mitkä kolme esimiestehtävää haastateltava kokee tärkeimmiksi tehtävikseen. Kaikille haastateltaville oli helppoa kuvata tärkeiksi kokemiaan tehtäviä. Eroja haastateltavien välillä oli siinä, löytyikö kolmea tasavertaisen tärkeätä tehtävää, vai ylittikö jokin tehtävä muut olennaisesti tärkeämpänä, kuten yhdelle haastateltavalle henkilöstöhallinnon tehtävät olivat niin merkityksellisiä, että hänen mielestään ne periaatteessa kattoivat kaiken olennaisen esimiestyössä.

Yksi tapa jäsentää johtajuutta on ajatella sen muodostuvan ulos- ja sisäänpäin suuntautuvista toiminnoista tarkoittaen yksikön sisäisiä tehtäviä ja toisaalta yksikön ulkopuolella toimimista. Lönnqvistin (1994, 49)<sup>1</sup> mukaan johtajuus on ”rajojen hoitamista”: esimies toimii yksikkönsä sisällä ja yksiköstä ulospäin. Esimiesasema säätelee sitä, miten painottuvat sisäiset ja ulkoiset tehtävät esimiehen työkokonaisuudessa. Voi olla, että myös ajankohta säätelee sisäisten ja ulkoisten tehtävien painottumista: budjetintekovaihe edellyttää paljon ulkoisten suhteiden hyödyntämistä, samoin kuin rahoituksen organisoiminen. Sen sijaan kehityskeskustelujen käymisen kausi sisältää väistämättä paljon esimiehelle yksikön sisäisiä veloitteita.

Haastattelumateriaalin analysoiminen esimiesten tärkeimmiksi nimeämien tehtävien osalta siten, että luetelluista tehtävistä poimitaan sisäiset ja ulkoiset tehtävät, tuotti mielenkiintoisen yhteenvedon. Joku esimies kuvasi itsellään olevan vain kaksi tehtävää, toinen ”olla tukena”, mikä kuvastaa selkeästi sisäistä tehtävää ja toinen ”olla linkkinä”, mikä puolestaan kertoo ulkoisten suhteiden tärkeäksi kokemisesta. Myös kaksi muuta haastateltavaa kuvasi esimiestehtäviään selkeästi kahtiajakautuneena: ”sisäinen tiimin toimivuus” ja ”tiimin puolien pitäminen ylöspäin”. Mikäli budjetin tekeminen ja taloushallinnolliset asiat mielletään ulkoiseksi esimiestyöksi, vielä kaksi muuta haasta-

teltavaa toi esille esimiestyökokonaisuuden kuvauksessaan sisäisen henkilöstöhallinnon ja rahoituksen organisoinnin.

Noin puolet haastatelluista ei tuonut esille lainkaan ulkoista työtä esimiestehtäviin kuuluvana osana. Toisin sanoen sisäisen esimiestyön korostuminen oli keskeinen päätelmä, koska kaikki haastatellut toivat sen esille tavalla tai toisella. Esimiehet luettelivat sisäisinä tehtävinä työnjakoon puuttumisen, osaamisen hyödyntämisen, alaisten tasapuolisen kohtelemisen, palkkausasioiden selkeän hoitamisen, työviihtyvyydestä huolehtimisen, työssä onnistumisen varmistamisen, työn ja muun elämän yhteen sovittamisessa auttamisen, innostamisen, kannustamisen ja kehittämisen tehtäviä. Vastaavalla tavalla Turun yliopiston esimieskoulutukseen osallistuneet kuvasivat työtehtäviään, korostaen vahvasti sisäisten tehtävien merkityksellisyyttä ja painottumista työssään (Herranen ja Keskinen 2006)<sup>2</sup>.

Esimestehtäviä voidaan jaotella myös sen suhteen, kokeeko esimies olevansa enemmän yksilöiden kuin ryhmän johtaja. Ryhmän johtajaksi itsensä kokevat kuvasivat tehtävikseen tavoitteiden selkiyttämisen koko ryhmälle, strategisen johtamisen yksikön kannalta, kokonaiskuvan luomisen koko tiimille tai kuten joku kuvasi olevansa ”sosiaalinen johtaja”, joka pyrkii toiminnallaan saattamaan yksittäiset työntekijät eri tilanteissa yhteiseen tekemiseen. Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta yliopiston esimiehet kuvasivat tehtäviään tavalla, jossa korostui ryhmän johtajuus. Yksilön johtamiseen orientoituneiden esimiesten kuvaus sisälsi kahdenkeskisten kehityskeskustelujen toteuttamista, uuteen palkkausjärjestelmään sisältyvien kahdenkeskisten neuvottelujen organisoimista, yksilöiden henkilökohtaisen tukemisen ja konfliktitilanteissa sovittelijan roolissa olemista kahdenkeskisten neuvottelujen avulla.

Kolmas tapa jaotella esimestehtävien kokonaisuutta on tarkastella sitä ihmisten ja asioiden johtamisen näkökulmasta. Nämä eivät suinkaan ole toisensa poissulkevat: jotta asiat hoituisivat, tarvitaan ihmisten motivointia ja kannustamista, mutta esimieskoulutustarpeiden hahmottamisen näkökulmasta on relevanttia arvioida, missä määrin haastatelluilla esimiehillä ilmeni kiinnostusta voittopuolisesti asioiden johtamiseen, missä määrin ihmisten johtamiseen. Haastatelluista valtaosa (9/13) toi esille tärkeimmiksi koettuja esimestehtäviä luetellessaan sekä asijahtajuuden että ihmisten johtamisen vel-

voitteet. Asiajohtajuutta ilmensivät mm. rahoituksen organisoiminen, substanssiosaamisesta huolehtiminen ja asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen. Jokainen haastateltu sen sijaan vastauksessaan toi esille ihmisten johtamisen haasteellisuuden. Turun yliopiston akateemisia esimiehiä haastateltaessa korostui vahvasti ihmisten johtaminen alueena, jolla kaivattiin erityisen paljon lisää valmiuksia ja halukkuus kouluttautua leadership-osaamiseen oli vahva (Herranen & Keskinen 2006)<sup>3</sup>.

Talja (2006)<sup>4</sup> kuvaa väitöskirjassaan VTT:n tutkimusyksikön noin 500 työntekijän muutosprosessia. Haastatteluihin pohjautuvassa aineistossa esimiesten tehtäväkokonaisuudessa erottuivat kahdentyyppiset johtajat: ne, jotka korostivat asiajohtajuuttaan ja ne, jotka kuvasivat olevansa "kaiken" johtajia. Kaiken johtaminen sisälsi ryhmän toiminnan kehittämistä, toiminnan sujuvuudesta vastaamista, yksilöiden tukemista jne. Mielenkiintoisina erillisinä rooleina Taljan aineistosta, jonka joukon perustehtävä on hyvinkin Helsingin yliopiston haastateltujen esimiesten perustehtävää vastaava, nousivat seuraavat esimiesroolit: innostaja, yhteistyön kehittäjä ja projektisalkusta vastaava. On vaikea sanoa, nousivatko tällaiset roolit siitä syystä, että tutkittu organisaatio oli voimakkaan organisaatiomuutoksen kourissa vai ovatko löytyneet roolit tyypillisiä tutkimustyötä tekeville organisaatioille. Taljan aineistossa valtaosa haastatelluista esimiehistä oli "kaiken" johtajia. Samoin voidaan tulkita, että Helsingin yliopiston haastatelluista esimiehistä valtaosa (10/13) kuvasi tärkeimmiksi kokemiaan esimiestehtäviä tavalla, joka kuvasti "kaiken" johtamista. Näiden esimiesten johtajuusotetta voisi kuvata myös kokonaisuuden hallitsemisena, joka sisältää niin resurssien hallinnan, yhteistyön ulos- ja sisäänpäin, ihmisten johtamisen, toimintaympäristön huomioon ottamisen ja vielä yksilöidenkin henkilökohtaisen kannustamisen.

Haastateltujen esimiesten tapa kuvata tärkeimmiksi kokemiaan esimiestehtäviä paljasti sen, että valtaosa hahmotti tehtävänsä hyvinkin monipuolisesti ja kattavasti. Tästä voisi tehdä sen päätelmän, ettei ainakaan sellaisen kouluttautumisen tarvetta heillä olisi, jossa keskityttäisiin koko esimiestyökokonaisuuden jäsentämiseen. Kolmannes haastatelluista saattaisi hyötyä sellaisesta koulutuksesta, jossa esimiestyötä, sen veloitteita, sen osa-alueita ja erilaisia rooleja kuvattaisiin, jotta he voisivat arvioida ja verrata oman toimin-

tansa "puruuua" muiden esimiesten tapaan hahmottaa esimiestyön kokonaisuus. Tällaisen laajemman esimiesnäkemysmerkityksellisyys toi Talja (2006) esille väitöskirjatutkimuksessaan, kun ilmeni, että mitä laajemmin esimies hahmotti omat tehtävänsä sitä tyytyväisempiä hänen ryhmänsä työntekijät olivat tilanteeseen ja sitä enemmän uskoivat yksikön selviytymiseen.

Taljan tutkimusorganisaatiosta löytämiä esimiesrooleja: innostaja, yhteistyön rakentaja ja projektisalkusta vastaava löytyi myös Helsingin yliopiston haastatelluista esimiehistä. Eräs haastatelluista piti tärkeänä sitä, että hän "luo sellaiset puitteet, että työntekijät voivat onnistua työssään". Onnistumisen kokemuksella voidaan innostaa. Kaksi muutakin haastateltavaa toivat vahvasti esille pitävänsä tärkeänä ihmisten innostamista työssään. Yhteistyön rakentamista mm. tiimien toimivuuteen vaikuttamalla korosti haastatelluista Helsingin yliopiston esimiehistä kolme, yhden nimetessä itsensä "sosiaalisesti johtajaksi", joka saattaa yksittäisiä tutkijoita toimimaan toistensa kanssa yhteistyössä. Projektisalkusta vastaavan rooli ilmeni Helsingin yliopiston haastateltujen esimiesten keskuudessa pääosin kuormittavana, rasittavana, epävarmuutta sisältävänä ja turhauttavana roolina: "sama epäjatkuuus jatkunut yli 10 vuotta". Neljä haastateltavaa toi esille tämän projektisalkuvastaavan roolinsa.

Nivala (2006)<sup>5</sup> pohtii artikkelissaan julkisen sektorin johtajuutta erityisesti kontekstisidonnaisena ilmiönä. Tämä kontekstisidonnaisuus on kaksisuuntainen prosessi: esimies omalla toiminnallaan vaikuttaa toimintaympäristöönsä, mutta myös toimintaympäristö säätelee monella erilaisella tavalla esimiehen mahdollisuuksia toimia. Esimiestyön laadun näkökulmasta voidaan ajatella, että esimies, joka tunnistaa relevantilla tavalla toimintaympäristönsä piirteitä, on "vahvemmillä" vaikuttaessaan siihen ja samalla saattaa osata suojautua ja hyödyntää toimintaympäristöään selkeämmin, jos on tietoinen sen piirteistä.

Helsingin yliopiston esimieshaastatteluissa ei erikseen pyydetty haastateltavia kuvaamaan käsityksiään toimintaympäristöstään, mutta siitä huolimatta muutamat pitivät sitä niin olennaisena osana johtajuutta, että kuvasivat vuolaasti ympäristönsä taloudellisia, henkisiä ja sosiaalisia ominaispiirteitä. Näitä spontaanisti esille otettuja esimiestyön kontekstin piirteitä olivat mm. puuttumattomuudesta aiheutuneet sekavuudet ja hankaluudet: "aloit-

taessani esimiestyöt sain sellaisen pakan syliini, että se oli ihan levällään...” Rahoitusvaikeuksien ja epätietoisuuden ilmapiiri oli vahvasti esillä: ”mitään jatkuvuutta ei ole luvassa...” tai ”eletään nyt täydellisessä epätietoisuudessa tällä hetkellä, että ei edes tiedetä, mihin laitokseen jatkossa kuulutaan...” Esimiestyö saattoi tuntua joistakin esimiehistä turhauttavalta, kun ”kehitysvauhti on niin hidas”. Lähiesimiesjärjestelmän vakiintumattomuudesta kertoo kokemus ”pikkupomo-järjestelmästä oudoksi, kun ollaan oltu aina kollegoja”. Suuren organisaation aiheuttamia olemattomuuden, osattomuuden ja ulkopuolisuuden tunteita ilmeni muutamallakin esimiehellä: ”ei semmoinen, että on kumileimasimena jossakin, tuo sellaista tunnetta, että olisi riittävän merkittävä”. Työn kuormittavuuden ilmapiiri oli ympärillä mm sen kautta, että perheen ja työn yhteensovittaminen tuntui kovin vaikealta.

Osittain samanlaisia kokemuksia ilmeni turkulaisilla yliopistojohtajilla kokemuksina toimintaympäristöstään. Turun yliopistossa esimiestehtävissä toimivia haastateltaessa he kuvasivat toimintaympäristöään ”egojen merenä”, kovan aika- ja työpaineen ympäristönä, jossa osaaminen kohdentuu harvoille, mikä on pelottava ilmiö luodessaan haavoittuvuuden riskin. Esimiehet kuvasivat yliopistotyöympäristölle ominaiseksi myös vaikeutta tarttua liiallisen kuormittavuuden problematiikkaan. Akateemisen ympäristön johtajuuden tunnistamattomuus ja lähiesimiesjärjestelmän epäselvyys olivat tyypillisiksi koettuja esimiestyön kontekstin piirteitä (Keskinen 2005)<sup>6</sup>.

Johtopäätöksenä siitä, millaiseksi haastatellut esimiehet kuvasivat työtehtävänsä, voidaan esittää koulutustarpeina erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvät teemat. Henkilöstöjohtamisen menetelmät, työntekijöiden motivoimisen mahdollisuudet, työyhteisössä konfliktien hallinta ja ihmissuhdetyön erityispiirteet ovat koulutussisältöjä, joiden kautta yliopiston esimiestehtävissä toimivat voisivat vahvistaa johtamisosaamistaan. Se vähäinen, mitä haastatellut esimiehet analysoivat toimintakenttäänsä esimiehinä – sitähan ei haastateluissa kysytykään – toi esille kysymyksen siitä, kumpi on tärkeämpää: kehittää esimiestyön rakenteellisia toimintaedellytyksiä vai tarjota esimiehille koulutusta. Kysymyksenasettelu on provosoiva, koska em. seikat eivät ole toisensa poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä. Mutta provosoivalla kysymyksenasettelulla on mahdollisuus kärjistää ja samalla selkiyttää sitä, että esimiestyön tueksi

tarvitaan sekä selkeitä, toimivia organisatorisia rakenteita että pedagogisesti hyvin suunniteltua, oikeisiin sisältöihin kohdentuvaa esimieskoulutusta.

### **3.3 Esimiestyössä vahvuudet ja heikkoudet koulutustarpeiden synnyttäjinä**

Tyypillinen tapa hahmottaa esimiesten koulutustarpeita on pyytää heitä arvioimaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan esimiehinä. Tällaisella kysymyksenasettelulla ei kysytä suoraan, millainen kouluttautumisen tarve heillä on, vaan epäsuorasti päätellään vastauksista koulutustarjonnan perusteita. Mahdollisesti erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia olisi tullut esille, jos samaa asiaa olisi kysytty henkilökunnalta. Haastateltujen esimiesten työyhteisöissä kyselylomakkeella pyydettiin arvioimaan, millaista koulutusta heidän esimiehensä tarvitsisi. Nämä vastaukset palvelevat samaa tarkoitusta kuin jos olisi kysytty esimiehen heikkouksia ja vahvuuksia. Monien esimieskoulutusten yhteydessä käytetty 360-arviointi tuottaa esimiehen toiminnasta arvioivaa palautetta niin esimiehen esimieheltä, alaisilta, kollegoilta kuin mahdollisesti asiakkailta tai yhteistyökumppaneiltakin. Tässä selvitystyössä käytettiin suppeampaa aineistoa, kun esimiestyön arviota kysyttiin esimiehiltä itseltään ja henkilökunnalta epäsuorasti esimiehen kouluttautumistarpeiden kautta.

Helsingin yliopiston haastateltuja esimiehiä pyydettiin kuvaamaan heikkouksiaan ja vahvuuksiaan esimiehenä. Kaikkien esille otettujen vahvuuksien ja heikkouksien yhteenvetolista on taulukossa 4.

Taulukko 4. Esimiestyössä koetut heikkoudet ja vahvuudet

<b>Heikkoudet</b>	<b>Vahvuudet</b>
Liika kiltteys Liika tehtäväorientoituneisuus Osaamattomuus henkilöstöhallinnon asioiden hoitamisessa Kuuntelevuus, kuuleminen Vuorovaikutuksen vähäisyys Valikoiva kiinnostuneisuus alaisten asioista Läsnäolon vähäisyys Liika kiltteys ja joustavuus Läsnäolon vähäisyys Päätöksenteon hitaus Byrokratian vastaisuus Autoritaarisuus Kommunikointikyvyn puutteet Esiintymistaidon puutteet Paljon tilaa ottava keskusteluissa Toimintatapojen, säästöjen ja vastuiden heikko tuntemus Ambivalentti suhtautuminen esimiehisyteen Kiireen hallitsemattomuus Byrokratian vastaisuus Tytytmättömyys oman työn jälkeen Epävarmuus talousasioissa Suorapuheisuus Töiden organisoimisen vaikeus Esimiestoiminnan ”rosisuus” Jämäkkyuden puute Varovaisuus Puheviestinnän puutteet Kiireen hallitsemattomuus Ajankäytön ongelmallisuus Impulsiivisuus Kokonaisuuden hämärtymisen mahdollisuus, kun panostaa yksityiskohtiin	Pitkä kokemus, jolloin tietää, miten asiat toimivat Rauhallisuus Tasapuolisuus Jaksaa kuunnella ihmisiä Kokonaisuuden hahmottaminen Substanssiosaaminen Alan tuntemus Kyky luoda viihtyisiä työpaikka Työntekijöiden pitkäaikainen tuntemus Sitoutuneisuus tukemaan työntekijöitä Tuntee kaikki ihmiset Ihmisten kanssa toimeen tuleminen Osaa asettaa tavoitteet Kokonaisuusien hahmottamiskyky Onnistuminen esimiestehtävissä Laaja kokonaisnäkemys Usko siihen, että pystyy vaikuttamaan Hyvät hermot Elämäkokemusta ja -näkemystä Kiinnostuneisuus esimiehisyteen liittyvistä asioista Stressinsieto Visiointikyky Energisyys Asiantuntevuus Vahva sitoutuneisuus tehdä työt hyvin Joviaalisuus henkilökuntaa kohtaan Selviää oudoissakin työyhteisötilanteissa Helppoa ottaa asioita, tunteita vastaan Luotettava Hyvä kuuntelija Rohkea uudistamaan ja ilmaisemaan mielipiteitä Tulee toimeen ihmisten kanssa Läsnäolevuus Asiajohtajuus Empaattisuus Pystyy kohtaamaan ihmisiä Analyttisyys Ammatillinen vahva kokemus Fokusoitinkyky Vahva asiajohtajuus Ammattiosaaminen

Taulukossa 4 listatut esimiestyön vahvuudet ja heikkoudet osoittavat, että esimiehet luettelivat hivenen enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia, mikä on tyypillinen ilmiö: usko siihen, että on riittävän hyvä esimiehenä takaa voimavarat toimia esimiehenä. Toki taipumus nähdä itsessä pelkästään heikkouksia osoittaisi vastakkaista tilannetta, mutta sellaisia esimiehiä ei osunut näihin haastatteluihin. Kaikki esimiehet luettelivat sekä heikkouksia että vahvuuksia.

Toinen havainto taulukon 4 listauksesta, jossa ovat kaikki esille tuodut heikkoudet ja vahvuudet, osoittaa sen, että suurimmaksi osaksi esimiehet luettelivat persoonallisuuden piirteiksi miellettäviä ominaisuuksia, ei niinkään työtehtävistä nousevia piirteitä. Esimiehenä onnistuminen tai epäonnistuminen miellettiin pääsääntöisesti persoonallisuuteen sidoksissa olevana. On yllättävää, että esimerkiksi tavoitteiden selkiyttämistä ja tavoitteiden jäsentymättömyyttä ei tuotu sen enempää esille, vaikka voisi ajatella, että eräs olennaisimpia esimiehenä onnistumisen mahdollisuuksia ylläpitävistä seikoista olisi kyvykkyys selkiyttää tavoitteita, osoittaa suuntaa, priorisoida tehtäviä. Kertooko tavoitetietoisuuden läsnäolon vähäisyys listassa siitä, että akateemisessa ympäristössä henkilöstö ei kysy tavoitteita, ei anna asettaa tavoitteita, ei suostu siihen, että tavoitteista keskusteltaisiin? Vai kertooko tulos siitä, että haastateltujen esimiesten työssä tavoitteiden jäsentäminen ei ole olennainen esimiestyön piirre tai että työn tavoitteet ovat niin epäselvät, että siksi jäivät esille ottamisen ulkopuolelle?

Tavoitetutkimuksen olemassaolosta kertovat taulukossa 4 vain yksi suora kannanotto kyvystä asettaa tavoitteet. Muutamakin haastatelluista korosti vahvaa oman alansa tuntemusta tai kokonaisuuden hahmottamista tai asijahtajuutta, jotka kaikki ilmaukset saattavat tarkoittaa haastatelluille juuri sitä, että he osaavat asettaa tavoitteita selkeästi.

Persoonallinen soveltuvuus esimiestyöhön on merkityksellinen asia, jota ei pidä väheksyä. Haastatellut esimiehet hahmottivat esimiestyössä onnistuvuuden syyt pääosin, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, persoonallisuuteen sidoksissa olevana ilmiönä. Tällaisessa tilanteessa koulutuksellisilla ratkaisuilla vaikuttaminen, esimiesten auttaminen ja tukeminen ei ole helposti tarjoutuva vaihtoehto kehittää esimiestyötä. Jos esimies kokee toimintatyylinsä



vahvuudet ja heikkoudet olennaisiksi asioiksi, silloin kehittämismenetelmätkin pitäisi valita siten, että ne pureutuisivat samoihin elementteihin. Työnohjaus ja konsultaatio tai esimiesten vertaisryhmät ovat paras keino tukea esimiestä silloin, jos hänen tapansa hahmottaa omaa esimiestyötapaansa on toimintatyyliin ja persoonallisiin piirteisiin suuntautuva. Kouluttautumalla oman esimiestaidon kehittäminen ei välttämättä tule ensimmäisenä mieleen sellaisille esimiehille, jotka ajattelevat onnistumisensa ja epäonnistumisensa tehtävissään säädeltyvän persoonallisuuden kypsydestä tai luontaisesta viisaudesta.

Jos ajatellaan, että heikkouksien tunnistaminen johtaisi haluun päästä eroon ko. heikkoudesta, pitäisi esimiehiä auttaa arvioimaan toimintaansa ja tätä kautta tukea heitä työstämään tunnistamaansa esimiestyön heikkouttaan. Taulukon 4 lista kertoo, että luetellut heikkoudet ovat niin moninaisia ja erityisesti niin vahvasti persoonalliseen toimintatapaan sidoksissa, että millään yhdellä tai yhteisellä koulutuksella ei niihin voida vaikuttaa. Sen sijaan työnohjaus tai esimiesvertaisryhmätoiminta voivat antaa mahdollisuuksia pohtia, miten ajanhallintaa voi parantaa, miten liikakiltteyttä voi säädellä, miten läsnäolevuutta voi vahvistaa, miten jämäkkyiden puutettaan voi hallita tai impulsiivisuutta ja suorapuheisuuttaan tunnistaa.

Kun taulukon 4 pohjalta poimii niitä elementtejä, jotka kuvaivat, mitä koulutusta esimiehet olisivat valmiita vastaanottamaan, selkeästi nousee esille viestintään liittyvät tarpeet, talousasioiden hallinta, yliopiston toimintatapojen, säädösten ja vastuiden tunnistaminen sekä tavoitteiden vahva sisäistäminen. Tavoitetietoisuutta lisäämällä on mahdollista vaikuttaa töiden organisointiin, päätöksenteon nopeuteen, kokonaisuuden hahmottamiseen, kiireen ja ajankäytön ongelmiin. Useasti kiire muodostuu juuri siitä, että toiminnan tavoitteet ovat epäselvät, ristiriitaiset, mahdottomat toteuttaa, jäsentymättömät tai heikosti motivoivat. Työn tavoitteiden selkiyttämiseen voidaan jossain määrin vaikuttaa esimieskoulutuksilla, mutta ensisijaisesti niihin on mahdollista vaikuttaa ylimmän johdon tavoitteita selkiyttävällä toimintatavalla. Dekaanien, tukitoimintojen ylimpien esimiesten ja yliopiston ylimmän johdon vahva panos työn tavoitteiden selkiyttämiseksi on paras ja tehokkain tapa auttaa keskijohtoa toimimaan omissa yksiköissään selkeällä, toimintaa ohjaavalla ja tuloksetkaalla tavalla. Tavoitetyöskentely on yliopistotyöympäristössä erityisen haasta-

vaa ja vaateliasta työtä, koska asiantuntijoiden työn suuntaamista ei voi tehdä asettamalla tavoitteita siten, että ne koettaisiin rajoja asettaviksi, raamittaviksi tai määrääviksi. Sen sijaan houkuttelevat, sitouttavat, suuntaavat ja motivoivat tavoitteenasettelut suvaitaan. (Taylor 2006)<sup>7</sup>.

### **3.4 Muutosten kokeminen ja hallinta esimieskoulutuksen lähtökohtana**

Muutosjohtaminen on oma erityinen esimiehisyyden osa-alue, jonka osaamista tällä hetkellä edellytetään melkeinpä jokaiselta esimieheltä. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia muutoksia heidän esimieskaudellaan oli tapahtunut ja erikseen pyydettiin kuvaamaan, millaisia muutoksia on tulossa yliopiston seuraavan strategiakauden aikana. Muutosten kuvaamisen yhteydessä pyydettiin esimiehiä vielä arvioimaan, miltä osin muutokset olivat mielekkäitä, miltä osin epämielikkäitä. Tulevien muutosten tunnistaminen ja suhtautuminen muutoksiin voi tuoda esille kouluttautumistarpeita: mitä epämielikkäämmiksi tulevat muutokset koetaan, sitä vahvempi on esimiehen muutosvastarinta. Jos organisaatiossa kuitenkin halutaan saada muutokset läpivietyä, on esimieskoulutuksen tarjoaminen yksi mahdollisuus saada muutokset toteutettua. Muutosten läpiviemisessä esimiesten tarve saada tukea ja ohjausta tuleviin tilanteisiin saattaa myös aktivoitua.

Tärkeätä on arvioida, miten helppoa tai vaikeata esimiesten on tunnistaa tulevia muutoksia, koska muutosjohtamisen olennainen elementti on kyky ennakoita muutoksia ja ennakoinnin kautta valmistautua niihin (Nyman & Silén 1995)<sup>8</sup>. Tästä syystä haastatteluissa erikseen pyydettiin esimiehiä kuvaamaan, mitä muutoksia on tulossa seuraavalla strategiakaudella.

Kaikki haastatellut esimiehet kertoivat heidän esimieskaudellaan olleen muutoksia. Joku oli kokenut vain UPJ:n muutoksena, joku toinen luetteli monia erilaisia muutoksia, kuten tilojen vaihdos, henkilöstövaihdoksia, koko organisaatorakenteen muutoksen. Tyypillisiä muita lueteltuja muutoksia olivat olleet laitosrakennemuutokset, uusien vakanssien saaminen, tutkinnon-uudistus, uudenlaiset tietoverkkoyhteydet, työnjaon muutokset sekä yksikön

sisällä että yksiköiden välillä. Muutoksina oli koettu myös uudenlaiset yhteistyösopimukset, eurooppalaiset uudet viitekehykset työlle, työvälineiden uudistuminen, uudet oppimisalustat, laajentuneet toimintakentät, työtehtävien ja vastuualueiden muutokset: useimmilla vastuu oli suurentunut, yhdellä pienentynyt. Lisää lueteltuja muutoksia olivat strategiatyö uudenlaisena työtilanteena, erilaisten raporttien tekeminen. Työn määrän lisääntymisestä raportoi hyvinkin moni. Kokousten määrän koettiin selvästi lisääntyneen. Samoin koettiin erilaisten neuvostojen määrän lisääntyneen ja sen kautta koettiin byrokratian lisääntyneen. Uusia erilaisia projekteja oli tullut monille esimiehille. Tulosten arviointi oli tullut vaativammaksi, jonka koettiin myös lisänneen työn kontrollointia. Joku kertoi ilmapiirin laitoksella huomattavasti parantuneen uudenlaisen työtavan ja yhteistyön lisääntymisen myötä. Kansainvälistyminen ja opetuksen toteuttaminen uudenlaisella tavalla sekä yliopiston kolmannen tehtävän saaman aseman vakiintuminen olivat myös jo tapahtuneita muutoksia. Työtempon koveneminen oli monen kokemus.

Kaiken kaikkiaan koettujen muutosten määrä oli huomattava. Kuten edellä tuli esille, useimmat luettelivat useita erilaisia muutoksia, jotka olivat tapahtuneet samanaikaisesti. Epämielekkäiksi muutoksiksi oli erityisen moni kokenut työmäärässä tapahtuneen lisääntymisen, kuten eräs haastateltava totesi: "meidän kapasiteetti on ylikäytössä". Työmäärän lisääntyminen on vaikuttanut vahvasti myös työntekijöiden työpäivien pituuteen. Joku esimiehistä oli kiinnittänyt huomiota siihen, että "ne parhaat työntekijät ovat niitä kukkujia, jotka jäävät illasta toiseen töihin". Esimies koki velvollisuudekseen keskustella näiden työntekijöiden kanssa työn ylikuormittavuuden vaaroista. Joku toinen totesi, että esimiehenä "on ollut hirveän rankkaa" ja kolmas totesi, että mennyt aika on ollut "raastavaa". Neljäs totesi, että aika on ollut "itse asiassa hirveän raskasta – liikaa työtä, että mun täytyy tehdä tälle asialle jotakin". Joku koki menneen ajanjakson kiireisyyden synnyttäneen pelon siitä, että "jos tulevaisuudessa on vielä raskaampaa". Useampikin kertoi joutuvansa tekemään huomattavan paljon töitä virka-ajan ulkopuolella, koska työtehtäviä on niin paljon ja työaika palavereja täynnä.

Työn määrän lisääntymisen lisäksi toistuvana muutoksena ja erityisesti epämielekkäänä kuvattiin byrokraattisuuden lisääntyminen. Byrokraattisuuden

koettiin liittyneen erilaisten työryhmien lisääntymiseen, monenlaisten raporttien laatimiseen, erilaisten suunnitelmien tekemisen velvoitteeseen ja työn tulosten tarkkailuun sekä UPJ:n.

Kolmas useissa haastatteluissa toistunut epämielekkääksi koettu muutos aiempina esimiestyövuosina oli havainto siitä, että henkilörekrytointi oli selvästi vaikeutunut. Ei enää ole niin helppoa saada päteviä ja motivoituneita työntekijöitä käytettävissä olevilla palkoilla. Vaikeutta oli koettu myös siinä, että työtehtävien yksikössä muuttuessa kaikkien työntekijöiden osaaminen ei enää vastannut vaatimuksia ja tilanne tuotti hankaluutta, kun henkilön osaaminen ja työn vaatimukset eivät enää lainkaan kohdanneet. Vastassa oli vaikeus ja kankeus siirtää työntekijäresursseja laitosrajojen yli.

Tulevina muutoksina esimiehet luettelivat huomattavasti vähemmän asioita kuin jo tapahtuneita muutoksia kuvatessaan. Ero on niin huomattava, että helposti tulee tehtyä päätelmä, että tulevien muutosten tunnistaminen ja hahmottaminen on ollut työlästä, jopa mahdotonta osalle haastatelluista. Joku sanoikin, ettei tiedä, mitä on tulossa: "täydellinen epätietoisuus" ja joku kommentoi, "ettei lainkaan tiedä, mihin laitoskokonaisuuteen jatkossa yksikkö kuuluu". Muutamalla oli myös kokemus siitä, että he eivät ole mukana suunnittelemassa tulevaa, siksi he eivät pysty ennakoimaan tulevia tilanteita. Joku kommentoi, että "menneet vuodet ovat olleet pohjalukema, hullummaksi ei voi enää mennä".

Ne harvat muutokset, joita haastatellut esimiehet luettelivat seuraavan strategiakauden aikana tuleviksi, olivat UPJ:n vakiintuminen, palaverien lisääntyminen, laadunhallintatyö, rekrytointiongelmien laajeneminen, palvelukeskusten tuleminen ja rakenneuudistukset. Kansainvälistyminen, henkilöstön väheneminen, palvelujen kysynnän heikkeneminen ja määrärahojen pieneminen olivat osalle esimiehistä tulevaisuuden näkymiä. Joku totesi päinvastoin toimintojen laajenevan ja monipuolistuvan, toimitilojen muuttuvan ja henkilöstöä tulevan lisää. Useampikin toi esille, että pelkää töiden laajenevan huomattavasti ja tähän liittyen kärjistyy se tilanne, että joko omalta esimieheltä ei saa riittävästi tukea ja keskusteluapua tai vastuu- ja tehtäväjako oman esimiehen kanssa entisestään tulee sekavammaksi. Pelkona on myös, että oma rooli esimiehenä ei selkiydy, vaan uudet lisätehtävät tulevat vain entisten, jo

nyt liiallisten töiden päälle ja lisäksi.

Haastattelussa pyydettiin esimiehiä arvioimaan, mikä motivoi toimimaan tulevaisuudessakin esimiestehtävissä. Melko monelle ”hyvä porukka”, pyytämättä töitä tekevät työntekijät, jotka hoitavat hommansa, on ilon ja voiman aihe. Kuten joku ilmaisi, että ”motivoi tietyt persoonalliset helmet, joita välillä löytyy työntekijöistä”. Osaavan ja innostuneen henkilöstön muodostama motivaatiopohja on esimiehille merkityksellinen: ”motivoi, kun ihmiset osallistuvat ja innostuvat kiireestä huolimatta” ja ”kun näkee, että työntekijä on omalla paikallaan ja innostunut hommasta”. ”Yhdessä ihmisten kanssa tekeminen” oli muutamalle esimiehelle se olennainen piirre työyhteisössä, jonka avulla jaksaa. Kahdelle esimiehelle yksinkertaisesti ajatus siitä, että ”jonkunhan on se työ hoidettava” oli se ajattelutapa, jolla he tulevaisuuteen suuntautuivat. Kansainvälistyminen motivoi jotakuta, omalla mieleisellä alalla työskentelemisen mahdollistuminen jatkossakin, laadunhallintatyön mielekkäisyys ja strategia-työn tuoma selkiytyminen työtavoitteissa oli jollekulle tyydytystä tuova elementti. Paria esimiestä motivoi pelkästään se, että saisi olla mukana tulevissa muutoksissa, nähdä tavoitteiden toteutuvan ja osallisuuden tunne. Yhdelle esimiehelle merkityksellistä oli saada työskennellä juuri yliopiston palveluksessa, varsinkin kun tunsi voivansa olla ylpeä omasta organisaatiostaan.

Muutoksen hallinta ja esimiestyön onnistuminen muutostilanteissa edellyttää, että esimies hahmottaa muutokset ja luottaa kykyynsä toimia. Turkulaisia yliopistoesimiehiä, jotka osallistuivat johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen, pyydettiin kuvaamaan onnistumis- ja epäonnistumistilanteita esimiestyössään. Näissä kuvauksissa selkeästi korostuivat muutoksen hallintatilanteet ja konfliktien ratkaiseminen sekä onnistumisen että epäonnistumisen kokemuksia tuottaneina. (Keskinen & Paalumäki 2005)<sup>9</sup> Turkulainen tutkimus paljasti sen, että muutosjohtaminen on erityisen merkityksellinen johtamisen osa-alue, jolla esimiehet halusivat pärjätä. Luottamus omaan pätevyYTEEN ja johtamisosaamisen riittävyYTEEN tulevissa muutoksissa on tärkeä voimavara ja samalla muutosvastarinnan murtaja. Tästä syystä yleinen muutoksen hallintaan tähtäävä esimieskoulutus on perusteltavissa myös yliopistoesimiesten koulutuksen osaksi. Muutosvaiheiden tunnistaminen, muutosvastarinnan ilmenemisen ymmärtäminen, muutoksen läpiviemisen keinojen hallitseminen

ja muutoksessa motivoimisen mahdollisuudet ovat sisältöjä, joiden käsittely voi luoda esimiehille turvallisuuden tunnetta ja varmuuden kokemusta tulevaisuuteen suuntautuessaan.

Muutoksen johtaminen on niin vaativaa ja haasteellista toimintaa, että pelkällä koulutuksella ei voida riittävästi varmistaa esimiesten mahdollisuuksia selvitä muutostilanteissa. Erilaiset muut tukimuodot, esimerkiksi esimiesten vertaisryhmät, työnohjausryhmät ja erityisesti ylimmän johdon muutoksiin liittyvän informoinnin, keskusteluavun ja tuen antaminen ovat välttämättömiä elementtejä. Tällaisia yksilöllisiä muutoksen hallinnan keinoja tarvitaan siitäkkin syystä, että haastattelut toivat esille esimiesten toimivan kovin erilaisissa tilanteissa muutosten määrän ja laadun suhteen: joku ennakoi täydellistä organisaatiomuutosta, jonkun toisen ennakoitiin sisälsi vain UPJ:n vakiinnuttamisen.

Muutoksista keskusteleminen haastatteluissa nosti esille vakavan haasteen vastata esimiesten kuormittuneisuuden tunteisiin. Esimiesten keskuudessa ilmeni voimakasta pelkoa tulevaisuutta kohtaan, pelkoa erityisesti lisääntyvän työmäärän suhteen ja omien voimavarojen riittävyys suhteen. Jos esimies ei tunne jaksavansa kohdata muutoksia, se tuottaa henkilöstön keskuudessa vahvaa turvattomuuden tunnetta tai voi synnyttää kaaosta, toimintojen sekavuutta ja hallitsemattomia tilanteita. Esimiehen jaksamisesta huolehtiminen on organisaation erityisiä velvollisuuksia silloin, jos yksiköt joutuvat viemään läpi muutoksia. Toisaalta esimiesten velvollisuus on arvioida voimavarojensa riittävyttä ja aktiivisesti hakea ja käyttää organisaation tarjoamia palveluja voidakseen taata henkisen kestävyytensä muutoksissa.

### **3.5 Kehityskeskustelujen merkitys esimiesten ja henkilökunnan kokemana**

Haastatteluissa esimiehiä pyydettiin kuvaamaan, miten he toteuttavat kehityskeskustelut. Vain yksi esimiehistä kertoi, että varsinaista kehityskeskustelua ei oltu käyty hänen yksikössään, pelkästään UPJ-keskustelu. Monet esimiehet totesivat, että kehityskeskustelut eivät olleet vielä vakiintuneet ja haettiin

edelleen toteutusmuotoa, liittyneenä UPJ-keskusteluun vai erillisenä. Vähän yli puolet esimiehistä kertoi kehityskeskustelujen jo vakiintuneen, ja muutamissa yksiköissä käytiin jo kolmatta kertaa kaikkien kanssa kehityskeskustelut. Näille yksiköille oli ominaista, että he käyttivät yliopiston nettisivuilta saatavaa lomaketta hyödykseen. Keskustelut toteutettiin pääsääntöisesti syksyisin ja joka tapauksessa UPJ-keskusteluista erillisinä. Tyypillistä oli myös, että yksikön ylin johto informoi ja ohjeisti kehityskeskustelut. Erittäin harvinaista oli, että kehityskeskusteluista olisi tehty yhteisöllinen koonti (Keskinen & Keskinen 2005)<sup>10</sup>. Tavallisempaa oli, että esimies teki dokumentin tai muistiinpanot keskustelusta.

Kaikki esimiehet olivat, yhtä lukuun ottamatta, yksimielisesti sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat hyödyllinen johtamisen menetelmä, olennainen informaatiokanava esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluilla voi arvioida työntekijöiden työmäärän sopivuutta, työtehtävien motivoivuutta, työntekijän odotuksia ja toiveita. Koulutustarpeiden tunnistamisen välineenä sen sijaan kehityskeskustelut eivät vielä tuntuneet toimivan, koska vain yksi esimiehistä mainitsi mahdollisuuden tunnistaa työntekijän kehittymistarpeita. Mahdollisesti on niin, että esimiehille työntekijöiden kehittymisen edistäminen kehityskeskustelun funktiona on jo nimenkin perusteella itsestään selvää, ja siitä syystä he eivät sitä ilmaisseet. Toisaalta systemaattinen koulutustarpeiden dokumentointi yliopiston koulutusorganisaatiota varten on vielä aivan "lapsenkengissä" monissa yliopistoissa.

Kehityskeskustelujen on koettu parantaneen laitoksen ilmapiiriä, sitouttaneen työtehtäviin, luoneen luottamusta, edistäneen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen toimivuutta ja antaneen mahdollisuuden priorisoida tehtäviä ja selkiyttää toiminnan tavoitteita. Kehityskeskustelu on vahva muutoksen läpiviemisen apuväline ja yksikön kehittämässä välttämätön tukimenetelmä. Kehityskeskustelu mahdollistaa työhyvinvoinnin tilan arvioimisen ja "näöntymisen partaalla olevan työntekijän tilanteeseen puuttumisen".

Esimiehet kokivat erityisen vaikeiksi kehityskeskustelujen toteuttamisen työyhteisöön sitoutumattomien työntekijöiden kanssa tai sellaisten, jotka eivät ole lainkaan ymmärtäneet kehityskeskustelun mahdollisuuksia, joita "ei voisi vähempää kiinnostaa" keskustelu esimiehen kanssa. Yksiköissä, joissa on

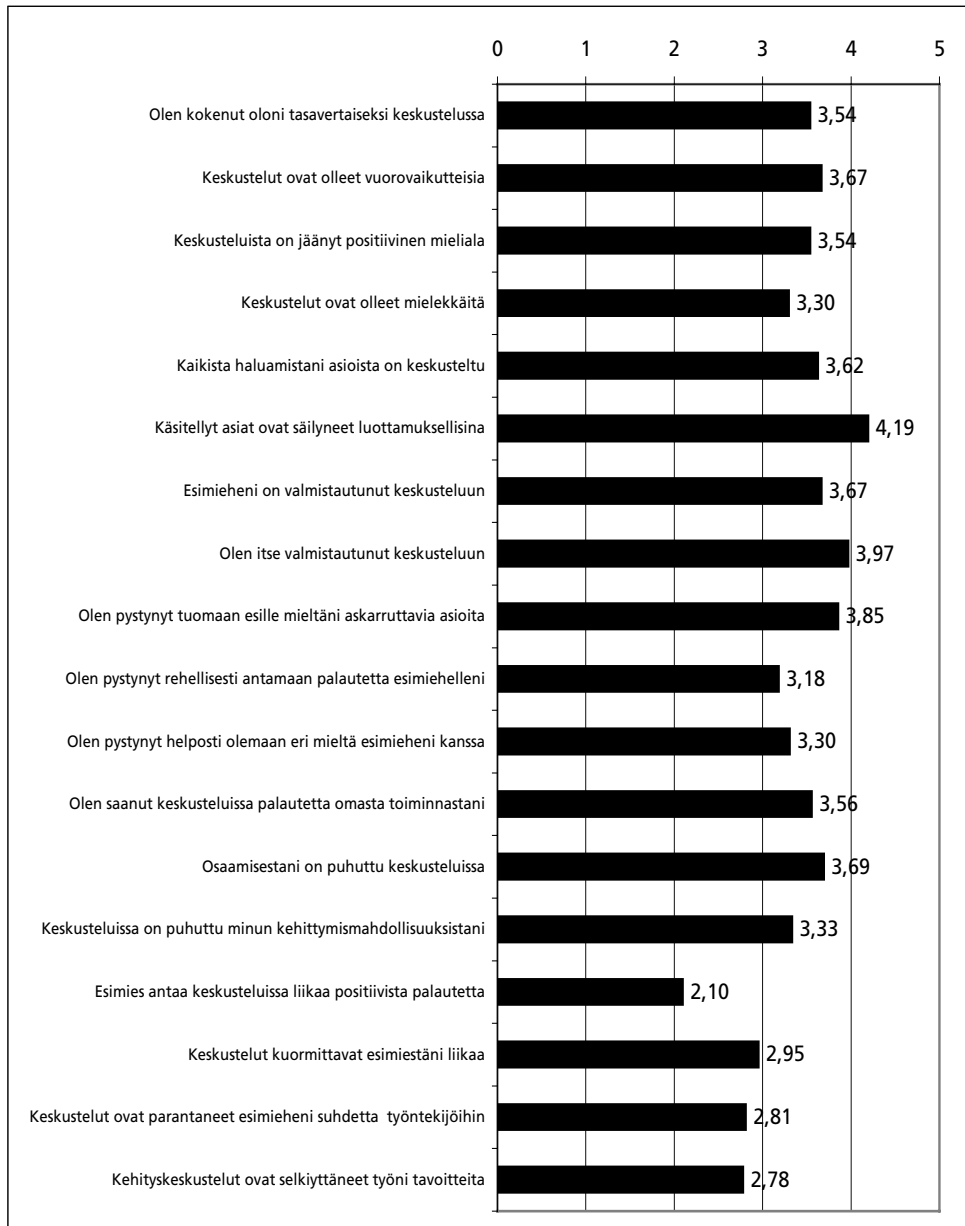
paljon määräaikaisia työntekijöitä tai lyhytaikaisissa työsuhteissa toimivia, esimiehet kokivat turhauttavana kehityskeskustelujen käymisen.

Kehityskeskustelujen toimivuuden tueksi organisoitavassa esimieskoulutuksessa olisi syytä panostaa kehityskeskusteluprosessin kokonaisuuden hahmottamiseen. Kukaan haastatelluista esimiehistä ei hyödyntänyt käymään kehityskeskusteluja yhteisön hyväksi tekemällä yhteisen koonnin ja antamalla kollektiivista palautetta kehityskeskusteluissa nousseista yhteisistä teemoista, vaikkapa yksikön toiminnan kehittämiseksi, työnjaon selkiyttämiseksi tai muiksi sellaisiksi toimenpiteiksi, jotka hyödyttäisivät koko ryhmää. Ilman yhteistä koontia kehityskeskusteluista voi muodostua liiallisella tavalla henkilökohtainen foorumi, joka herättää epäilyjä, salamyhkäisyyttä ja voi vahvistaa muutenkin individualistisuuteen taipuvaista yliopistokulttuuria lokeroitumaan entisestään.

Haastateltujen esimiesten yksiköissä henkilökuntaa pyydettiin arvioimaan kyselylomakkein kehityskeskustelujen toimivuutta ja merkitystä (Kuvio 1). Vastausten keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan päätellä, että kehityskeskustelujen oli koettu pysyneen luottamuksellisina. Useimmat ilmaisivat valmistautuneensa kehityskeskustelutilanteeseen, kuten myös esimiesten koettiin tehneen. Melko hyvin kehityskeskusteluissa oli koettu saadun palautetta, saadun mahdollisuuden puhua omasta osaamisesta, mieltä askarruttavista asioista ja kaikistakin asioista. Henkilöstön keskuudessa oli siis näkemys, että kehityskeskusteluissa oli tilaa työntekijän esille ottamille asioille. Sen sijaan kehityskeskustelut olivat vain keskinkertaisesti selkiyttäneet työtavoitteita tai parantaneet vuorovaikutusta. Esimiehillä oli haastattelujen perusteella selvästi vahvempi luottamus kehityskeskustelujen työtavoitteita selkiyttävään vaikutukseen kuin millaisena työntekijät olivat sen kokeneet.

Työntekijät näyttäisivät olleen tyytyväisiä erityisesti vuorovaikutuksen laatuun kehityskeskusteluissa. Keskusteluilmapiiri oli ollut hyvä, niin esimies kuin työntekijäkin olivat valmistautuneet keskusteluihin hyvin ja niissä oli päästy puhumaan oikeista asioista. Hautala (2005)<sup>11</sup> korostaakin, että kehityskeskusteluissa pääpaino tulee olla työntekijässä, hänen työssään ja kehittymismahdollisuuksissaan. Näin näyttää tapahtuneen, sillä vastaajat arvioivat keskustelut keskimäärin mielekkäiksi.



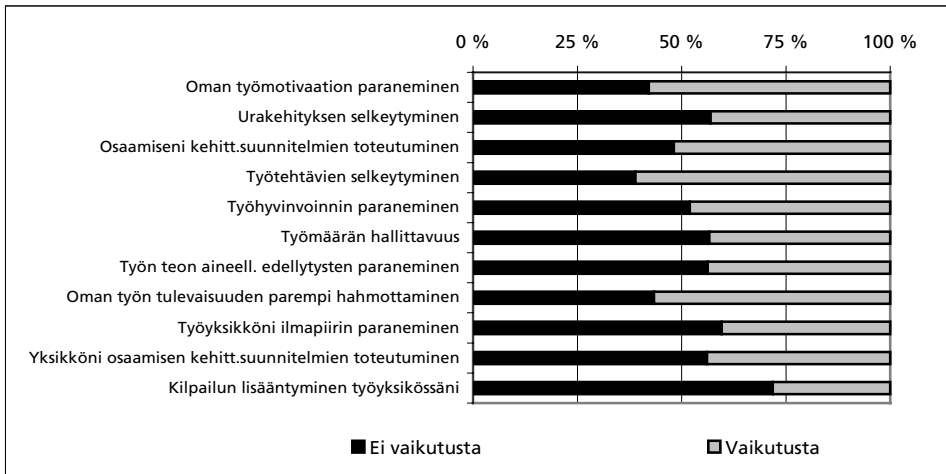


Kuvio 1. Työntekijöiden arviot kehityskeskusteluista, keskiarvot (1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä). (N=225)

Vaikka työntekijät olivatkin verrattain tyytyväisiä keskustelujen sisältöön, he eivät sen sijaan näyttäneet olleen yhtä tyytyväisiä keskustelujen lopputulokseen ja vaikuttavuuteen. Keskustelut eivät olleet vastaajien mielestä selkeyttäneet oman työn tavoitteita tai parantaneet esimiehen suhdetta yksikön työntekijöihin. Erityisen kriittisesti vastaajat suhtautuivat palautteeseen, vaikka kysymyksen muotoilun takia suoraan ei voi päätellä, onko positiivista palautetta sopivasti vai liian vähän. Kuitenkin, tulosta voidaan verrata niihin avoimiin vastauksiin, joita saatiin kysyttäessä odotuksia omaa esimiestä kohtaan. Niistä voidaan päätellä, että vastaajat toivoivat saavansa keskusteluissa esimieheltään nykyistä enemmän positiivista palautetta – tai ylipäätään palautetta omasta työstään, oli se sitten positiivista tai ei.

Henkilökunnan keskuudessa näkemykset kehityskeskustelujen merkityksellisyydestä, tärkeydestä ja toimivuudesta eivät olleet riippuvaisia vastaajan työsuhteen kestosta, iästä, sukupuolesta eikä ammattiryhmästä. Kysyttäessä henkilökunnan keskuudessa, kuinka moni oli käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa vastaukset jakautuivat neljään luokkaan. 13 % (31) vastaajista ei ollut käynyt kehityskeskustelua. Kolmannes (32 %, 78) oli käynyt kerran, viidesosa (19 %, 47) kahdesti ja loppu kolmannes (36 %, 88) vähintään kolme kertaa. Tarkasteltaessa kehityskeskustelujen arviointeja vastausten prosenttijakautumien pohjalta ilmenee, että keskimäärin neljäsosa vastaajista arvioi keskusteluja negatiivisiksi: ei tuntenut oloaan tasavertaiseksi, vuorovai-kutteiseksi, ei jäänyt positiiviselle mielelle keskustelun jälkeen, ei kokenut keskustelua mielekkääksi jne.

Henkilökunnalta kysyttiin myös, millaisena he näkevät kehityskeskustelujen vaikutukset. Kuten kuvasta 2 selviää, kehityskeskusteluilla nähtiin olevan jonkinlaista vaikutusta työtehtävien selkeytymiseen, oman työn tulevaisuuden parempaan hahmottamiseen, oman työmotivaation paranemiseen ja oman osaamisen kehittämissuunnitelmien toteutumiseen. Sen sijaan vastaajien mielestä keskusteluilla ei ollut yhteyttä oman urakehityksen selkeytymiseen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että yliopistotyössä uralla eteneminen ei välttämättä ole oman esimiehen vaikutuspiiriin kuuluva asia.



Kuvio 2. Henkilökunnan arviot kehityskeskustelujen vaikutuksista (N=209)

Vastaajat eivät nähneet myöskään yhteyttä moniin työyksikön ominaispiirteisiin, kuten esimerkiksi kilpailun lisääntymiseen tai yksikön ilmapiiriin laatuun, työmäärään tai työn tekemisen aineellisiin edellytyksiin, kuten työvälineisiin, tiloihin, matkamäärärahoihin tai sen kaltaisiin seikkoihin. Tiivistäen voidaan sanoa, että kehityskeskusteluja pidettiin urakehitystä lukuun ottamatta ensisijaisesti oman henkilökohtaisen kehittymisen välineenä, eikä sillä nähdä olleen niinkään merkitystä koko työyhteisön kehittymisen kannalta. Tältä osin esimiehillä oli vahvasti erilainen käsitys kehityskeskustelujen merkityksestä työyhteisöä rakentavana johtamisen menetelmänä. Ehkä yhteinen kollektiivinen kehityskeskustelujen koonti voisi palvella siinä, että kehityskeskusteluista tulisi esimiesten toivomuksen mukaisesti yhteistä ilmapiiriä, yhteisöllisyyttä ja yhteistä tavoitetyöskentelyä tukeva järjestelmä.

Verrattaessa esimiesten ja henkilökunnan käsityksiä kehityskeskusteluista näkyy selkeästi, että esimiehet pitivät keskusteluja merkityksellisempinä ja tärkeämpinä kuin henkilökunta. Tämä ristiriita, jonka suuntainen tulos ilmenee muissakin organisaatioissa (esim. Kallio ja Keskinen, E. 2005)<sup>12</sup>, tuo esille sen, että sekä henkilökunnalle että esimiehille kehityskeskusteluihin liittyvä koulutus olisi hyödyksi. Kiteyttäen voisi suositella esimiehille suunnattuun koulutukseen seuraavia sisältöjä:

- Kehityskeskustelun kokonaisprosessin hallinta, sisältäen mm. yhteisöllisen koonnin
- Kehityskeskustelun monipuolisemman käytön omaksuminen, sisältäen urakehityksen jäsentämisen, yksilön tavoitteiden ja yksilön tavoitteiden keskinäisen jäsentämisen
- Palautteen antamisen tehostaminen
- Työntekijöiden aktivoiminen antamaan esimiehelle palautetta
- Yksilön kouluttautumistarpeiden systemaattinen dokumentointi, jotta yliopiston koulutusta tarjoavat osastot saavat toimintaansa varten koottua perustietoa.

### **3.6 Uuden palkkausjärjestelmän merkitys esimiesten ja henkilökunnan kokemana**

Uuden palkkausjärjestelmän merkitystä kysyttiin sekä esimiehiltä haastattelussa että henkilökunnalta kyselylomakkein. Haastattelussa pyydettiin esimiehiä kuvaamaan, minkälaisia seurauksia UPJ oli aiheuttanut työyhteisössä. Useimmat esimiehet kommentoivat UPJ-prosessin olleen enemmän negatiivisia seurauksia kuin positiivisia tuottanut. UPJ:n työllistävä vaikutus todettiin usein, kuten myös työyhteisössä pettymysten kokemusten, turhautumisen tunteiden, mielihahan ja kateuden herääminen sekä järjestelmän organisoinnin vaikeudet, kuten esimerkiksi jatkossa sen hidastempoisuus ja jäykkyys palkitsemismenetelmänä sekä arvioinnin epäluotettavuus. Ainoastaan yksi haastatelluista totesi UPJ:n olleen voittopuolisesti positiivinen vaikutuksiltaan. Useimmat olivat sitä mieltä, että negatiivisia seurauksia oli paljon. Monella oli näkemys siitä, että järjestelmän käyttöön ottamisesta on sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia.

Positiivista uudessa palkkausjärjestelmässä raportoitiin olevan sen, että se jäsentää kokonaisuutta henkilöstöressurssien näkökulmasta sekä esimiehelle mutta myös koko henkilöstölle. Tehtäväkuvausten tekeminen on ollut hyvä johtamisen väline ja työyhteisössä on tervehdyttävää pohtia kunkin toimenkuvan sisältöjä ja dokumentoida työtehtäviä. Erittäin oivaltavan havainnon oli

tehnyt esimies, joka jäi pohtimaan sitä, miten dokumentoinnista on myös haittavaikutuksia: dokumentointi voi lukkiuttaa tehtäväkuvat ja tehdä liian joustamattomaksi toiminnan organisoinnin. UPJ on antanut jämäkkyyttä palautteen antoon ja myös kehityskeskusteluihin. Muutamat kuvasivat järjestelmän selkiyttäneen esimiesrooliaan niin hyvässä kuin pahassa: ”pomo-asema lukkiutui” ja toisaalta rakentavalla tavalla jäsenyi.

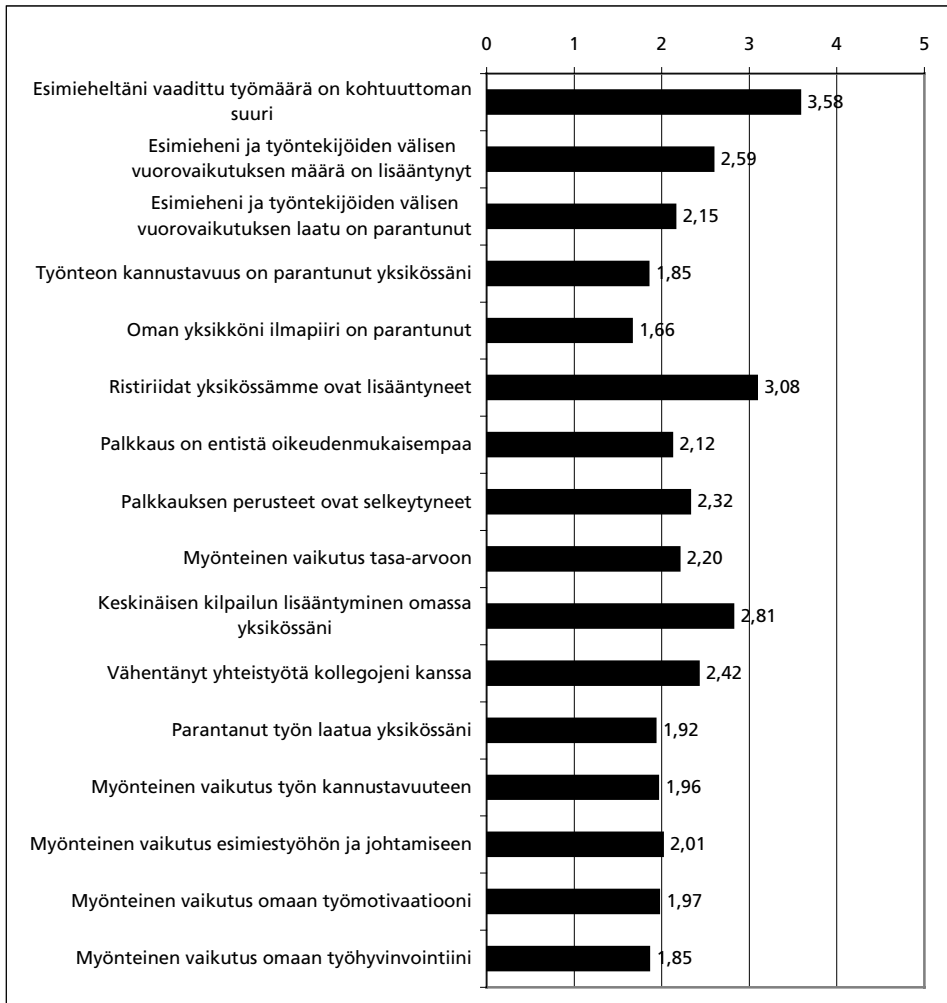
Esimiesten kokemukset uudesta palkkausjärjestelmästä tuovat esille, että koulutuksellisin keinoin tulisi ainakin kehittää arviointiprosessin luotettavuutta. Ihmisen käyttäytymiseen kohdentuvan arvioinnin virhetekijät, arviointikeskustelun ilmapiirin säätely, palautteen antamisen keinot ja mielekkäiden dokumentointitapojen kehittäminen olisivat relevantteja koulutussisältöjä palkkausjärjestelmän edelleen kehittämiseksi esimiestyön tukivälineenä.

Henkilökuntaa pyydettiin kyselylomakkein arvioimaan UPJ:n vaikutuksia sekä työyhteisön toimintaan että työntekijän omaan työtilanteeseen (Kuvio 3). Henkilökunnan arviot UPJ:n vaikutuksista olivat vähintäänkin yhtä negatiiviset kuin esimiesten. Esimiehiltä vaaditun työmäärän koettiin olevan kohtuuttoman suuren UPJ:n toteutuksessa. UPJ ei ole lisännyt työn kannustavuutta eikä lisännyt esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Päinvastoin yksikön ilmapiiriin ei ainakaan koettu parantuneen, vaan ristiriitojen lievästi lisääntyneen. UPJ:llä ei ole ollut vaikutusta yksilön työmotivaatiota kohottavana eikä yksikön työn laatua kohottavana tekijänä.

Henkilökunnan skeptisyys UPJ:n kannustavuudesta tulee vahvasti esille tarkasteltaessa vastausten prosenttijakautumia. Koko kyselylomakkeen vastaajajoukosta vain 6 % (15) oli sitä mieltä, että melko tai erittäin vahvasti UPJ oli parantanut yksikössä työnteon kannustavuutta. UPJ:n positiivisia vaikutuksia yksikön ilmapiiriin oli havainnut 2 % (5). Sen sijaan 37 % (85) raportoi UPJ:n lisänneen yksikössä ristiriitoja. Toisaalta onneksi vain 15 % (33) oli havainnut UPJ:n vähentäneen kollegoiden keskinäistä yhteistyötä. Eipä oltu kylläkään havaittu myöskään UPJ:n työn laatua parantavaa vaikutusta, kun vain 2 henkilöä arvioi UPJ:n parantaneen jossain määrin työyksikön työn laatua. 10 % (22) vastaajista havaitsi UPJ:llä olleen esimiestyön paranemiseen suotuisia vaikutuksia. Oman työmotivaation myönteisiä vaikutuksia raportoi 13 % (30) ja työhyvinvointiaan kohentavia vaikutuksia 5 % (16) vastaajista.

Tarkasteltaessa kokemuksia UPJ:stä vastaajien taustamuuttujien suhteen ilmeni, että ikäryhmä 46–55-vuotiaat olivat kaikkein kriittisimpiä ja nuorin ikäryhmä vähiten kriittinen suhtautumisessaan UPJ:hin. Kriittisimmälle ikäryhmälle on jo kertynyt kokemusta yliopistotyöstä ja samalla he edustavat joukkoa, jolla on vielä potentiaalisia mahdollisuuksia siirtyä jonkun muun organisaation palvelukseen, josta syystä ehkä on ymmärrettävää, että he ovat arvioineet UPJ:tä erityisen negatiivisena järjestelmänä.

Esimiesten koulutuksen organisoinnin näkökulmasta ilmeisesti tarvittaisiin vielä paljon enemmän koulutusta UPJ:n toteuttamiseksi siten, että sen alkuperäinen tarkoitus työtä palkitsevana menetelmänä toteutuisi. Esimiehet tuntuivat skeptisiltä järjestelmän suhteen, kun koettiin, ettei tarvittavia taloudellisia resursseja kuitenkaan olisi käytettävissä palkalla motivoimiseksi. On syytä myös arvioida, onko esimiesten ja henkilöstön kouluttaminen ratkaisu UPJ:n toimivaksi saamiseksi vai tarvitaanko yksinkertaisesti vielä järjestelmän toteutuksen kehittämistyötä ensisijaisesti.



Kuvio 3. Henkilökunnan arviot UPJ:n vaikutuksista, keskiarvot (1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä). (N=225)

### 3.7 Esimiesten kokemukset esimiehinä kehittymisestään, sen esteistä, mahdollisuuksista ja tukimuodoista

Esimiehiltä kysyttiin haastattelussa, miltä osin he tuntevat kehittyneensä esi-

miehinä. Kaikki esimiehet raportoivat kehittyneensä, vaikka esimieskoulutukseen oli osallistunut vain muutama. Tämä kertoo esimiesten tulkinnasta, jonka mukaan esimiehenä kehittymistä tapahtuu erityisesti toimimalla esimiehenä, kokemuksen kautta. Tämä päätelmä tuo esille sen, miten vaikeata on motivoida esimiehiä kouluttautumalla kehittymään, koska ainakin kaikilla haastatelluilla esimiehillä oli ajatus siitä, että he kehittyvät esimiehinä yksinkertaisesti olemalla esimiehiä. Koulutusta tarjoavien tahojen tulisi kyetä osoittamaan, millä tavalla laadukkaampaa, nopeampaa, syvällisempää tai mielekkäämpää on esimiehenä kehittyminen kouluttautumisen avulla kuin itse pohdiskellen ja kokemuksesta oppien. Tällaisen päätelmän todentaminen empiirisillä aineistoilla on äärimmäisen vaikeata, koska yleensä esimieskoulutukseen hakeutuu valikoitunut joukko, sellaisia jotka jo entuudestaan ovat erityisen motivoituneita ja halukkaita parantamaan omaa toimintaansa esimiehinä.

Turun yliopistossa toteutettu vuoden mittainen akateemisen johdon esimieskoulutus osoitti koulutettavia haastateltaessa, että jokainen koulutuksessa ollut koki oppineensa paljon uutta esimiestyön tekemisestä, mutta millään ei voida osoittaa, etteivätkö he olisi saattaneet oppia muutenkin, ilman koulutusta (Herranen ja Keskinen 2006)<sup>13</sup>. Em. koulutuksen eräs keskeinen päätelmä oli se, että esimieskoulutus oli vaikuttanut kovin yksilöllisellä tavalla, vaikka kaikille oli tarjolla sama ohjelma. Joku tunsu oppineensa erityisesti johtamisen menetelmiä, toinen yleistä esimiehisyydestä, kolmas tunsu saaneensa varmuutta esimiehenä toimimiseen, joku helpotuksen tunnetta ja sen kautta esimiehenä parempaa jaksamista. Turkulaisessa tutkimusaineistossa todentuu jälleen akateemisen esimiehisyyden moniäänisyyden ja moninaisuuden ominaispiirre, joka esimieskoulutusta organisoitaessa on eräs olennaisimmista huomioon otettavista lähtökohdista: esimieskoulutuksen tulee olla riittävän monipuolista, jotta se palvelisi niin erilaisissa tehtävissä toimivia yliopiston esimiehiä.

Helsinkiläiset yliopiston esimiehet toivat haastatteluissa esille asioita, joissa he kokivat kehittyneensä esimiehinä. Esillä olivat viestinnässä, ongelmanratkaisutilanteissa toimiminen, ihmissuhteiden hoitamisessa, oman identiteetin vahvistumisessa, verkostoitumisessa, yliopistokontekstin tunnistamisessa, oman johtajuusvision selkiytymisessä, laajempien kokonaisuuksien hahmotta-



misessa, omien voimavarojen säätelyssä, vastuun ottamisessa ja vallan käyttämisessä kehittyminen. Erityisen monet esimiehet toivat esille esimiesroolin hahmottumisen ja ihmistuntemuksen kehittymisen kokemuksen kautta. Joku totesikin, että esimieskehitystä ovat edesauttaneet ”ystävät, perhe ja elämäkokemus”. Esimieskoulutuksen organisoimisen näkökulmasta nousee esille kysymys, mitä sisältöjä on perusteltua sijoittaa koulutukseen, kun kokemuksen kautta esimiehet tunnistavat kehittyvänsä erityisen paljon esimiesidentiteettinsä rakentumisen ja ihmisten johtamisen alueilla. Kärjistäen voisi kysyä, tarvitaanko esimieskoulutusta, kun esimiehet kokivat kehittyneensä ystävyyksissä, perheen keskuudessa, itsekseen pohtien ja kokemuksen muokkaamana. Voidaanko näiden tulkintojen vallitessa jättää esimieskoulutukseen osallistuminen vapaaehtoisuuden varaan? Sipilän (2005)<sup>14</sup> johdolla Helsingin yliopiston hallintoa arvioinut ryhmä otti vahvan kannan, ettei esimieskoulutukseen osallistumista voi enää jättää vapaaehtoisuuden varaan.

Toisena kysymyksenä esimieshaastatteluissa, liittyen omaan kehittymiseen, kysyttiin, missä taidoissa tai johtamisosaamisen osa-alueessa he ajattelevat erityisesti vielä tarvitsevansa esimiehenä kehittymistä. Kahta lukuun ottamatta kaikki esimiehet tunnistivat alueita, joilla olisi syytä kehittyä. Lisäksi kaksi esimiestä totesi, että he ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseensa, joten ”ei oikeastaan miltään osin ole tarvetta kehittyä”. Ihmisten kohtaaminen, esiintymistaidot, ajankäytön hallinta, kärsivällisyys, yliopistokontekstin tunteminen, priorisointi, strateginen ajattelu ja muutoksen johtamien olivat teemat, jotka nousivat esille sellaisina, joissa esimiehet kokivat tarvitsevansa edistymistä. Joku esimiehistä totesi spontaanisti, että hänen kehittymistarpeensa toteutuvat työnohjauksellisin keinoin. Toinen totesi, että koulutus ei ole se oleellinen kehittämisen menetelmä hänen osaltaan, vaan esimiehen ja lähiesimiesten yhteistyö ja roolien selkiyttäminen ratkaisee hänen henkilökohtaista esimiehenä kehittymistään. Kolmannen näkemyksen mukaan koulutuksellisia keinoja merkityksellisempi olisi saada pysyvä työsuhde ja sen kautta vakiinnuttaa ja edistää esimiestyötä. Tältä osin haastattelu tuo esille päätelmän, jonka mukaan esimiestyön kehittymistä tulee edistää monin erilaisin keinoin: tarjoamalla esimieskoulutusta, vaikuttamalla esimiestyön rakenteellisiin edellytyksiin ja tarjoamalla työnohjausta. Pelkkä esimieskoulutuksen organisointi ei

riitä palvelemaan erilaisissa esimiestilanteissa, erilaisissa elämänvaiheissa ja eri tavoin esimiestyönsä kokevia esimiehiä.

Haastatteluissa pyydettiin esimiehiä pohtimaan, mikä estää esimiehenä kehittymisen. Kolme teemaa toistui koetuissa kehittymisen esteissä: oma persoona, aikapula/työkuorma ja organisaatiosta johtuvat seikat. Oma asennoituminen saattaa estää kehittymisen esimerkiksi, "jos oma kyllästyminen tai turhautuminen saa vallan", jos omaksumiskyky tai oppimismahdollisuudet eivät ole riittävät. Aikapula oli monen mielestä merkityksellinen kehittymisen este: "ihmiset vedetään liian tiukoille, itsensä kehittämiseen ja asioitten kehittämiseen ei jää aikaa". Perheen ja työn yhteensovittamisen hankaluudet voi myös estää esimiehenä kehittymisen. Organisatorisista kehittymisen esteistä mainittiin yksikön toiminnan tuloksellisuuden heikkeneminen, esimiehen työnkuvan epämielekkyyys, taloudellisten resurssien puute ja niukkuus. Esimieskoulutuksen organisoimisen näkökulmasta jälleen nousee esille se tosiasia, että esimieskoulutuksen järjestämisen lisäksi on perusteltua ja välttämättöntä puuttua erilaisiin esimiehenä toimimisen reunaehtoihin tai toimintaedellytyksiin. Pelkästään koulutuksen organisointi ei ole riittävä keino esimiestyön kehittämiseksi yliopistotyöympäristössä.

Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin, mitä sellaista hän toivoo yliopistolta työnantajana, joka edistäisi hänen mahdollisuuksiaan tehdä laadukasta esimiestyötä. Tällä avoimella kysymyksenasettelulla haluttiin saada kuvaa siitä, missä määrin koulutus on se resurssi, jonka esimiehet kokevat olennaiseksi ja toisaalta mitä ovat ne erilaiset tukimuodot, joita esimiehet kokevat tarvitsevansa. Kaikista haastatelluista ainoastaan yksi (1/13) toivoi ensisijaisesti koulutusta työntajaltaan esimiestyön tueksi. Toinen haastateltava kertoi myös koulutuksen olevan merkityksellinen, mutta hänen toiveensa suuntautui koulutuksen ajoituksen ratkaisuihin, siihen, että myös opetuspainotteisessa tehtävässä toimiva esimies pystyisi osallistumaan esimieskoulutuksiin.

Työnantajalle suunnatuissa toiveissa esimiestyön kehittämiseksi korostuivat seuraavat tekijät:

1. Vertaistuen organisointi
2. Oman esimiehen tuen saaminen
3. Esimiehenä toimimisen edellytysten organisointi: taloudelliset

resurssit, toimenkuva esimiehenä, riittävä henkilöstömäärä, työterveyshuollon palvelut, yliopiston strategian jalkauttaminen johtamisen tukena, keskushallinnon tuki, laitosrakenteen selkeyttäminen

4. Esimiestyön arvostus ja näkyvämmäksi tekeminen, esim. palkassa näkyvyys, arviointikriteereissä huomioiminen ja jatkuva esimiestyön arvioinnin kehittäminen.

Työnantajalle osoitetuissa toiveissa esimiestyön laadun kehittämiseksi vähiten toivottiin koulutusta, eniten vertaistuen saamista. Tämä asetelma tuo esille sen, että esimieskoulutuksen tarjoamisen ohessa tulisi johtajuutta yliopistossa kehittää myös monilla muilla sektoreilla. Haastattelujen pohjalta kiteytynyt johtopäätös ei mitätöi esimieskoulutuksen organisoimisen tärkeyttä, mutta osoittaa sen, että koulutuksen organisoiminen on riittämätön menetelmä, jos halutaan esimiestyötä kehittää.

Esimiehiltä kysyttiin haastatteluissa myös suoraan, mitä koulutusta he haluaisivat saada esimiestyön kehittämiseksi. Kolme haastateltavaa totesi, ettei koe tarvitsevansa koulutusta. Joku mainitsi perusteluna ”oppineensa kantapään kautta, mutta yksikkö tarvitsisi tukea”. Joku oli jo osallistunut pitkäkestoiseen esimieskoulutukseen, josta syystä muut kehittämisen muodot olisivat mielekkäämmät. Nimettyjä koulutustarpeita olivat seuraavat:

- Henkilöjohtamisen kysymykset
- Ongelma- ja konfliktitilanteiden kohtaaminen
- Kehityskeskustelujen organisointi
- Kannustamisen ja motivoimisen keinot
- Rekrytointivalmiudet
- Johtamistyössä tarvittavan juridiikan perusteet
- Taloussuunnittelu
- Yliopistohallinnon käytänteiden tuntemus
- Esimiestyön selkiyttäminen.

Esimiesten tunnistamissa koulutustarpeiden sisällöissä korostuivat henkilöjohtamisen kysymykset: miten luoda luottamusta yksikköön, miten kannustaa ja tukea esimiehenä, miten ratkaista ihmisten välisiä konflikteja, miten puuttua riittävän varhain mahdollisiin ristiriitoihin.

Koulutustarpeiden kysymisen yhteydessä haastatteluissa pyydettiin esimiehiä lisäksi arvioimaan, mikä on heidän tapansa oppia, minkälaisilla koulutusorganisoinneilla he tuntisivat parhaiten omaksuvansa toivomiaan sisältöjä. Kaikki ne, jotka kertoivat toivovansa perinteistä koulutusta, totesivat, että kuitenkin vertaisryhmässä keskusteleminen, kokemusten vaihtaminen ja pienryhmässä työskentely olisivat optimaalisia tapoja heidän oppimisensa kannalta. Osa toivoi pitempikestoista esimieskoulutusta, osa lyhytkestoisia teematyypisiä seminaareja. Erittäin moni totesi tarvitsevänsä yliopiston ylimmän johdon kannanottoja, näkemystä strategisista linjauksista, tavoitteenasettelusta, tulevaisuuden kuvista, toiminnan painopistealoista. Tähän samaan oli päätynyt Sipilän (2005)<sup>15</sup> johdolla toiminut arviointiryhmä: johtajuuden tueksi tarvitaan selkeätä vuoropuhelua ylimmän johdon kanssa, priorisointien tekemistä ja tavoitteen asettelua.

Esimieskoulutuksia suunniteltaessa olennaista on sijoittaa ohjelmaan riittävän paljon ylimmän johdon mukana olemista, ei pelkästään siitä syystä, että sillä selkeytettäisiin työn tavoitteita ja tehtäisiin priorisointeja vaan myös siksi, että ylimmän johdon läsnäolo koulutuksessa tuottaa sitoutuneisuutta esimiestyöhön ja sen kehittämiseen, välittää johtamistyön arvostusta ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta isossa organisaatiossa. Yliopiston rehtoriston lyhyet puheenvuorot vuoden mittaisen esimieskoulutuksen seminaareissa koettiin erittäin merkityksellisiksi Turun yliopistossa toteutetussa esimieskoulutuksessa (Herranen ja Keskinen 2006)<sup>16</sup>.

### **3.8 Henkilökunnan esimiehilleen suuntaamat odotukset**

Lomakekyselyssä henkilökunnalta tiedusteltiin, millaisiin asioihin työntekijä erityisesti odottaa omalta esimieheltään tukea, kannustusta, kannanottoa tai ohjeistusta. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi kaikkiaan 131 henkilöä. Useat vastaajat toivat esiin useampia seikkoja, joihin toivovat esimieheltään tukea. Tosin kaikkien vastauksissa ei kuvastunut kehittämistarpeita, vaan kysymykseen vastattiin myös esimerkiksi: "Näin on hyvä", "EOS", "Esimieheni on vakuuttava omana itsenään" tai tuotiin esille ymmärrys esimiehen tilanteesta

toteamalla, että "Esimieheissä ei ole ongelmaa, se tulee ylemmiltä tahoilta".

Taulukkoon 5 on koottu teemoitellut vastaukset yleisyysjärjestyksessä. Selkeästi eniten mainintoja sai toive siitä, että esimies johtaisi muutosta osoittamalla suuntaa toiminnalle ja tekemällä linjauksia tulevaisuutta varten. "Toivon tukea laitoksemme lähitulevaisuuden konkreettisten muutosten hallittuun ohjaamiseen ja kehittämiseen", "Parempaa ohjeistusta ja strategisia linjauksia", "Näin yliopistoyhteisössä koko yksikön visioista, strategioista ja tavoitteista", ovat esimerkkejä tyypillisistä vastauksista. Toinen iso asiakokonaisuus liittyi esimiehen vuorovaikutustaitoihin, joista erityisen usein mainittiin palautteen saamisen tarve omasta työstä. " Haluaisin palautetta, palautetta, palautetta!" kirjoitti eräs vastaaja. Palautetta toivottiin myös useammin kuin vain kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä, eräs vastaaja totesi, että toivoo useammin tapahtuvaa pienkeskustelua, jottei kehityskeskustelun yhteydessä tule kaikki negatiivinen palaute (josta ei ole kuullut vuoden aikana) kerralla niskaan." Tärkeäksi mainittiin keskustelumahdollisuus omista kehitystarpeista ja koulutusmahdollisuuksista: "toivon tukea ammatillisen pätevyyden kehittämiseen ja asiantuntijuuden kehittämisen ohjaamiseen sekä jatko-työllistymisen tukemiseen", sekä ylipäätään esimiehen läsnäolo, kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden työtä kohtaan ja kuunteleminen. Kolmas iso mainintoja saanut kokonaisuus kytkeytyi työmäärän hallintaan, priorisointiin aikapaineiden alla ja näihin liittyen töiden oikeudenmukaiseen jakamiseen työyksikössä. Vastaajat kirjoittivat mm. seuraavasti: "Toivoisin, että esimieheni kiinnittäisi enemmän huomiota tehtävien priorisointiin" ja monet vastaajat odottivat "kannanottoa tasapuoliseen työnjakoon".

Kaiken kaikkiaan taulukossa 5 kuvatut, esimiehille suunnattujen odotusten pääluokat ovat keskeisiä ja olennaisia yksikön perustehtävän ylläpitämiseksi. Taulukon sisällöt voisivat muodostaa kenen tahansa keskijohdon esimiehen tärkeimpien tehtävien listauksen. Lista on myös erinomainen kooste niistä sisällöistä, joita tulisi kuulua laadukkaaseen esimieskoulutukseen.

Taulukko 5. Työntekijöiden omalta esimieheltään odottamat tärkeimmät tuen, kannustuksen, kannanoton tai ohjeistuksen sisällöt.

**1. Suunnan näyttäminen (40 mainintaa)**

- Yksikön toiminnan pitkän aikavälin suunnittelu ja strategiset linjaukset
- Yksikön perustavoitteiden selkeyttäminen
- Yksikköä koskevien muutosten ennakointi ja hallinta
- Kannanotot työntekijöiden oman työn ja osaamisen kehittämiseen sekä urasuunnitteluun

**2. Vuorovaikutustaidot (28 mainintaa)**

- Läsnäolo
- Kuunteleminen
- Kannustaminen ja tukeminen
- Kiitoksen ja yleensä palautteen antaminen
- Työntekijöiden työn arvostamisen ja heihin luottamisen osoittaminen
- Jaksamisen tukeminen

**3. Työmäärän kohtuullistaminen ja töiden priorisointi (23 mainintaa)**

- Työmäärän kohtuullisuudesta huolehtiminen
- Työn kuormittavuuden vähentäminen
- Työmäärän tasapuolinen jakaminen työyhteisössä

**4. Reiluus, avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys (18 mainintaa)**

- Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu
- Päätöksenteon perusteiden avoimuus ja läpinäkyvyys
- Luotettavuus ja lupauksista kiinni pitäminen
- Asioista tiedottaminen

**5. Työyksikön perustoiminnan tunteminen (17 mainintaa)**

- Kiinnostuksen osoittaminen yksikössä tehtävää työtä kohtaan
- Yksikön jokapäiväisen arjen, työn ja toiminnan substanssin tunteminen
- Työntekijöiden työn ohjaaminen ja perehdyttämisestä huolehtiminen

**6. Työyksikön hyvinvoinnista ja toimivuudesta huolehtiminen (14 mainintaa)**

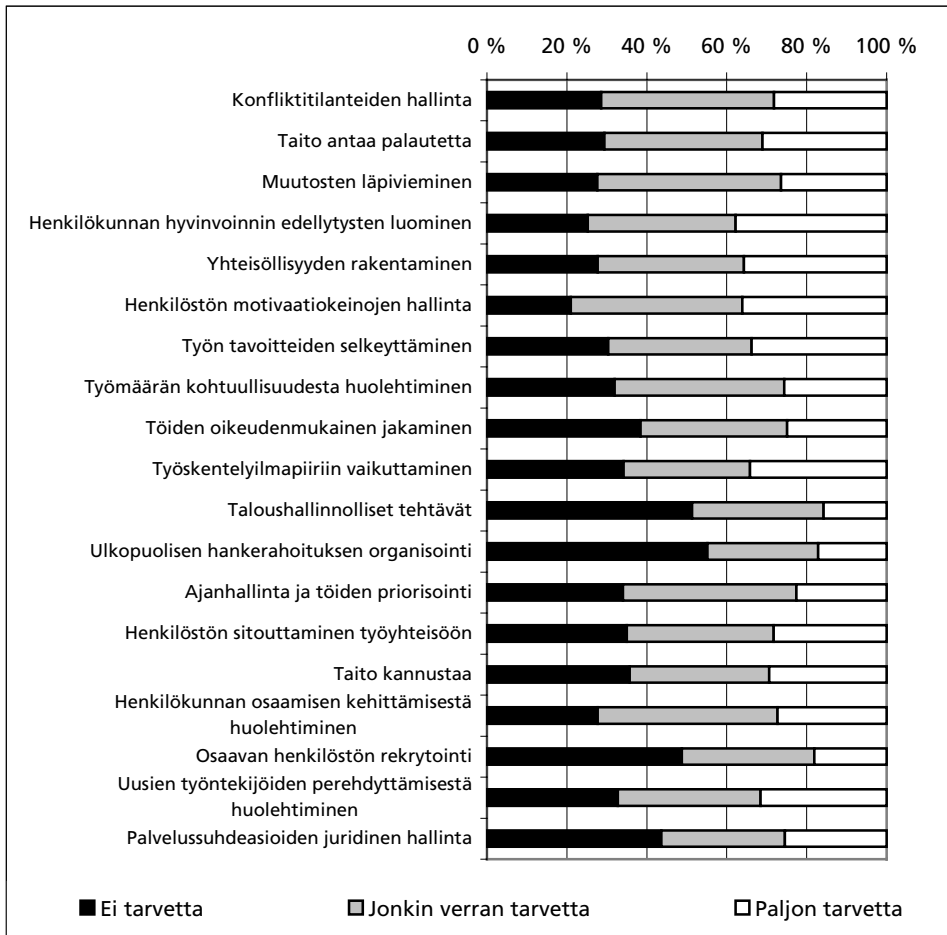
- Me-hengen vaaliminen
- Toimivan työyhteisön rakentaminen
- Konfliktien ratkaiseminen
- Palautteen, kritiikin ja erilaisten mielipiteiden sietäminen

**7. Oman yksikön puolustaminen ja puolestapuhujana toimiminen, (10 mainintaa)**

- Oman yksikön etujen ajaminen
- Ulkopuolelta tulevien tehtävien ja suorituspainneiden rajoittaminen
- Tuen antaminen ulkopuolisten kanssa syntyvissä ristiriitatilanteissa
- Ongelmien viestittäminen ylimmälle johdolle

### 3.9 Henkilökunnan näkemykset esimiestensä koulutustarpeista

Henkilökuntaa pyydettiin 3-portaisella asteikolla arvioimaan, miten paljon heidän esimiehensä tarvitsisi koulutusta erilaisissa esimiestehtävissä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Henkilökunnan arviot esimiehen koulutustarpeesta (N=234)

Hankerahoituksen organisointi, taloushallinnon asiat ja rekrytointi olivat henkilöstön näkemyksen mukaan niitä asioita, joissa esimiehet vähiten tarvitsisivat koulutusta. Sen sijaan henkilöstön mielestä esimiehet tarvitsisivat koulutusta

hyvinvoinnin ylläpitämiseksi, yhteisöllisyyden rakentamiseksi, työtavoitteiden selkiyttämiseksi, henkilöstön sitouttamiseksi, motivoinnin ja kannustamisen edistämiseksi sekä perehdyttämisen organisoimiseksi. Henkilöstön toiveissa korostuivat erittäin vahvasti ihmisten johtamisen alueelle sijoittuva esimiesosaaminen.

Tarkasteltaessa vastausten prosenttijakautumia henkilökunnasta kolmannes näki, että esimiehellä olisi suurestikin tarvetta kouluttautua ihmisten johtamisen alueella. Kolmannes oli sitä mieltä, että ilmeni jonkin verran tarvetta esimiehillä kouluttautua paremman johtamisaosaamisen toteuttamiseksi. Viimeinen kolmannes näki tilanteensa työyhteisössään siten, ettei esimiehellä olisi tarvetta enempään kouluttautumiseen.

Taustamuuttujien suhteen analysoitaessa esimiehen koulutustarpeita osoittautuivat vastaajan ikä, työsuhteen kesto ja ammattiryhmä jossain määrin merkityksellisiksi näkemyserojen selittäjiksi. Mitä pidempi työsuhte vastajaalla oli sitä tarpeellisemmaksi hän koki esimiehensä kouluttautumisen erityisesti seuraavilla alueilla: muutosten johtamisessa, hyvinvoinnin edistämässä, töiden määrään ja jakautumiseen vaikuttamisessa, taloushallinnossa ja hanke- rahoituksen hankkimisessa, kannustamisessa ja rekrytoinnissa. Melkein samojen esimieskoulutustarveisältöjen osalta tuli esille myös vastaajan iän vaikutus: mitä iäkkäämpi työntekijä sitä enemmän hän toivoi esimiehellään laadukkaampaa johtamista erityisesti ihmisten johtamisen osalta. Ammattiryhmän suhteen trendinä oli, että opetustehtävissä olevat olivat kriittisempiä kuin tutkimustehtävissä tai tukitoiminnoissa toimivat työntekijät esimiehensä johtamisosaamisesta.

Henkilökunnan näkemyksiä lähiesimiehensä koulutustarpeesta kysyttiin myös avoimella kysymyksellä. Tässä kohdin jotkut vastaajat ilmoittivat tulkinneensa, että koulutustarpeita kartoittavat kysymykset koskivat laitoksen johtajaa, ei omaa lähiesimiestä, ja kertoivat arvioivansa häntä. Muutamat toivat esiin, että esimies on vaihtumassa lähiaikoina, eikä koulutustarpeen arviointi siksi ole heistä mielekästä.

Monet vastaajista kyseenalaistivat suoraan esimiehen koulutuksen vastauksena työyhteisössä esiintyviin ongelmiin. Vastaajat kirjoittivat mm. seuraavasti: "on turha puhua koulutustarpeesta sellaisen henkilön kohdalla, jolle



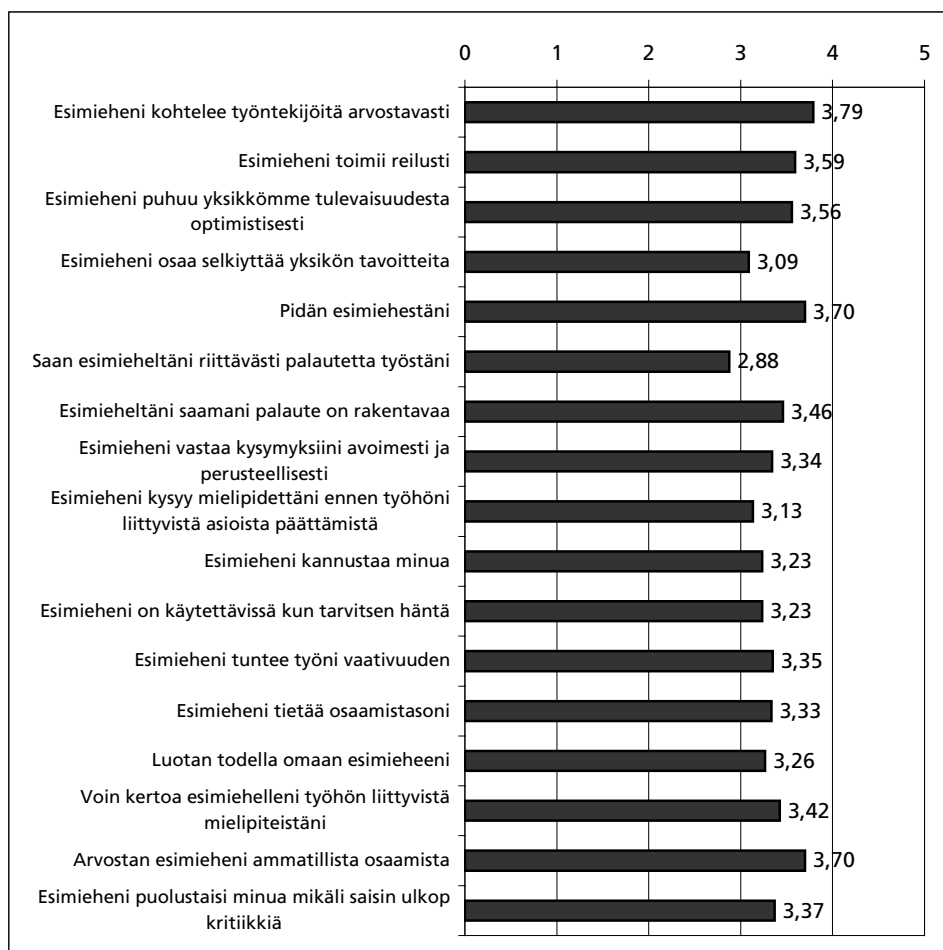
on säilytetty aivan suunnaton määrä työtä", "mikäli tarjolla on koulutusta niin pitää myös olla aikaa osallistua kyseiseen koulutukseen", "työyhteisön ongelmat kulminoituvat siihen, että esimiehellä ei ole riittävästi aikaa olla läsnä" ja "esimiehet ovat saaneet runsaasti koulutusta, enkä usko, että alaisista välittäminen ja tasa-arvoinen suhtautuminen työntekijöihin lisääntyy koulutuksella." Toisaalta eräs työntekijä kirjoitti esimiehestään, että "esimieskoulutus kaikkienensa on tarpeellista, koska hän ei ole tullut esimiestehtäviin, vaan on ajautunut niihin".

Avoimeen kysymykseen vastauksina mainitut koulutustarpeet liittyivät erityisesti kahteen kokonaisuuteen. Ensinnäkin mainittiin asioiden johtamiseen liittyvä koulutuksen tarpeellisuus. Tällöin tuotiin esille sellaisia seikkoja, kuten sopimusneuvottelut ja sopimusoikeus, viestintä, markkinointi ja liiketoiminta sekä yleisesti yliopistoon toimintaympäristönä ja sen päätöksentekoprosesseihin ja mm. eri tahojen toimivaltaan liittyvät asiat. Toisena koulutuksen kokonaisuutena tuotiin esille henkilöjohtaminen, ihmissuhteet ja ristiriitojen ratkaisu sekä tähän liittyen myös oikeudenmukainen johtaminen ja ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen työyhteisön voimavarana.

### **3.10 Työyhteisön toimivuuden edistäminen esimieskoulutuksella**

Henkilökuntaa pyydettiin lomakkein arvioimaan esimies-alaisuuden toimivuutta 5-portaisella asteikolla (Kuvio 5).

Esimiesten koettiin kohtelevan työntekijöitä melko arvostavasti, toimivan kohtalaisen reilusti ja tulevaisuuteen optimistisesti suuntautuen. Esimiehet olivat pidettyjä ja heidän ammatillista osaamistaan arvostettiin. Heikoimman arvosanan esimiehet saivat palautteen antajina. Yksikön tavoitteiden selkiyttämisessä olisi ilmeisesti toivomisen varaa.

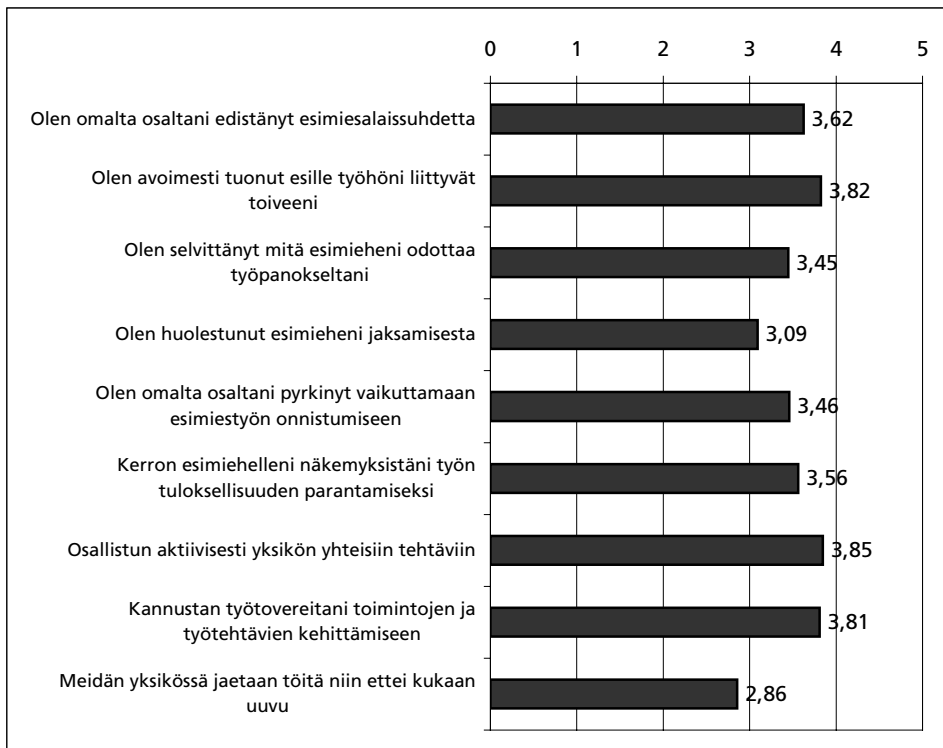


Kuvio 5. Henkilökunnan arviot esimies-alaisuus-suhteiden toimivuudesta asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä ... 5= täysin samaa mieltä) (N=241)

Vastausten prosenttijakautumia tarkasteltaessa noin 66 % koki esimiehensä työntekijöitä arvostavaksi, noin 60 % reiluksi ja pidetyksi, 56 % optimistisesti tulevaisuuteen suuntautuvaksi, 46 % kannustavaksi, 54 % työntekijän osaamistason tuntijaksi ja 50 % työntekijää puolustavaksi ulkopuolista kritiikkiä vastaan. Esimiehiä pidettiin ammatillisesti osaavina, koska 63 % raportoi arvostavansa esimiehensä ammatillista osaamista. Sen sijaan vain noin 40 %

koki, että esimies osaisi selkiyttää työyksikön tavoitteita. 35 % koki saavansa esimieheltään riittävästi palautetta. Vain vajaa puolet (46 %) raportoi luottavansa esimieheensä. Suhtautumisessa esimieheensä kaikkein kriittisimpiä olivat pisimmän työsuhteen omaavat.

Perinteiset työyhteisöjen ilmapiirikartoitukset sisältävät yksipuolisesti esimiehen toiminnan arviointia, millä helposti ylläpidetään käsitystä, että vain esimies olisi vastuussa työyhteisön ilmapiiristä, toimivuudesta ja työmoraalista. Alaistaito –näkökulma on uusi, kansainvälisesti kylläkin jo noin 10 vuoden ajan tutkittu, mutta Suomessa vielä vain muutamien empiirisiin aineistoin esitelty teema (Keskinen 2005<sup>17</sup>, Rehnback & Keskinen 2005<sup>18</sup>). Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, jossa työntekijät ovat korkeasti koulutettuja, on perusteltua arvioida myös sitä, miten työntekijät ottavat vastuuta yhteisistä asioista ja miten työntekijät omalta osaltaan edistävät esimies-alaisuuden toimivuutta (ks. kuvio 6). Alaistaidot voidaan lyhyesti määritellä tässä yhteydessä vastuulliseksi vaikuttamiseksi työntekijän roolissa.



Kuvio 6. Henkilökunnan arviot omista alaistaidoistaan työyhteisössään asteikolla 1–5 (1= täysin eri mieltä ... 5= täysin samaa mieltä) (N=241)

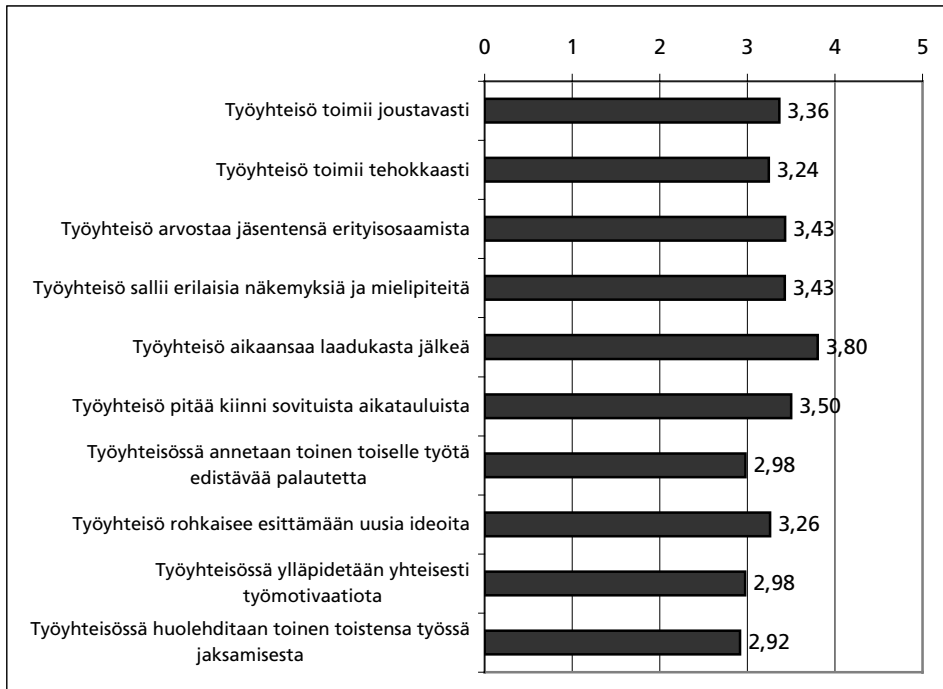
Työntekijät ilmaisivat osallistuneensa melko aktiivisesti yksikön yhteisiin tehtäviin, kertoneensa työhön liittyvistä toiveistaan ja kannustaneensa työtovereitaan työtehtävien kehittämässä. Heikointa kollegiaalisen vastuun ottaminen oli töiden jakamisen osalta. Prosentuaalisesti noin 60 % (143) kertoi edistäneensä esimies-alaisuuden toimivuutta ja 54 % raportoi pyrkineensä vaikuttamaan esimiestyön onnistumiseen. 60 % ilmaisi kertoneensa esimiehelleen näkemyksistään työn tuloksellisuuden parantamiseksi ja 67 % kertoi kannustaneensa työtovereitaan toimintojen ja työtehtävien kehittämiseen. 70 % ilmaisi osallistuvansa aktiivisesti yksikön yhteisiin tehtäviin. Joka toinen (53 %) ilmaisi selvittäneensä, mitä esimies odottaa hänen työpanokseltaan. 40 % oli huolissaan esimiehensä jaksamisesta ja vain 34 % kertoi, että yksikössä on tapana jakaa töitä niin, ettei kukaan uuvu. Helsingin yliopiston henkilökunnan kes-

kuudessa ilmenee alaistaidoissa samanlaisia lainalaisuuksia kuin kuntasektorin tehtävissä: (1) työkavereiden kannustaminen on luontevampaa kuin esimiehen tukeminen, (2) ollaan huolissaan esimiehen jaksamisesta ja (3) alaitaidot eivät vaihtele minkään taustamuuttujan suhteen (Rehnback ja Keskinen 2005)<sup>19</sup>.

E erityisen hälyttävää, mutta akateemisille työyhteisöille tyypillistä, on vähäinen kollegiaalisen vastuun ottaminen työtehtävien jakamisesta tavalla, joka ennalta ehkäisisi työuupumusta: Helsingin yliopiston aineistossa 34 % kertoi olevan tyypillistä jakaa töitä uupumisen hallitsemiseksi. Turun yliopiston yhden tiedekunnan koko henkilöstön keskuudessa kyselylomakkein työkykyä ja työhyvinvointia tutkittaessa (N=207, vastausprosentti 67) vain 55 % ilmaisi, että saisi riittävästi tukea työkavereiltaan, jos olisi työssä vaikeuksia (Keskinen ja Marttila 2000)<sup>20</sup>.

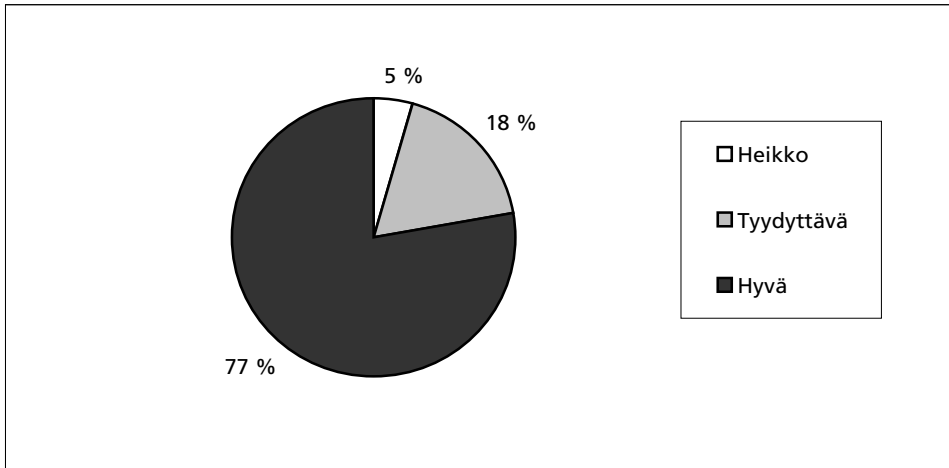
On olemassa vahva paine vastata ihanteellisella tavalla alaitaito -kysymyksiin (Kuvio 6), mutta kysymisen arvo on jo siinä, että herätetään ajatus työntekijän vastuullisuudesta, muistutetaan työyhteisön jäsenen vaikuttavuudesta omalla käyttäytymisellään myös esimiehen mahdollisuuksiin toimia.

Kuviossa 7 on kuvattu henkilökunnan kokemuksia työyhteisönsä toimivuudesta. Vastaajien keskuudessa oli vallalla vahva luottamus laadukkaan työn tekemiseen ja sovitusta aikatauluista kiinni pitämiseen. Sen sijaan heikoimmin koettiin todentuneen toinen toisensa työssä jaksamisesta huolehtimisen, kollektiivisen työmotivaation ylläpitämisen ja työtä edistävän palautteen antamisen. Prosenttijakautumien avulla tarkasteltaessa kuviossa 7 mainittuja työyhteisön toimivuus -osioita ilmenee, että 50 % piti työyhteisöään riittävän joustavasti toimivana, 46 % riittävän tehokkaasti toimivana, 54 % riittävästi jäsentensä erityisosaamista arvostavana ja 53 % riittävästi erilaisia näkemyksiä sallivana. 69 % luotti yhteisönsä laadukkaan työn tekemisen varmuuteen, 43 % koki yhteisönsä riittävästi rohkaisevan jäseniään uusien ideoiden tuottamiseen ja 56 % riittävässä määrin aikatauluissa pysyvänä. Palautteen riittävyydestä oli tyytyväisiä vastaajista vain 36 %. 37 % vastaajista raportoi kokevansa yhteisössään kollektiivisen työmotivaation ylläpitämistä ja vain 36 % oli havainnut työyhteisössään toinen toisensa työssä jaksamisesta huolehtimista. Mikään taustamuuttujista ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työyhteisöarviointeihin.

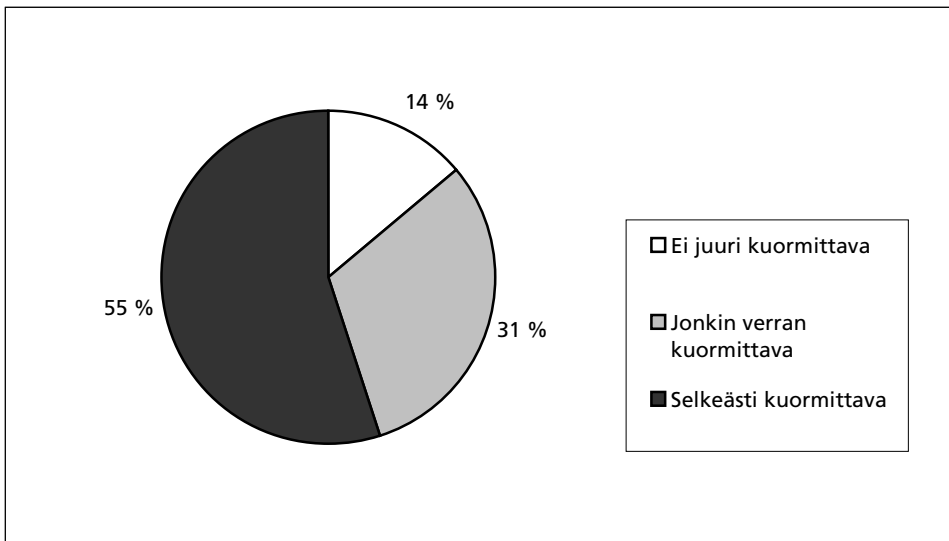


Kuvio 7. Henkilökunnan arvio oman työyhteisönsä toimivuudesta keskiarvioina (1 = täysin riittämättömästi ... 5 = täysin riittävästi.) (N=242)

Henkilökuntaa pyydettiin arvioimaan 5-portaisella asteikolla työkykyään (Kuvio 8). Selvästi heikoksi työkykynsä arvioi 5 % (11) vastaajista. Keskin-kertaiseksi tai tyydyttäväksi työkykynsä arvioi 17 % ja loput 77 % vastaajista joko kohtalaisen hyväksi tai erittäin hyväksi. Työkyky ei vaihdellut taustamuut-tujittain.



Kuvio 8. Henkilökunnan arvio omasta työkyvystään (N=244)



Kuvio 9. Henkilökunnan kokemus oman työnsä kuormittavuudesta (N=244)

Erityisen hälyttävää on, että yli puolet työntekijöistä koki työnsä selvästi kuormittavaksi (Kuvio 9). Jos työ koetaan liian pitkään ylikuormittavana eikä näköpiirissä ole työmäärän tasaantumista, voi tämä kokemus siirtyä työkykyä alentavaksi oireiluksi. Työn kuormittavuutta voivat akateemisessa työssä

aiheuttaa monet eri seikat, joita ei ole kuitenkaan tässä selvityksessä tutkittu. Olennaista esimieskoulutuksen organisoimisen kannalta on huomioida, että esimiehen tehtävä on huolehtia omalta osaltaan työhyvinvoinnin edellytyksistä. Työturvallisuuslaki (1.1.2003 voimaan astunut)<sup>21</sup> edellyttää, että työntekijä huolehtii omasta terveydestään, turvallisuudestaan ja näin muodoin myös työhyvinvoinnistaan, mutta samalla laki velvoittaa työntekijää huolehtimaan ”myös muiden työyhteisön jäsenten terveydestä ja turvallisuudesta”. Muilla voidaan tässä tarkoittaa sekä kollegoja että esimiestä. Esimiehen tai työnantajan velvollisuudeksi työturvallisuuslaki osoittaa riittävän perehdyttämisen, opastuksen ja koulutuksen järjestämisen, jotta työntekijä voisi vastata lain velvoittamasta terveystensä ylläpidosta.

- 1 Lönnqvist, J. 1994. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki
- 2 Herranen, M. & Keskinen, S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2/2006.
- 3 Herranen, M. & Keskinen, S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2/2006.
- 4 Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. VTT Publications 620. Helsinki
- 5 Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Julkaisussa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.s. 129 – 140.
- 6 Keskinen, S. 2005. Akateemisten johtajien avaintehtävät, toimintaympäristö ja työhönohjaus. Julkaisussa: Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työhönohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20, s. 121 – 129.
- 7 Taylor, J. 2006. Managing the Unmanageable: the Management of Research in Research-intensive Universities. Higher Education Management and Policy, vol. 18, no 2, OECD.
- 8 Nyman, G. & Silén, M. 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä.



- Andersen Consulting. Yliopistopaino. Helsinki.
- 9 Keskinen, S. & Paalumäki, A. 2005. Esimiestyön onnistumis- ja epäonnistumiskokemusten kirjo akateemisessa työympäristössä. Verkkojulkaisussa Huttunen, A-L. & Kokkonen, A. (toim.) Koulutuksen kulttuurit ja hyvinvoinnin politiikat. Kasvatustieteen päivät 2005. 17.-18.11.2005 Jyväskylässä, s. 431 - 438. <http://www.kasvatus.net/kasvatustieteenpaivat/>
  - 10 Keskinen, S. & Keskinen, E. (toim.) 2005. Kehitystä ja keskustelua – Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä. Turun yliopiston rehtorinvirasto sarja 2 / 2005.
  - 11 Hautala, T. M. 2005. Kehityskeskustelut – alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 3, 397–410.
  - 12 Kallio, S. ja Keskinen, E. 2005. Kehityskeskustelu osana johtamista. Julkaisussa Keskinen, S, ja Keskinen, E. (toim.) Kehitystä ja keskustelua. Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä. Turun yliopiston rehtorinviraston sarja 2/2005, s. 11–29.
  - 13 Herranen, M. & Keskinen, S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2/2006.
  - 14 Sipilä, J. 2005. Hallinnosta hallintaan. Hallinnon arviointi 2004–2005. Ulkopuolisen arviointiryhmän raportti. Helsingin yliopisto.
  - 15 Sipilä, J. 2005. Hallinnosta hallintaan. Hallinnon arviointi 2004–2005. Ulkopuolisen arviointiryhmän raportti. Helsingin yliopisto.
  - 16 Herranen, M. & Keskinen, S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2/2006.
  - 17 Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätö. Polemia-sarjan julkaisu no 59. Vammala.
  - 18 Rehnback, K. ja Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntayö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.
  - 19 Rehnback, K. ja Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntayö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.
  - 20 Keskinen, S. ja Marttila, O. 2000. TYKY- Miten yliopistotyöyhteisössä voidaan? Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan työkykykartoitus. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja C:11.
  - 21 Työturvallisuuslaki 738/2002.

## 4 Pohdinta ja yhteenveto

Yliopisto toimintakenttänä on voimakkaan muutoksen alaisena, kun rakenteellista kehittämistä pohditaan, kansainvälisiä suhteita solmitaan ja resurssien takaamiseksi entistä enemmän haetaan ulkoista markkinaohjattua rahoitusta. Sisäisesti yliopisto on uudistanut tutkintorakenteitaan, henkilöstönsä palkkausperusteita ja luonut lähiesimiesjärjestelmäänsä. Miten näiden muutosten kourissa esimiehet pystyvät tekemään työnsä? Mitä moninaisempia muutoksia on meneillään sitä voimakkaammin paineita kohdentuu esimiestyöhön, koska sen avulla kuitenkin yritetään hakea jatkuvuuden tunnetta ja toimintojen ylläpitämisen mahdollisuutta. Esimiehet akateemisen toimintaympäristön tärkeinä vaikuttajahahmoina tarvitsevat paljon tukea, monenlaisia organisoituja kantavia rakenteita ja oppimista ja selviytymistä tukevia pedagogisia ratkaisuja. Esimieskoulutuksen organisoiminen tällaisen toimintakentän tukimuotona ja niin monien muutosten läsnä ollessa on hyvin haastava tehtävä. Voidaan jopa kysyä, onko mitenkään perusteltua kohdentaa huomiota vain esimiesten kouluttamiseen. Sen sijaan tulee kysyä, mitkä muut samanaikaiset tukijärjestelmät ovat välttämättömiä tarkasteltaviksi.

Selvityksen tavoitteeksi asetettiin arvioida, millaista esimieskoulutusta keskijohdon esimiestehtävissä toimiville tulisi tarjota. Tutkimusaineistona selvityksessä on käytetty mahdollisimman erilaisissa tehtävissä toimivien esimiesten (N=13) henkilökohtaisia haastatteluja ja heidän yksiköidensä työntekijöiden (N=244) lomakevastauksia. Aineisto on koottu loppuvuodesta 2006 ja siinä korostuu yliopiston tukitoimintoja edustavat tahot. Opetus- ja tutkimushenkilöstöä aineistossa on noin neljäsosa.

Esimiestehtäviin hakeutumisen motiivit ovat eräs lähtökohta pohtia esimieskoulutuksen organisoimista. Erityisiä haasteita koulutuksen markkinoimiseksi edellytetään silloin, jos motivaatio esimiehenä toimimiseksi ei ole selkeä. Yli puolet haastateltavista eivät olleet hakeutuneet tarkoituksellisesti esimiestehtäviin, vaan olivat niihin joutuneet, sattuneet tai ajautuneet. Onko varaa jäädä houkuttelemaan esimiehiä koulutukseen vai pitäisikö esimieskoulutukseen velvoittaa? Jo vuonna 2005 Sipilä<sup>1</sup> arviointiryhmineen päätyi suosittelemaan Helsingin yliopistolle sitä, että esimiestehtäviin hakeutumisen motiiveja

pitäisi tarkastella ja määritellä vähimmäiskouluttautumisen raja. Vuonna 2006 kootun tutkimusaineiston pohjalta suosittelemme, että esimieskoulutuksena tarjotaan sellaista joustavaa moduuleina suoritettavaa koulutusta, josta jokainen esimies voi valita riittävät perusvalmiudet esimiestyön tekemiseksi muodostavan oppimiskokonaisuuden. Esimiehenä kouluttautumista tulee pitää itsestäänselvyytenä ja esimiehelle taataan mahdollisuudet keskustella oman esimiehensä kanssa esimiehenä kehittymisestään ja sen jatkuvasta tukemisesta.

Esimiesten tapa hahmottaa työtehtävänsä ja asettaa toimintansa tavoitteet paljastaa jotain olennaista esimiestyön laadusta ja johtamisosaamisen tasosta. Empiirisen aineiston useiden kohtien myötä tuli esille se, miten vaikeata esimiesten oli hahmottaa työtavoitteita. Myös henkilökunta suuntasi vahvoja odotuksia esimiehiinsä tavoitteiden selkiyttämiseksi. Koko yliopisto-organisaation vaikeus hallita tavoitteenasetteluaan (vrt. esim. Niukko ja Kallio 2006)<sup>2</sup> heijastui yksittäisten esimiesten toimintaan ja heidän kauttaan henkilökunnan keskuuteen. Esimieskoulutuksen toimintaa ohjaava vaikutus on vain rajallinen, jollei samanaikaisesti edistetä tavoiteasettelun selkiytymistä. Tästä syystä suosittelemme, että esimiestyön tueksi tarvitaan sekä selkeitä, toimivia organisatorisia rakenteita tavoitteineen että pedagogisesti hyvin suunniteltua, oikeisiin sisältöihin kohdentuvaa esimieskoulutusta.

Empiirinen aineisto toi esille useita välttämättömästi esimieskoulutuksessa käsiteltäviä sisältöjä. Näitä ovat seuraavat:

- Johtaminen viestinnällisenä toimintana
- Talousasioiden hallinta ja resurssien säätely
- Yliopiston toimintatapojen, säädösten ja vastuiden tunteminen
- Esimiehen toimintakentän tunnistaminen
- Kehityskeskusteluprosessin hallinta
- Palautteen antamisen valmiudet
- Muutosten johtamisen valmiudet
- Ihmisten johtamisen menetelmät sisältäen motivoinnin, palkitsemisen, urakehityksen, työnjaon organisoinnin ym. kysymykset
- Konfliktien hallinta
- Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen

- Henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmien hallinta ja rekrytointi.

Johtaminen on vahvasti persoonallisuuteen sidoksissa olevaa osaamista ja toimintaa. Tämä todentui raportin empiirisen aineiston kautta selkeästi. On mahdollista toimia pätevästi ja laadukkaasti esimiehenä monella erilaisella tavalla. Tämä synnyttää jälleen erityisen haasteen esimieskoulutuksen organisoimiseen. Johtamistoiminnon luonteen huomioon ottamiseksi suosittelemme, että esimiesten kehittymisen menetelminä tarjotaan monia erilaisia oppimisen mahdollisuuksia: työnohjausta, esimiesten vertaisryhmiä, konsultaatiota, koulutusta ja yksikkökohtaista lähiesimiesten ryhmämuotoista tukea. Tällainen ajattelutapa edellyttää yliopiston sisäistä verkostoitumista. Koulutusta organisoivien tulisi olla tietoisia työnohjausta organisoivien yksiköiden toiminnasta ja päinvastoin. Erilaisia kehittämismenetelmiä tuottavien yksiköiden saumatonta ja jatkuva vuorovaikutus ja yhteistyö on välttämätöntä, jotta esimiehet voisivat saada kukin itselleen parhaiten sopivia kehittymisen mahdollisuuksia.

Esimiestyössä jaksaminen, johtamisen mielekkäänä kokeminen ja sitoutuneisuus esimiehenä olemiseen ovat välttämättömiä elementtejä riittävän laadukkaan esimiestyön takaamiseksi. Voimavarat, mielekkyyden kokemus ja johtamisosaamisen olemassaolo edellyttävät monia organisatorisia ratkaisuja. Esimiehille suunnattu koulutus on tässä yhteydessä vain eräs, mutta ei suinkaan riittävä eikä ainut elementti johtamisosaamisen luomiseksi. Tarvitaan ylimmän johdon sitoutuneisuutta johtamisen tärkeäksi ja arvostetuksi tekemiseksi. Keskijohdon esimiehet tarvitsevat myös esimiehen, mikä edellyttää sitä, että dekaanien ja muiden ylimpien hallinnollisten esimiesten olisi puolestaan tunnistettava oma esimiesroolinsa entistä selkeämmin. Ajallisen tilan raivaaminen esimiestyölle, sen näkyväksi tekeminen, siitä palkitseminen ja esimiestyön jatkuva arviointi ja tukeminen ovat keinoja, joilla voidaan organisaation keinoin osoittaa esimiestyö tärkeäksi ja välttämättömäksi.

<sup>1</sup> Sipilä, J. 2005. Hallinnosta hallintaan. Hallinnon arviointi 2004-2005. Ulkopuolisen arviointiryhmän raportti. Helsingin yliopisto.

<sup>2</sup> Niukko, V. ja Kallio, T.J. 2006. Organisaatioteoreettinen katsaus suomalaisen yliopistotokentän muutokseen. Hallinnon Tutkimus, 25, 1, 17 – 29.

## Lähdeluettelo

- Hautala, Tiina M. 2005. Kehityskeskustelut – alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 3, 397–410.
- Herranen, M. & Keskinen, S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2 / 2006.
- Kallio, S. ja Keskinen, E. 2005. Kehityskeskustelu osana johtamista. Julkaisussa Keskinen, S. ja Keskinen, E. (toim.) Kehitystä ja keskustelua. Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä. Turun yliopiston rehtorinviraston sarja 2/2005, s. 11 - 29.
- Keskinen, S. 2005. Akateemisten johtajien avaintehtävät, toimintaympäristö ja työnohjaus. Julkaisussa: Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20, s. 121 – 129.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäitiö. Polemia-sarjan julkaisu no 59. Vammala.
- Keskinen, S. & Keskinen, E. (toim.) 2005. Kehitystä ja keskustelua – Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä. Turun yliopiston rehtorinvirasto sarja 2 / 2005.
- Keskinen, S. ja Marttila, O. 2000. TYKY- Miten yliopistotyöyhteisössä voidaan? Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan työkykykartoitus. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja C:11.
- Keskinen, S. & Paalumäki, A. 2005. Esimiestyön onnistumis- ja epäonnistumiskokemusten kirjo akateemisessa työympäristössä. Verkkojulkaisussa Huttunen, A-L. & Kokkonen, A. (toim.) Koulutuksen kulttuurit ja hyvinvoinnin politiikat. Kasvatustieteen päivät 2005. 17.-18.11.2005 Jyväskylässä, s. 431 - 438. <http://www.kasvatus.net/kasvatustieteenpaivat/>
- Lönnqvist, J. 1994. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki
- Niukko, V. ja Kallio, T.J. 2006. Organisaatioteoreettinen katsaus suomalaisen yliopistotokentän muutokseen. Hallinnon Tutkimus, 25, 1, 17 – 29.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Julkaisussa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otavan kirjapaino oy, Keuruu.s. 129 - 140.

- 
- Nyman, G. & Silén, M. 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä. Andersen Consulting. Yliopistopaino. Helsinki.
  - Rehnback, K. ja Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntayö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.
  - Räsänen, K. 2005. Akateemisen työn hallinta – jäsenyksiä kokemuksille ainelaitoksen johtajana. Julkaisussa Aittola, H. & Ylijoki, O-H. (toim.) Tulosohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt. Korkeakoulututkimuksen seura. Gaudeamus Kirja Oy. Helsinki, s. 18 – 40.
  - Sipilä, J. 2005. Hallinnosta hallintaan. Hallinnon arviointi 2004-2005. Ulkopuolisen arviointiryhmän raportti. Helsingin yliopisto.
  - Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. VTT Publications 620. Helsinki
  - Taylor, J. 2006. Managing the Unmanageable: the Management of Research in Research-intensive Universities. Higher Education Management and Policy, vol. 18, no 2, OECD.
  - Työturvallisuuslaki 738/2002.

## Liite 1.

### Saateviesti haastatteluihin Helsingin yliopiston lähiesimiesten koulutustarpeiden selvittämiseksi

Arvoisa vastaanottaja,

Henkilöstö- ja lakiasiain osaston koulutus- ja kehittämissyksikkö toteuttaa yhteistyössä Valtiokonttorin kanssa yliopiston henkilöstön työhyvinvointihankkeen koskien esimiestyön tukemista. Pyydämme Sinulta noin tunnin haastattelua tämän hankkeen toteuttamiseen.

Haastattelut toteuttaa kasvatustieteen professori Soili Keskinen Turun yliopistosta. Hänellä on kokemusta vastaavista haastatteluista, jotka hän teki Turun yliopiston esimiehille viime vuonna. Haastatteluja tehdään noin kahdellekymmenelle esimiehelle ja niiden tarkoituksena on selvittää Helsingin yliopiston esimiestyön arkipäivää ja siinä mahdollisesti ilmeneviä ongelmatilanteita.

Helsingin yliopiston strategiaa tukevan henkilöstöpoliittisen ohjelman luonnokseen on kirjattu, että johtajille ja esimiehille järjestetään riittävästi koulutusta. Koulutus- ja kehittämissyksikkö vastaa ensi vuonna alkavasta lähiesimiesten koulutusohjelmasta ja sitä varten tarvitaan ajankohtaista tietoa, jonka avulla koulutuksen sisältöä ja kohderyhmää voidaan suunnata mahdollisimman hyvin tarpeita vastaavaksi.

Haastatteluihin pyydetään henkilöitä yliopiston eri yksiköistä. Osa haastattelupyynnön saaneista on osallistunut aktiivisesti koulutus- ja kehittämissyksikön tarjoamaan koulutukseen viime vuosina ja osa puolestaan ei ole osallistunut lainkaan. Jatkoa ajatellen toivomme, että henkilöstökoulutustarjonta palvelisi yliopiston esimiehiä aiempaa paremmin.

Haastattelukeskustelut ovat luottamuksellisia ja ne nauhoitetaan.

Haastattelujen aihepiirit ovat:

- esimiestyön muutos strategiakaudella 2004-2006
- esimiestyön tulevaisuus strategiakaudella 2007-2009
- uuden palkkausjärjestelmän ja kehityskeskustelujen vaikutus esimiestyöhön
- oma koulutustarve ja kehittyminen lähiesimiestyöskentelyssä.

Haastattelujen lisäksi tehdään lomakekysely, jossa selvitetään työntekijänäkökulmaa samojen aihepiirien osalta. Kysely lähetetään noin kahdelle sadalle työntekijälle, jotka valitaan haastateltavien yksiköistä. Lomakekysely toteutetaan e-lomakkeella ja sen suunnittelee Soili Keskinen kanssa yhteistyössä KTT Anni Paalumäki Turun kauppakorkeakoulusta.

Soili Keskinen ja Anni Paalumäki tekevät haastatteluista ja lomakekyselystä yhteenvetoraportin, joka valmistuu alkuvuodesta 2007. Selvityksestä tehdyssä raportissa tulee olemaan lainauksia haastatteluista ja lomakekyselyn tuloksista, kuitenkin siten, että yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa. Raporttiin kirjataan suositus siitä, miten koulutus- ja kehittämissyksikkö voi jatkossa tukea Helsingin yliopiston esimiestyötä koulutuksellisin keinoin.

Toivomme, että kalenteristasi löytyisi reilu tunti (maksimissaan 1h 15 min) aikaa tämän tärkeän asian kehittämiseen. Pyydämme vastaustasi sähköpostitse allekirjoittaneelle viimeistään 3.11. Haastattelut tullaan toteuttamaan päärakennuksen Topelius-huoneessa alla olevina ajankohtina ja niistä voi ehdottaa kalenteriin sopivaa aikaa.

Haastattelujen ajankohtia:

- .
- .
- .

Toivomme, että hanke johtaa hedelmälliseen yhteistyöhön ja annan mielelläni myös lisätietoja tästä esimiestyötä tukevasta hankkeesta.

Ystävällisin terveisin

Opri Salminen

Koulutus- ja kehittämissyksikkö

Henkilöstö- ja lakiasiain osasto



## Liite 2.

### Haastatteluteemat Helsingin yliopiston lähiesimiesten koulutustarpeiden selvittämiseksi

Soili Keskinen 13.11.2006

#### Tausta ja tutustuminen

Esimiesasema ja -nimike

Kuinka kauan olet ollut esimiestehtävissä?

Kuinka monta alaista?

#### Esimiestyön motiivit

Miksi tulit ryhtyneeksi esimiestehtäviin?

Mikä/kuka houkutteli ryhtymään esimieheksi?

Mitkä koet tärkeimmiksi esimiestehtäviksesi - kolme tärkeintä?

Mitkä ovat vahvuutesi esimiehenä?

Entä heikkoutesi?

#### Muutokset esimiestyössä

Millä tavalla koet esimiestyösi muuttuneen vuosien 2004-2006 (edellinen strategiakausi) aikana?

Mitä uutta, mielekästä esimiestyöhön on tullut em. vuosien aikana?

Miltä osin esimiestyö on muuttunut epämieliseksi em vuosien aikana?

#### Esimiestyön tulevaisuus

Mitä uutta on tulossa esimiestyöhön vuosien 2007-2009 (seuraava strategiakausi) aikana?

Mikä motivoi toimimaan esimiehenä vuosina 2007-2009?

Mikä tulevassa esimiestyössä tuntuu erityisen kuormittavalta, negatiiviselta tai epämielikkäältä?

Mihin tulevassa esimiestyössä erityisesti haluaisit saada koulutusta, tukea, ohjausta?

Millä tavalla haluaisit edistää, toteuttaa kehittämistäsi esimiehenä?

Mitä tukitoimia kaipaisit esimiestyössä jaksamiseen?

### **UPJ:n vaikutus**

Miten UPJ on vaikuttanut / muuttanut esimiestyötä?

Mitä positiivisia seurauksia UPJ:sta on esimiestyöhön ja työyhteisön toimintaan ollut havaittavissa?

Mitä negatiivisia seurauksia UPJ:sta on sekä esimiestyöhön että työyhteisön toimintaan ollut?

### **Kehityskeskustelut**

Millä tavalla olet organisoinut kehityskeskustelut? Milloin? Kuinka usein? Miten valmistautuen?

Miten informoiden? Miten kooten yhteen?

Miten arvioit kehityskeskustelujen onnistuneen?

Miten haluaisit vielä parantaa/kehittää kehityskeskusteluja?

Mikä kehityskeskusteluissa on vaikeinta?

Millaisten työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut ovat erityisen haastavia?

Millaista hyötyä kehityskeskusteluista on?

### **Esimiehenä kehittyminen**

Miltä osin tunnet kehittyneesi vuosien varrella esimiehenä?

Miltä osin vielä haluaisit kehittyä esimiehenä?

Mikä on motivoinut ja motivoi kehittymään esimiehenä?

Mikä estää kehittämästä esimiestaitoja?

Mitä toivoisit yliopistolta työnantajana esimiestaitojen kehittämiseksi?

## Liite 3.

### Saateviesti kyselyyn esimiestyöstä ja työyhteisön hyvinvoinnista

Arvoisa vastaanottaja,

Henkilöstö- ja lakiasiain osaston koulutus- ja kehittämysyksikkö toteuttaa yhteistyössä Valtiokonttorin kanssa yliopiston henkilöstön työhyvinvointihankkeen koskien esimiestyön tukemista. Pyydämme Sinua käyttämään noin kymmenen minuuttia aikaa kertoaksesi meille näkemyksesi koskien kokemaasi esimiestyötä ja esimiehesi koulutustarpeita.

Tietoa kerätään sähköisellä lomakkeella, jossa selvitetään työntekijänäkökulmaa seuraavien teemojen osalta:

- näkemys suhteesta omaan esimieheen
- näkemys oman esimiehen koulutustarpeesta
- kehityskeskustelut ja palkkausjärjestelmä
- oma työhyvinvointi
- oman yksikön työyhteisöarvio.

Lomakekyselyn on suunnitellut KTT Anni Paalumäki Turun kauppakorkeakoulusta ja vastauksia lomakkeeseen toivotaan kahdeltasadalta työntekijältä. Tietoa vastaavista teemoista kartoitetaan myös esimiehiltä haastatteluin ja nämä haastattelut toteuttaa professori Soili Keskinen Turun yliopistosta. Tutkimus toteutetaan Valtiokonttorin rahoittamana. Soili Keskinen ja Anni Paalumäki tekevät haastatteluista ja lomakekyselystä yhteenvetoraportin, joka valmistuu alkuvuodesta 2007. Selvityksestä tehdyssä raportissa tulee olemaan lainauksia esimiesten haastatteluista ja lomakekyselyn tuloksista, kuitenkin siten, että yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa. Raporttiin kirjataan suositus siitä, miten koulutus- ja kehittämysyksikkö voi jatkossa tukea Helsingin yliopiston esimiestyötä koulutuksellisin keinoin.

Helsingin yliopiston strategiaa tukevaan henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan on kirjattu, että johtajille ja esimiehille järjestetään riittävästi koulutusta. Koulutus- ja kehittämysyksikkö vastaa ensi vuonna alkavasta lähiesimiesten koulutusohjelmasta ja sitä varten tarvitaan ajankohtaista tietoa, jonka avulla koulutuksen sisältöä ja kohde-ryhmää voidaan suunnata mahdollisimman hyvin tarpeita vastaavaksi.

Toivomme, että Sinulta löytyy hetki aikaa tämän tärkeän asian kehittämiseen. Pyrithän vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään 13.12.2006. Alla linkki kyselyyn, <https://kampela.it.helsinki.fi/elomake/lomakkeet/3835/lomake.html>.

Yhteistyöstä kiittäen

Opri Salminen

Koulutus- ja kehittämissyksikkö

Henkilöstö- ja lakiasiain osasto

## Liite 4.

### Kysely esimiestyöstä ja työyhteisön hyvinvoinnista

29.11.2006

#### TAUSTAKYSYMYKSET

Tiedekunta

Teologinen tdk

Oikeustieteellinen tdk

Lääkietieteellinen tdk

Humanistinen tdk

Matemaattis-luonnontieteellinen tdk

Farmasian tdk

Biotieteellinen tdk

Käyttätymistieteellinen tdk

Valtiotieteellinen tdk

Maatalous-metsätieteellinen tdk

Eläinlääketieteellinen tdk

Hallintovirasto

Erillislaitos

Yksikkö \_\_\_\_\_

Ammattiryhmä

Opetushenkilöstö

Tutkimushenkilöstö

Kirjastohenkilöstö

Atk-henkilöstö

Hallintohenkilöstö

Opetusta ja tutkimusta avustava henk

Kiinteistöhenkilöstö  
Rakennushenkilöstö  
Maataloushenkilöstö  
Muu

Palvelussuhteen kesto

Alle 1 v

1-4 v

5-10 v

Yli 10 v.

Ikä

18-25

26-35

36-45

46-55

56 v tai enemmän

Sukupuoli      nainen  
                          mies

### ESIMIES-ALAISSUHTEET

Ole hyvä ja ota kantaa seuraaviin asioihin asteikolla, jonka ääripäät ovat:

1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Esimieheni kohtelee työntekijöitä arvostavasti.

Esimieheni toimii reilusti.

Esimieheni puhuu yksikkömme tulevaisuudesta optimistisesti.

Esimieheni osaa selkiyttää yksikön tavoitteita niin, että tiedän, mihin minun tulee keskittyä.

Pidän esimiehestäni.

Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni.

Esimieheltäni saamani palaute on enimmäkseen rakentavaa.

Esimieheni vastaa kysymyksiini avoimesti ja perusteellisesti.

Ennen kuin työhöni liittyvistä asioista päätetään, esimieheni kysyy mielipidettäni.

Esimieheni kannustaa minua.

Esimieheni on käytettävissä kun tarvitsen häntä

Esimieheni tuntee työni vaativuuden

Esimieheni tietää osaamistasoni.

Luotan todella omaan esimieheeni.

Voin kertoa esimiehelleni työhön liittyvistä mielipiteistäni ja tunteistani.

Arvostan esimieheni ammatillista osaamista.

Esimieheni puolustaisi minua, mikäli saisin ulkopuolisilta kritiikkiä.

Olen omalta osaltani edistänyt esimies-alaisuuden toimivuutta.

Olen avoimesti tuonut esille työhöni liittyvät toiveeni.

Olen selvittänyt, mitä esimieheni odottaa työpanokseltani.

Olen huolestunut esimieheni jaksamisesta.

Olen omalta osaltani pyrkinyt vaikuttamaan esimiestyön onnistumiseen yksikössämme.

Kerron esimiehelleni näkemyksistäni työn tuloksellisuuden parantamiseksi.

Osallistun aktiivisesti yksikön yhteisiin tehtäviin.

Kannustan työtovereitani toimintojen ja työtehtävien kehittämiseen.

Meidän yksikössä jaetaan töitä niin, ettei kukaan joudu ihan uuvuksiin työmäärästään.

Mihin erityisesti odostat omalta esimieheltäsi tukea, kannustusta, kannanottoa tai ohjeistusta?

---

---

---

---

### **NÄKEMYS OMAN ESIMIEHEN KOULUTUSTARPEESTA**

Kuinka paljon esimiehesi tarvitsisi koulutusta seuraavissa asioissa?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1= ei tarvetta, 2 = jonkin verran tarvetta 3= paljon tarvetta

Konfliktitilanteiden hallinta	1	2	3
Taito antaa palautetta	1	2	3
Muutosten läpivieminen	1	2	3
Henkilökunnan työhyvinvoinnin edellytysten luominen	1	2	3
Yhteisöllisyyden rakentaminen	1	2	3
Henkilöstön motivaatiokeinojen hallinta	1	2	3
Työn tavoitteiden selkeyttäminen	1	2	3
Työmäärän kohtuullisuudesta huolehtiminen	1	2	3
Töiden oikeudenmukainen jakaminen	1	2	3
Työskentelyilmapiiriin vaikuttaminen	1	2	3
Taloushallinnolliset tehtävät	1	2	3
Ulkopuolisen hankerahoituksen organisointi	1	2	3
Ajanhallinta ja töiden priorisointi	1	2	3
Henkilöstön sitouttaminen työyhteisöön	1	2	3
Taito kannustaa	1	2	3
Henkilökunnan osaamisen kehittämisestä huolehtiminen	1	2	3
Osaavan henkilöstön rekrytointi	1	2	3
Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä huolehtiminen	1	2	3
Palvelussuhdeasioiden juridinen hallinta	1	2	3
Muu asia, mikä? _____	1	2	3

### KEHITYSKESKUSTELUT

Oletko käynyt tässä yksikössä kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa 2000-luvulla?

En ole käynyt

Olen käynyt kerran

Olen käynyt kaksi kertaa

Olen käynyt kolme kertaa tai useammin

Ole hyvä ja arvioi yleisesti käymiäsi kehityskeskusteluja asteikolla, jonka ääripäät ovat:

1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Olen kokenut oloni tasavertaiseksi keskustelussa.

Keskustelut ovat olleet vuorovaikutteisia.

Keskusteluista on jäänyt positiivinen mieliala.



Keskustelut ovat olleet mielekkäitä.

Kaikista haluamistani asioista on keskusteltu.

Keskusteluissa käsitellyt asiat ovat säilyneet luottamuksellisina.

Esimieheni on valmistautunut keskusteluun.

Olen itse valmistautunut keskusteluun.

Olen pystynyt tuomaan esille mieltäni askarruttavia asioita.

Olen pystynyt rehellisesti antamaan palautetta esimiehelleni hänen toiminnastaan.

Olen pystynyt helposti olemaan eri mieltä esimieheni kanssa.

Olen saanut keskusteluissa palautetta omasta toiminnastani

Osaamisestani on puhuttu keskusteluissa.

Keskusteluissa on puhuttu minun kehittymismahdollisuuksistani.

Esimies antaa keskusteluissa liikaa positiivista palautetta.

Kehityskeskustelut kuormittavat esimiestäni liikaa.

Kehityskeskustelut ovat parantaneet esimieheni suhdetta yksikköni työntekijöihin.

Kehityskeskustelut ovat selkiyttäneet työni tavoitteita.

Missä määrin kehityskeskustelut ovat mielestäsi vaikuttaneet seuraaviin seikkoihin:

Ole hyvä ja arvioi vaikutusta asteikolla 1= ei vaikutusta, 2 = pieni vaikutus, 3 = suuri vaikutus.

Oman työmotivaation paraneminen

Urakehityksen selkeytyminen

Oman osaamiseni kehittämissuunnitelmien toteutuminen

Työtehtävien selkeytyminen

Työhyvinvoinnin paraneminen

Työmäärän hallittavuus

Työn teon aineellisten edellytysten (työvälineet, tilat, matkamäärärahat yms.) paraneminen

Oman työn tulevaisuuden parempi hahmottaminen

Työyksikköni ilmapiirin paraneminen

Työyksikköni osaamisen kehittämissuunnitelmien toteutuminen

Kilpailun lisääntyminen työyksikössäni

### **UUDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET**

Ole hyvä ja arvioi uuden palkkausjärjestelmän (UPJ) vaikutusta asteikolla, jonka ääripäävät ovat: 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

UPJ:n esimieheltäni vaatima työmäärä on kohtuuttoman suuri.

UPJ:n ansiosta esimieheni ja yksikkömme työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen määrä on lisääntynyt.

UPJ:n ansiosta esimieheni ja yksikkömme työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen laatu on parantunut.

UPJ:n ansiosta työnteon kannustavuus on parantunut yksikössäni.

UPJ on parantanut oman yksikköni työilmapiiriä.

UPJ:n ansiosta ristiriidat yksikössämme ovat lisääntyneet.

UPJ:n ansiosta palkkaus on entistä oikeudenmukaisempaa.

UPJ on selkeyttänyt palkkauksen perusteita.

UPJ:lla on myönteinen vaikutus tasa-arvoon.

UPJ on lisännyt keskinäistä kilpailua omassa yksikössäni.

UPJ on vähentänyt yhteistyötä kollegojeni kanssa.

UPJ on parantanut työn laatua yksikössäni.

UPJ:lla on myönteinen vaikutus työn kannustavuuteen.

UPJ :lla on myönteinen vaikutus esimiestyöhön ja johtamiseen.

UPJ:lla on myönteinen vaikutus omaan työmotivaatiooni.

UPJ:lla on myönteinen vaikutus omaan työhyvinvointiini.

### **OMA TYÖHYVINVOINTI**

Kuinka hyvin jaksat työssäsi?

Ole hyvä ja arvioi omaa työssä jaksamistasi asteikolla, jossa vaihtoehdot ovat 1 = en pysty lainkaan tekemään työtä, 2 = työkykyyni on heikko, 3 = työkykyyni on tyydyttävä, 4= työkykyyni on kohtalaisen hyvä, 5= työkykyyni on erittäin hyvä

Kuinka kuormittavaksi koet työsi?

Ole hyvä ja arvioi työsi kuormittavuutta asteikolla, jonka ääripäävät ovat: 1 = ei lainkaan kuormittava, 5= erittäin kuormittava.

**OMAN YKSIKÖN TYÖYHTEISÖARVIO**

Ole hyvä ja arvioi oman yksikkösi työyhteisön toimivuutta asteikolla, jonka ääripäät ovat: 1 = täysin riittämättömästi, 5 = täysin riittävästi

Toimii joustavasti	1	2	3	4	5
Toimii tehokkaasti	1	2	3	4	5
Arvostaa jäsentensä erityisosaamista	1	2	3	4	5
Sallii erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä	1	2	3	4	5
Aikaansaa laadukasta jälkeä	1	2	3	4	5
Pitää kiinni sovituista aikatauluista	1	2	3	4	5
Antaa toisilleen työtä edistävää palautetta	1	2	3	4	5
Rohkaisee esittämään uusia ideoita	1	2	3	4	5
Ylläpidämme yhteisesti työmotivaatiota	1	2	3	4	5
Huolehdimme toinen toisemme työssä jaksamisesta	1	2	3	4	5





Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 39 Raportit ja selvitykset

Julkaisija: Helsingin yliopisto

ISSN: 1795-5416 (painettu)

ISSN: 1795-5521 (verkko)

ISBN 978-952-10-3810-5 (sid.)

ISBN 978-952-10-3811-2 (PDF)

[www.helsinki.fi/julkaisut](http://www.helsinki.fi/julkaisut)