

**ESIMIESTEN ARVIOT KOMPETENSSISTAAN JA
TYÖYHTEISÖN IHMISSUHTEISTA VUOSINA 1996-99**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Psykologian laitos
2001
40-01-0000014

Jyväskylän yliopisto
Psykologian laitos
Hanna Jokinen
Pro gradu- tutkielma
Syksy 2001

TIIVISTELMÄ

Hanna Jokinen

ESIMIESTEN ARVIOT KOMPETENSSISTAAN JA TYÖYHTEISÖN IHMISSUHTEISTA VUOSINA 1996-99

Tutkimuksessa selviteltiin teollisuuden esimiesten arvioita omasta kyvykkyydestään työtehtävistä selviytymisen suhteen vuosina 1996 ja 1999. Esimiehet arvioivat omaa ammatillista pätevyyttään eli kompetenssia, jonka osa-alueita olivat ihmisten johtaminen, organisointikyky, tiedonvälitys, kustannusten valvonta ja itsensä kehittäminen. Lisäksi tarkasteltiin esimiesten kokemuksia työyhteisönsä ihmissuhteista ja mahdollisesti niissä tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten hyväksi esimiehet kokevat oman osaamisensa ja millä osa-alueilla mahdollisesti on näkyvissä heikkoja kohtia. Kyselylomaketutkimukseen osallistui 637 eri esimiestasoilla toimivaa insinööriä ja teknistä toimihenkilöä eri puolilta Suomea vuosina 1996 ja 1999. Suurin osa (94%) tutkimukseen osallistuneista esimiehistä oli miehiä.

Esimiesten kompetenssissa oli tapahtunut muuutoksia seuranta-aikana. Muutokset olivat tapahtuneet myönteiseen suuntaan eli esimiesten kompetenssi oli vahvistunut ihmisten johtamisen, kustannusten valvonnan ja itsensä kehittämisen suhteen seuranta-aikana. Ihmissuhteissa ei esimiesten arvioiden mukaan ollut tapahtunut muutoksia tutkimuksen aikana.

Molempina tutkimusajankohtina eroja oli kompetenssissa eroja ammattiliittojen (Teknisten Liitto, Insinööriliitto), esimiestasojen ja ikäryhmien välillä. Vuonna 1996 tekniset arvioivat selviytymistään insinöörejä paremmaksi tiedottamisen, ihmisten johtamisen, organisoinnin ja kustannusten valvonnan osa-alueilla. Vuonna 1999 tilanne oli muuttunut ja insinöörit arvioivat selviytyvänsä teknisiä paremmin itsensä kehittämisestä ja kustannusten valvonnasta. Tekniset olivat edelleen oman arviointinsa mukaan insinöörejä vahvempia organisointitehtävissä. Esimiestasojen välillä syntyi jonkin verran eroja ja myös esimiesaseman muutokset näyttivät olevan yhteydessä kompetenssiin. Ikäryhmien välisissä tarkasteluissa vanhimmat esimiehet (50-66 vuotta) arvioivat itsensä nuorempia ikäluokkia heikommaksi itsensä kehittämisen suhteen.

Esimiehen kompetenssi voidaan nähdä tärkeänä osana koko työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia. Esimiestyön vaatimukset ovat kasvaneet valtavasti viimeisen vuosikymmenen aikana ja esimiesten kompetenssin ylläpitäminen on kiinnitettävä huomiota haluttaessa huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Koulutuksen tulisi ulottua kaikille esimiestasoille. Myös vanhenevan väestön määrän kasvu asettaa vaatimuksia esimiestyön kehittämiselle. Vahva kompetenssi tukee työssä jaksamista ja edistää vanhenevien esimiesten halukkuutta pysyä osana suomalaista työvoimaa. Vahvistamalla kaikkien esimiesten kompetenssia lisätään heidän työhön tarvittavia voimavarojaan. Työyhteisön ilmapiiristä ja ihmissuhteiden toimivuudesta huolehtiminen on tärkeää ja kuuluu osaksi esimiesten työskentelyä. Esimiesten taitoja työyhteisön toimivuuden tukijana tulisi myös vahvistaa.

Avainsanat: kompetenssi, esimiestyö, työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Teollisuuden esimiehet.....	1
1.2 Johtamisteoriat.....	2
1.3 Esimiehen työympäristöön kohdistuvat muutokset.....	4
1.4 Esimiehen työtehtävien monipuolisuus.....	6
1.5 Työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet.....	7
1.6 Kompetenssi esimiestyössä.....	8
1.7 Jyväskylän yliopiston esimiestutkimus.....	10
2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.....	12
3. MENETELMÄT.....	13
3.1 Tutkimusaineisto.....	13
3.2 Tutkimuksen muuttujat.....	16
3.3 Tilastolliset menetelmät.....	17
4. TULOKSET.....	19
4.1 Kuvailevat tulokset.....	19
4.2 Taustatekijöiden yhteys kompetenssiin ja ihmissuhteisiin.....	20
5. POHDINTA.....	25
5.1 Esimiesten kompetenssi vahvistui vuosina 1996-99.....	25
5.2 Hyvät sosiaaliset suhteet tärkeitä tekijöitä työyhteisössä.....	26
5.3 Erot insinöörien ja teknisten kompetenssissa näkyvissä.....	27
5.4 Kompetenssi vaihteli esimiestason mukaan.....	27
5.5 Esimiesten kompetenssi ja ikääntyminen.....	28
5.6 Johtopäätöksiä.....	29
LÄHTEET.....	32

LIITTEET

1. JOHDANTO

1.1 Teollisuuden esimiehet

Heinälän (1990) mukaan teollisuudessa toimivien esimiesten erityisongelmana on, että he ovat yleensä tekniikan asiantuntijoita, jotka eivät ole saaneet vuorovaikutustaitoja ja ihmissuhteiden hoitoa koskevaa koulutusta. Tekniikan alan tietämys ei tietenkään sulje pois sosiaalista kyvykkyyttä, mutta tekniselle alalle hakeutuu myös runsaasti henkilöitä, jotka työskentelisivät mieluummin tekniikan kuin ihmisten parissa. Moni tekniikan alan tutkinnon suorittaneista päätyy kuitenkin esimiestehtäviin, joissa korostuvat johtamis- ja ihmissuhdetaidot.

Vuonna 1990-luvun loppupuolella Suomen talouselämä kääntyi tutkijoiden (Kalimo, 1993; Peltonen, 1991; Pirnes, 1988) mukaan voimakkaaseen nousuun ja yritysten välinen kilpailu kiristyi. Esimiehiltä vaaditaan nykyisessä tilanteessa monitaitoisuutta. Esimiehen rooli on muuttunut käskijästä ja valvojasta työympäristön toimintaedellytysten ylläpitäjäksi ja yhteistyön mahdollistajaksi. Koulutustason nousun myötä psyykinen työympäristö on korkealla ihmisten työhön kohdistuvassa odotusten hierarkiassa. Esimieheen kohdistuvat odotukset korostuvat juuri tällä alueella. Esimieheltä odotetaan yksilöt huomioon ottavaa johtamistyyliä, palautteen antamista, yhteistyösuhteiden muodostumisen ja vuorovaikutuksellisen toiminnan.

Tämä pro gradu- tutkielma pohjautuu Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen, Insinööriliitto IL ry:n ja Teknisten Liitto TL ry:n yhteistyönä toteuttamaan esimiesten seurauututkimukseen vuosina 1996 ja 1999. Tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten ammatillista pätevyyttä, eli kompetenssia, heidän itsensä arvioimana. Esimiehet arvioivat kuinka hyvin he kokevat pystyvänsä vastaamaan työnsä asettamiin vaatimuksiin jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin työyhteisön ihmissuhteita esimiesten näkökulmasta.

1.2 Johtamisteoriat

Johtajuuden käsite ei ole aivan yksiselitteinen. Johtajuuteen liittyy sävyeroja ja erilaisia käsityksiä sen luonteesta ja vaikutusalueesta. Johtajuutta on tutkittu hyvin pitkään ja monia teorioita on romutettu matkan varrella. 1940-luvulla empiirisessä johtamistaidon tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle vertailemalla johtajien ominaisuuksia. Pyrittiin löytämään ominaisuuksia, jotka määrittäisivät hyvää tai huonoa menestystä johtotehtävissä. Piirreteoriat saivat väistyä nopeasti, koska ne eivät kohdanneet todellisuutta.

Käyttäytymisteorioissa pyrittiin selvittämään johtajille ominaista käyttäytymistä menestyksekkään toiminnan selittäjänä. Yksi tunnetuimmista teorioista perustuu Whiten ja Lippitin Iowan yliopistossa 1930-luvun lopulla suorittamiin tutkimuksiin. Teorian mukaan johtajat olivat jaettavissa kolmeen eri käyttäytymismalliin: autoritaariseen johtajuuteen, demokraattiseen johtajuuteen ja laissez-faire-johtajuuteen (White, 1975). Toinen merkittävä käyttäytymisteoreettinen tutkimus tehtiin Michiganin yliopistossa. Tutkimuksessa haluttiin saada vastauksia siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisön tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. Esimiesten johtamiskäyttäytymisestä pyrittiin löytämään eroavaisuuksia, jotka selittäisivät työyhteisöjen eroja. Tutkimuksessa löydettiin kolme erilaista johtamistyyliä: tehtäväsuuntautuneet johtajat, ihmissuhdesuuntautuneet johtajat sekä osallistuvat johtajat (Likert, 1967). Ohion yliopistossa teoriaa kehiteltiin ja myöhemmin 1970-luvulla Blake ja Mouton (1977) kehittivät oman johtajuusmallinsa aiempien teorioiden varaan. Johtajuutta kuvataan kahden ulottuvuuden avulla. Kahden akselin varaan rakennetaan nelikenttä, joista toista akselia kuvaa johtajan tehtävä keskeisyys ja toista ihmiskeskeisyys. Reddin (1976) kehitti Blaken ja Moutonin johtamisen nelikenttää lisäämällä siihen kolmannen ulottuvuuden: tehokkuuden. Käyttäytymisteoreettisen mallit todettiin kuitenkin liian yksinkertaisiksi selittämään monimutkaista johtajuutta (Northouse, 1997; Yukl, 1989).

Johtamisteorioita kehiteltäessä päädyttiin siihen, että sosiaalinen vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa sekä ympäristön vaikutukset muokkasivat johtajuutta. Tunnetuimpia tilannepainotteisia johtajuusteorioita ovat Fiedlerin (1967) kontingenssimalli, Herseyn ja Blanchardin (1977) tilannejohtamismalli sekä Evansin ja Housen (1974) "polku-päämäärä"-teoria. Nykyään uskotaan, että johtajan

ominaisuuksilla sekä tilannetekijöillä on molemmilla merkitystä (Juuti, 1989; Northouse, 1997; Ruohotie & Honka, 1999). Tilanteen mukaan vaaditaan johtajalta erilaista toimintaa. Ei ole onnistuttu todistamaan, että tietynlaiset ominaisuudet olisivat onnistuneen johtajan takana. Esimiehen tulee olla kykenevä arvioimaan tilannetekijöitä. Johtaminen on kuitenkin vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja esimieheltä vaaditaan kykyä arvioida omaa toimintaansa, kykyä ilmaista itseään ja ymmärtää muita ihmisiä (Järvinen, 1999).

Tuoreimmat johtamisteoriat käsittelevät transformaalista johtamistyyliä (Northouse, 1997; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1986). Esimies pyrkii huomioimaan työyhteisönsä ihmiset yksilöinä ja vastaamaan omalla toiminnallaan heidän tarpeisiinsa. Esimies pyrkii synnyttämään yhteenkuuluvuudentunnetta ja motivoimaan työntekijöitä yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. Esimiehellä on kyky tuoda työntekijöistä esille heidän parhaat puolensa ja saada heidän kykynsä hyödynnettyä optimaalisella tavalla. Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen. Transformaalisessa johtamisessa esimiehen oma persoona sekä kyvykkyys ovat tärkeitä. Jotta esimiehellä on mahdollisuus saada aikaan uusia pysyviä käytäntöjä ja asenteita, hänen on itse vahvasti uskottava asiaansa. Esimiehen ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä. Hänen täytyy pystyä olemaan tiiviissä vuorovaikutuksessa työyhteisönsä kanssa ja ottamaan huomioon erilaisia näkökulmia. Esimieheltä vaaditaan aloitteellisuutta, aktiivisuutta ja halua kehittyä (Northouse, 1997; Bass, 1985).

Nykypäivän työyhteisössä tiimityöskentely on lisääntynyt. Esimiehiltä vaaditaan kykyä toimia yhdessä monenlaisten ihmisten kanssa ja sovittaa monenlaisia konfliktitilanteita. Transformaalisessa johtamisessa korostuvat ihmissuhde- ja viestintätaidot ovat esimiehelle erittäin tärkeitä (Northouse, 1997; Barge, 1994). Esimiesten tehtävät ovat muuttuneet vuosien saatossa ja sen myötä myös heiltä vaaditaan uudenlaisia taitoja. Nykypäivän johtajuus on osallistuvaa ja ihmissuhdepainotteista (Ruohotie & Honka, 1999; Juuti, 1989). Johtajuusmallit ja -ihanteet ovat muuttuneet vuosikymmenien aikana vastaamaan paremmin toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin.

1.3 Esimiehen työympäristöön kohdistuvat muutokset

Työelämän kehitys on muuttanut ja muuttaa johtamisen asemaa ja luonnetta. Muuttumiseen ovat vaikuttaneet monet asiat, kuten yhteiskunnallisten rakenteiden muutos, teollisten organisaatioiden kasvu ja kansainvälistyminen, markkinoiden monimutkaistuminen, teknologian kehitys, tiedon nopea kulku ja työelämän koulutustason nousu sekä yleinen työyhteisöjen demokratisoituminen. Kariston (1987) mukaan työorganisaatioiden ja yhteiskunnan muutokset vaativat paljon sopeutumis- ja oppimiskykyä. Työorganisaatiot joutuvat ottamaan yhä enemmän huomioon inhimillisiä tekijöitä pyrkiessään kehittämään työyhteisön toimivuutta, joustavuutta, tehokkuutta ja kilpailukykyä. Esimiestehtävissä toimivan työnkuva muuttuu yhä enemmän yhteistyökykyisempään ja neuvottelevampaan suuntaan (Lehto & Sutela, 1998; Pirnes, 1988). Myös Raskun, Feldtin ja Ruoppilan (1997) selvityksen mukaan esimiesten työ on muuttumassa entistä laaja-alaisemmaksi erityisesti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Lisäksi esimiehen henkilökohtainen vastuu työstään ja työnsä tuloksista on kasvanut (Santalainen, 1987).

Esimiehen asema työyhteisössä on niinkään muuttumassa. Hän ei ole enää niinkään yhdyslenkki alaistensa ja ylemmän johdon välillä, vaan painopiste on siirtynyt enemmän yhteistyöhön alaisten kanssa (Heinälä, 1990). Antilan ja Ylöstalon (2000) tutkimusten mukaan esimiehen rooli on tärkeä myös sellaisilla työpaikoilla, joissa perinteinen hierarkia on murtunut ja työntekijöiden vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia on lisätty. Vastuunjakaminen ja vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen ei kokonaisuutena ottaen vähennä esimiehen roolin merkitystä. Esimiesten tiivis yhteistyö työntekijöiden kanssa lisääntyy. Työn organisoinnin ja ihmisten johtamisen merkitys korostuu työyhteisöissä, joissa ollaan siirrytty yhä itseohjautuvampaan rakenteeseen. Esimiesten tehtävät tällaisissa organisaatioissa ovat traditionaalisiin työyhteisöihin nähden laadullisesti hyvin erilaisia.

Johtamistapa vaikuttaa Lindströmin (1994) mukaan työpaikan ilmapiiriin kautta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työnteon tehokkuuteen, jotka nähdään erittäin tärkeinä tekijöinä työyhteisön menestyksen kannalta. Organisaatorakenteet ja niihin sidoksissa oleva hierarkia murenee, kun suuri osa työvoimasta siirtyy tekemään tietotyötä. Organisaatorakenteet kevenevät ja siirrytään pois keskitetystä johtoportaasta.

Työnvalvontaan keskitetään yhä vähemmän voimavaroja ja työntekijät muodostavat yhä autonomisempia työryhmiä. Tietotyö vähentää työn fyysistä kuormittavuutta, mutta tilalle tulevat ihmissuhteisiin liittyvät ongelmatekijät. Kova kilpailutilanne työyhteisössä voi vahingoittaa ilmapiiriä. Esimiehen työtehtäviin kuuluu yhä enemmän työn organisointi ja ilmapiiristä huolehtiminen.

1.4 Esimiehen työtehtävien monipuolisuus

Esimiestyö on johtamista. Johtajuuteen liittyy toimeenpanovaltaa, suunnitteluvaltaa, organisointia ja valvontaa (Ruohotie & Honka, 1999). Nykyään johtajuus nähdään kuitenkin yhä enemmän vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi. Esimies pyrkii roolissaan edesauttamaan päämäärähakuista toimintaa vaikuttamalla ympärillään työskenteleviin ihmisiin (Juuti, 1989; Yukl, 1989). Teknisen koulutuksen saaneiden keskuudessa hyvä esimies on perinteisesti ollut ennen kaikkea asiantuntija, mutta nykyään esimiehinä arvostetaan henkilöitä, jotka pystyvät rakentamaan ryhmää ja sen yhteistyötä (Kivimäki-Kuitunen, 2000). Nämä taidot ovat tulleet tiimityöskentelyn myötä yhä tarpeellisemmiksi. Juutin (1989) mukaan esimiehen keskeisimpiin tehtäviin kuuluvat toimivan työyhteisön rakentaminen ja koossa pitäminen, työryhmien johtaminen, yhteistyö organisaation eri tasojen kanssa, aloitteiden tekeminen ja niihin rohkaiseminen, työn organisointi sekä mahdollisimman joustavan viestinnän mahdollistaminen.

Esimiehellä on tärkeä rooli ihmisten johtajana ja työyhteisön ilmapiiristä huolehtijana. Ihmissuhteisiin heijastuvat organisaation toiminta ja tätä kautta myös esimiehen toiminta (Jurvansuu, Vanhala, Nykyri, Riikonen & Tuomi, 2000). Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan esimiehiltä kysytyt taidot ovat kyky hallita konflikteja, ihmissuhdetaidot, taito johtaa projekteja, joustava johtamistyyli, kyky hallita strategiasa ja omaa kehittymistään. Näiden taitojen hallintaa esimiehet ovat omalta osaltaan arvioineet myös toteutetussa pro gradu- tutkimuksessa.

Tutkijoiden (Barge, 1994; Hokkanen, Skyttä & Strömberg, 1996; Northouse, 1997) mukaan johtajuuteen liittyvät kysymykset ovat tärkeitä tarkasteltaessa työyhteisön toimintaa ja sen sisäisiä ihmissuhteita. Esimiehet muokkaavat työyhteisöä monin tavoin, kuten päättämällä asioista, kontrolloimalla informaation kulkua, esittämällä mielipiteitä, kannustamalla, antamalla palautetta ja asettamalla tavoitteita. Esimiehiltä odotetaan kykyä toimia monimuotoisessa vuorovaikutteisessa ympäristössä. Tällaisessa työssä viestintätaitojen merkitys korostuu. Esimiehen on pystyttävä niin vastaanottamaan kuin välittämään tietoa. Viestinnän on kuljettava organisaation rakenteissa vertikaalisesti molempiin suuntiin. Esimiehen tulee viestinnällään pyrkiä vaikuttamaan alaistensa toimintaan, luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja pitämään viestintäkanavat auki

molempiin suuntiin, jotta toiminta työyhteisössä olisi mahdollisimman avointa ja rehellistä (Ikävalko, 1994). Viestinnän merkitys korostuu organisaatioiden muutosprosessien aikana. Työntekijöiden epävarmuus ja ilmapiiri työyhteisössä saattavat kärsiä heikon tiedottamisen takia (Mauno & Virolainen, 1996). Avoimen vuorovaikutuksen kehittyminen vaatii työyhteisön jäseniltä keskinäistä luottamusta, kunnioitusta ja arvontoa. Esimiestyön on tutkittu olevan avainasemassa tukemassa työyhteisön psyykkistä hyvinvointia, sosiaalisia suhteita ja yhteistyön kitkattomuutta (Elo & Kiviniitty, 1994; Jurvansuu, Tuomi, Seitsamo & Vahtera, 2000; Kalimo, 1993).

Immosen (1994) tutkimusten mukaan esimiehen vuorovaikutteinen toiminta on erittäin keskeistä työyhteisön toimivuuden kannalta. Vuorovaikutuksellisesti aktiivinen esimies pystyy mahdollisesti keräämään enemmän tietoa työyhteisöstään ja siten toimimaan paremmin sen eduksi. Esimiehen eristyneempi, vähemmän vuorovaikutteinen rooli saattaa johtaa siihen, ettei hänen apuaan pyydetä niin helposti esimerkiksi ongelmallisissa työtilanteissa.

1.5 Työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet

Esimiehet ovat tärkeässä asemassa työyhteisönsä ilmapiirin rakentajana. Esimiehen haastavana tehtävänä monissa organisaatioissa on avoimien vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen. Yhteenkuuluvuuden tunne, tasa-arvo ja keskinäinen luottamus ovat tärkeitä elementtejä hyvien ihmissuhteiden taustalla (Järvinen, 1999; Leskinen, 1987). Esimies pystyy vaikuttamaan myönteisten ihmissuhteiden muodostumiseen työyhteisössä lisäämällä tiedonkulkua ja pyrkimällä rehelliseen ja avoimeen kanssakäymiseen alaistensa kanssa sekä asettamalla selkeitä yhteisiä tavoitteita (Schein, 1987; Santalainen, 1987).

Lehdon ja Sutelan (1998) mukaan ristiriidat työpaikoilla ovat lisääntyneet, mutta toisaalta myös tuen ja arvostuksen saanti näyttää lisääntyneen. Vahteran ja Pentin (1999) mukaan työyhteisöjen ilmapiiri on keskimäärin parantunut 90-luvulla. Työntekijöiden hyvinvoinnin osatekijänä ilmapiiri on tärkeä. Ihmissuhteiden merkitys korostuu tiimityöskentelyn lisääntyessä ja työyhteisöt panostavat koulutukseen. Tiimityöskentely lisää työtovereiden keskinäistä tukea, luottamusta ja arvostusta. Vahteran ja Pentin

(1999) tutkimuksessa tärkeimpinä myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä pidettiin töiden hyvää organisointia ja ihmisten keskinäistä luottamusta. Kielteisesti ilmapiiriin vaikuttivat juoruilu ja liian suuri työmäärä.

Työyhteisön ihmissuhteilla ja ilmapiirillä on yhteys työntekijöiden työhön sitoutumiseen, työn tuloksiin sekä tehokkaaseen työskentelyyn (Brown & Leigh, 1996; Heinälä, 1990). Hyvät ihmissuhteet ovat työyhteisön tärkeä voimavara, jota ei pitäisi aliarvioida. Varsinkin innovatiivisuuteen pyrkivissä ja tiimityön varaan rakentavissa yrityksissä henkilöstön väliset hyvät ihmissuhteet ovat erityisen näkyvässä roolissa. Hyvien ihmissuhteiden ja toimivan yhteistyön nähdään edistävän innovatiivisuutta (Anderson & West, 1998; Järvinen, 1999). Esimiehet ovat avainasemassa vaikuttamassa työyhteisössä vallitsevaan tilanteeseen. Yhteisten keskustelujen ja avoimen vuorovaikutuksen avulla on helpompi luoda sellaisia tavoitteita, jotka tuntuvat työyhteisön jäsenistä mielekkäiltä. Selkeät tavoitteet ja henkilöstön tarpeiden huomioon ottaminen vähentävät ristiriitatilanteiden syntymisen todennäköisyyttä ja lisäävät henkilöstön hyvinvointia sekä työyhteisön toimivuutta (Elo & Kiviniitty, 1994; Jurvansuu ym., 2000; Kalimo, 1993; Kivimäki, Liimatainen & Liemola, 1994; Vahtera & Pentti, 1999). Immosen (1994) tutkimuksen mukaan esimiehen vuorovaikutteinen toiminta vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja ihmissuhteisiin. Vuorovaikutteinen esimies on paremmin selvillä yhteisönsä tilasta ja pystyy ratkomaan ongelmallisia tilanteita mahdollisesti jo ennen kuin ne vaikuttavat kielteisesti ihmissuhteisiin. Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, kuinka esimiehet itse kokivat oman työyhteisönsä ihmissuhteet ja ilmapiirin.

1.6 Kompetenssi esimiestyössä

Esimiehien odotetaan olevan monitaitoisia. Yhtä aikaa tekniikan alan koulutuksen saaneilta insinööreiltä ja teknisiltä toimihenkilöiltä odotetaan ihmissuhdetaitojen hallintaa, sekä oman alansa asiantuntijuutta (Kivimäki-Kuitunen, 2000; Heinälä, 1990). Esimiehen toimintatapaan ja johtamiseen vaikuttaa paljon se, miten hän itse arvioi omia taitojaan (Ruohotie & Pentti, 1999; Juuti, 1989). Esimiehen myönteisellä omalla minäkuvalla on vaikutusta työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin (Vahtera & Pentti, 1999;

Heinälä ym, 1988). Kyvyttömyyden ja hallinnan menettämisen tunne vähentää työn mielekkyyttä (Karisalmi, 2000). Ammatillisen pätevyyden tunne, eli kompetenssi, on tärkeä voimavara esimiehille, jotka työskentelevät monipuolisuutta vaativissa tehtävissä. Itseensä luottava esimies jaksaa työssään paremmin ja pystyy toiminnallaan vaikuttamaan myönteisesti myös muun työyhteisön hyvinvointiin (Northouse, 1997).

Kompetenssi esimiestyössä voidaan määritellä olevan esimiehen yksilöllinen voimavara, joka rakentuu koetun pätevyyden varaan (Leppänen, 1994; Rasku ym., 1997). Kompetenssi on liitetty yksilön psykologisiin voimavaroihin koettujen paineiden ja vaikeuksien käsittelyssä (Kinnunen & Rasku, 1994). Whiten (1975) mukaan koetulla kompetenssilla tarkoitetaan yksilön odotusta siitä, että hän pystyy tehokkaaseen ja tulokselliseen vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. Yksilön kompetenssi muodostuu hänen omaa pätevyyttään koskevista uskomuksista, tiedoista ja taidoista (Defillippi & Arthur, 1994).

On hyvin tärkeää, että esimies pystyy luottamaan omiin taitoihinsa ja tuntee olevansa kykenevä hoitamaan tehtäviään. On erittäin harvinaista, että yksi ihminen olisi kykenevä täydelliseen suoritukseen kaikilla vaadituilla työn osa-alueilla. Esimiehen arvio omasta toiminnastaan ohjaa hyvin paljon sitä, millaisissa tilanteissa ja miten hän pyrkii toimimaan. Esimerkiksi heikkous ihmisten johtamisessa voi ilmetä korostuneena asioiden johtamisena. Fiedlerin (1995) mukaan kompetenssi on erittäin tärkeä osa esimiehen toimintaa. Jos esimies luottaa omiin kykyihinsä, on paineenalaisena työskentely selvästi helpompaa. Vahteran ja Pentin (1999) mukaan työntekijä, joka kokee hallitsevansa työtehtävänsä hyvin pystyy selviytymään työpaineista paremmin ilman terveydellisiä ongelmia. Kivistön ja Kalimon (2000) tutkimusten mukaan työhön sopiva kompetenssi saa henkilön kokemaan työyhteisönsä ilmapiirin ja saamansa tuen paremmaksi kuin ne henkilöt, joiden taidot eivät vastaa heidän työtehtäviään. Myös Vahtera ja Pentin (1999) on tutkimuksissaan havainnut, että työtehtävien hallinta toimii hyvinvointia tukevana tekijänä.

Käsillä olevassa pro gradu- tutkimuksessa on keskitytty kompetenssiin, joka liittyy esimiehen selviytymiseen työtehtävistään. Esimieheltä vaaditaan nykypäivän työyhteisössä yhä laajempaa tieto- ja taitotasoa. Esimiestehtävät käyvät yhä monimutkaisemmiksi ja usein tehtävistä selviytymiseen vaaditaan jatkuvaa opiskelua ja uuden tiedon hankkimista. Kompetenssilla on yhteys työssä jaksamiseen. Itseensä

luottava esimies kokee työnsä mielekkäämmäksi ja hallittavammaksi (Jurvansuu, Seitsamo & Tuuli, 2000; Kivistö & Kalimo, 2000; Vahtera ja Pentti, 1999).

1.7 Jyväskylän yliopiston esimiestutkimus

Jyväskylän yliopistossa käynnistynyt teollisuuden esimiesten seuruututkimuksessa (Feldt & Rasku, 1998; Heinälä & Ruoppila, 1988; Herno, Feldt, Ruoppila & Rasku, 2000; Rasku ym., 1997; Rasku, Ruoppila & Feldt, 1999) on tutkittu esimiesten voimavaroja, kompetenssia ja ihmissuhteita vuodesta 1988. Heinälän ym. (1988) mukaan myönteinen ihmissuhdeilmapiiri oli yksi merkittävistä työn kuormittavuutta estävistä voimavaroista. Kokemus omasta kompetenssista näkyi olevan myös yksi esimiesten tärkeistä yksilöllisistä voimavaroista. Päteviksi ja kyvykkäiksi itsensä kokeneet henkilöt olivat myös terveempiä ja tyytyväisempiä työhönsä.

Vuonna 1997 Raskun ym. toteuttamassa seuruututkimuksessa tarkasteltiin esimiesten työtä, työympäristöä ja hyvinvointia vuosina 1987 ja 1996. Yhdeksän vuoden aikana esimiesten arviot työyhteisönsä ilmapiiristä olivat muuttuneet myönteisemmiksi. Insinöörit kokivat ilmapiirin hieman teknisiä myönteisemmäksi. Hyvinvoinnin suhteen ryhmät eivät eronneet toisistaan. Kielteistä kehitystäkin havaittiin. Esimiesten kokemat psykosomaattiset oireet olivat lisääntyneet voimakkaasti vuodesta 1987 vuoteen 1996.

Tutkimuksissa havaittiin myös, että pienissä yrityksissä esiintyi muita yrityksiä vähemmän kilpailuhenkeä, työntekijöiden sekä eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja. 54% tutkimukseen osallistuneista esimiehistä arvioi työpaikkansa ilmapiirin vähintäänkin asialliseksi. Yksilöllisistä voimavaroista oli jälleen esillä kompetenssi. Kompetenssissa oli eroja työpaikan koon sekä iän suhteen. Huonoimpia arvioita esimiehet antoivat itsestään kielitaidon hankkimisen ja ylläpitämisen sekä tietotekniikan hallinnassa. Näiden osa-alueiden hallinta parani vanhemmista ikäryhmistä nuorempiin. Eroja pätevyyden suhteen syntyi myös Insinööriliiton jäsenten ja Teknisten Liiton jäsenten välillä. Tekniset selvisivät insinöörejä paremmin alaisten työjärjestelyistä, työturvallisuudesta huolehtimisesta ja työnopastuksesta. Insinöörit taas arvioivat selviytyvänsä teknisiä paremmin esimerkiksi investointien suunnittelusta ja kustannusten valvomisesta.

Herno ym. (2000) havaitsivat vuosien 1996 ja 1999 tutkimuksissa, että työyhteisön hyvä ilmapiiri vahvistaa esimiesten elämänhallinnan tunnetta, joka on tärkeä voimavara työelämässä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työhyvinvoinnissa oli eroja eri esimiestasojen välillä. Ylempään johtoon kuuluvat esimiehet kärsivät keskijohtoa ja työnjohtoa vähemmän emotionaalisista uupumusoireista. Ylemmän johdon esimiehet arvioivat lisäksi työyhteisönsä ilmapiiriä myönteisemmäksi kuin muut esimiehet. Vuonna 1999 ylempään johdon esimiehet pitivät vaikutusmahdollisuuksiaan muita esimiesryhmiä parempina ja heidän työkykynsä oli paras esimiesryhmien vertailussa. Vaikka ylempään johdon esimiehet erottuivat selvästi keskijohdosta ja työnjohdosta, olivat erot ryhmien välillä tasoittuneet verrattuna vuoteen 1996.

Tässä pro gradu-tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten kompetenssia vuosina 1996 ja 1999. Esimiesten työssä selviytymiseen vaikuttavat monet tekijät heidän omien taitojensa lisäksi. Jokaisessa työyhteisössä on omat sääntönsä ja tapansa toimia. Esimiestyössä yhdistyvät niin organisatoriset tekijät kuin sekä alaisten että esimiehen toiminta. Alla olevassa taulukossa 1. on tiivistettynä työyhteisössä esille tulevia esimiestyöhön vaikuttavia tekijöitä.

TAULUKKO 1. Esimiestyöhön vaikuttavat tekijät työyhteisössä

Esimiehet	Organisaatio	Alaiset
- Kompetenssi	- Ilmapiiri	- Alaisten määrä
- Työtehtävien määrä ja laatu	- Ihmissuhteet	- Alaisten ammattitaito
- Työn asettamat haasteet	- Organisaatorakenne	- Alaisten motivaatio
- Koulutus	- Organisaatiomuutokset	- Alaisten odotukset
- Taidot	- Organisaatiokulttuuri	
- Sosiaalinen tuki		

2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Esimiesten kompetenssi

1. Miten esimiehet arvioivat kompetenssiaan eli selviytymistään erilaisista työtehtävistä liittyen ihmisten johtamiseen, työn organisointiin, tiedonvälitykseen, kustannusten valvontaan ja itsensä kehittämiseen?
2. Onko esimiesten kompetenssissa tapahtunut muutosta vuosien 1996 ja 1999 välillä?
3. Onko ammattiryhmällä (Teknisten Liitto, Insinööriliitto), iällä, työpaikan koolla tai esimiestasolla yhteyttä kompetenssiin?
4. Onko työssä tapahtuneilla muutoksilla kuten organisaation koon tai esimiestason muutoksilla yhteyttä kompetenssiin?

Työyhteisön ihmissuhteet

1. Millaisiksi esimiehet kuvaavat työyhteisönsä ihmissuhteita?
2. Onko ihmissuhteissa työyhteisöissä tapahtunut muutosta vuosien 1996 ja 1999 välillä?
3. Onko ammattiryhmällä (Teknisten Liitto, Insinööriliitto), iällä, työpaikan koolla tai esimiestasolla yhteyttä ihmissuhteiden kokemiseen?
4. Onko työssä tapahtuneilla muutoksilla kuten organisaation koon tai esimiestason muutoksilla yhteyttä arvioihin ihmissuhteista työyhteisössä?

3. MENETELMÄT

3.1 Tutkimusaineisto

Tehty pro gradu- tutkielma perustui vuosina 1996 ja 1999 toteutettuun esimiestehtävissä toimivien insinöörien ja teknisten toimihenkilöiden seuruututkimukseen (Feldt ym., 1998; Heinälä ym., 1988; Rasku ym. 1997; Rasku ym., 1999; Herno ym., 2000). Vuonna 1996 Jyväskylän yliopiston psykologian laitos, Teknisten Liitto TL ry. ja Insinööriliitto IL ry. toteuttivat yhteistyössä kyselytutkimuksen esimiesten työn piirteistä, työympäristöstä ja työhyvinvoinnista. Tutkimusta jatkettiin vuonna 1999 lähettämällä vuonna 1996 mukana olleille esimiehille uusi kyselylomake, jossa myös pyrittiin selvittämään samoja työn osa-alueita ja niissä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia.

Vuonna 1996 tutkimukseen osallistui yhteensä 1035 esimiestä, joille kolmea lukuunottamatta voitiin lähettää uusi kyselylomake vuonna 1999. Kyselylomakkeen saaneista 118 palautti lomakkeen mukana olleen lipukkeen, jonka avulla saattoi ilmoittaa, ettei kuulunut tutkittavaan ryhmään. Suurin syy ryhmästä ulos jäämiseen oli se, ettei kyselylomakkeen vastaanottaja toiminut sillä hetkellä esimiestehtävissä. Tällaisia henkilöitä lipukkeen palauttaneista oli 73 kappaletta. Eläkkeelle vuoden 1996 lipukkeen palauttaneista oli vuonna 1999 siirtynyt 42 henkilöä. Lopulliseksi otoskooksi siten jäi 914 henkilöä, joista kyselylomakkeen palautti 637 esimiestä (69.7 %). Kadon osuus tutkimuksessa oli 30.3 %. Luku pitää sisällään sekä vastaamatta jättäneet henkilöt sekä ne, joiden kyselylomakkeet palautuivat postiin virheellisten osoitetietojen takia. Virheelliset osoitetiedot selittivät kadosta 15 %.

Tehty pro gradu- tutkielma perustuu molemmilla tutkimuskerroilla osallistuneiden esimiesten vastauksiin. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot näkyvät esitettyinä taulukossa 2. Esimiestehtävissä toimivien henkilöiden keski-ikä oli vuonna 1999 47 vuotta. Esimiehet olivat melko ikääntyneitä, sillä suurimmat ikäluokat olivat 50 - 66-vuotiaat sekä 40 - 49-vuotiaat. Teknisten Liittoon kuuluvat olivat hieman Insinööriliittoon kuuluvia nuorempia. Naisia tutkimukseen osallistuneiden esimiesten

joukossa oli vain 6 %. Valtaosa vastanneista teki säännöllistä työtä ja työskenteli pysyvässä työsuhhteessa.

TAULUKKO 2. Vastanneiden keskeiset taustatiedot vuosina 1996 ja 1999 (%).

Taustatieto	Teknisten Liitto		Insinööriliitto		Kaikki	
	1996	1999	1996	1999	1996	1999
Sukupuoli						
-nainen	10.2	9.6	2.8	2.2	6.4	5.8
-mies	89.8	90.4	97.2	97.8	93.6	94.2
Ikä						
-20-29	6.7	1.3	2.2	0.3	4.4	0.8
-30-39	30.9	25.9	21.4	13.7	26.1	19.7
-40-49	37.6	33.5	49.2	41.3	43.5	37.5
-50-66	24.8	39.8	27.2	44.7	26.1	42.0
-keskiarvo	43 v.	46 v.	45 v.	48 v.	44 v.	47 v.
Ammatillinen koulutus						
-ei mitään	6.1	6.4	0.0	0.0	3.0	3.1
-kurssit	3.5	3.5	0.0	0.0	1.7	1.7
-ammattioppilaitos	11.1	10.6	0.0	0.0	5.5	5.2
-työtekninen koulu	13.7	13.5	0.0	0.0	6.8	6.6
-teknikko	59.9	56.7	0.0	0.0	29.5	27.9
-insinööri	2.5	5.8	99.7	98.8	51.8	53.1
-diplomi-insinööri	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0	0.3
-muut	3.2	3.5	0.3	0.6	1.7	2.0
Yrityksen koko						
-pieni	16.3	12.5	14.2	10.9	15.2	11.7
-keskisuuri	32.1	34.7	47.8	48.1	40.0	41.5
-suuri	51.6	52.7	38.1	40.9	44.8	46.8
Esimiestason muutos 96-99						
-esimiestaso ennallaan		74.5		75.9		75.2
-esimiestaso noussut		16.9		14.9		8.9
-esimiestaso laskenut		8.6		9.3		15.9
Työtilanne						
-säännöllinen päivätyö	78.3	78.6	97.2	97.2	88.0	88.0
-vuorotyö	20.7	19.8	1.2	1.2	10.8	10.4
-osa-aikatyö	0.3	0.3	0.0	0.9	0.2	0.6
-lyhennetty työviikko	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.2
-lomautettu	0.6	0.3	0.0	0.0	0.3	0.2
-työtön	0.0	1.0	0.6	0.3	0.3	0.6
Työsuhde						
-toistaiseksi voimassa	97.4	98.7	99.4	98.8	98.4	98.7
-määräaikainen	2.6	1.3	0.6	1.2	1.6	1.3

Vuoden 1999 tutkimusotoksessa ammattikoulutukseltaan suurin osa Teknisten Liiton jäsenistä oli teknikkoja, kun taas Insinööriliiton jäsenistä suurimmalla osalla oli insinöörikoulutus. Lähes puolet kaikista esimiehistä työskentelivät suurissa yrityksissä. Insinööriliiton jäsenet työskentelivät enimmäkseen keskisuurissa yrityksissä, kun taas Teknisten Liiton jäsenet olivat yleisemmin esimiestehtävissä suurissa yrityksissä.

Vuonna 1999 kaikista kyselyyn vastanneista esimiehistä 73,4 % työskenteli saman kokoisessa yrityksessä kuin vuonna 1996. Esimiehistä 11,4 % oli siirtynyt työskentelemään pienempään yritykseen ja 15,2 % vastanneista työskenteli suuremmissa yrityksissä kuin vuonna 1996.

Myös esimiesasemassa oli tapahtunut muutoksia tutkimuskertojen välillä. Esimiehistä 75,2 % oli säilyttänyt esimiesasemansa muuttumattomana. Esimiesasemassa kohonneita henkilöitä oli 8,9 %, kun taas esimiesaseman laskun oli kokenut 15,9 % tutkimukseen osallistuneista.

3.2 Tutkimuksen muuttujat

Taustamuuttujina käytettiin ammattiliittoa eli Teknisten Liittoa tai Insinööriiliittoa sekä kolmea esimiesryhmää. Ryhmät muodostuivat niistä esimiehistä, joiden asema oli kohonnut (n=129), laskenut (n=88) tai säilynyt samana (n=392). Muita taustamuuttujia (ks. Taulukko 2.) olivat esimiesten ikä, koulutustaso sekä työpaikan koko (suuri, keski-suuri, pieni). Tutkimuksessa ei oltu määritelty tarkempia määrittelyjä yrityksen koolle. Vastaajalle jäi ratkaistavaksi mihin, näistä kolmesta vaihtoehdosta hän arvioi oman työyhteisönsä kuuluvan.

Esimiesten itsearvioima kompetenssi. Esimiesten työtehtävistä selviytymistä eli kompetenssia selvitettiin 12 kysymyksellä (vuonna 1996 osiot 53a-h, 53k-l ja 53n-r sekä vuonna 1999 osiot 18a-f, 18h-k ja 18m-n). Kysymykset käsittelivät esimiesten selviytymistä erilaisista esimiehen vastuualueeseen kuuluvista tehtävistä. Esimiesten työnkuvaan kuuluvat tehtävät ovat monipuolisia ja vaativat paljon erilaisten taitojen hallitsemista. (Heinälä ym., 1988; Herno ym., 2000; Rasku ym., 1997). Kysymykset käsittelivät mm. esimiesten arvioita omasta kyvystään työjärjestelyjen hoitajana, tiedonvälittäjänä ja ihmisten johtajana. Kysymyksistä muodostettiin faktorianalyysin (menetelmänä oblimin) avulla viisi faktoria, joista muodostettiin edelleen viisi summamuuttujaa. Faktorianalyysissä käytettiin hyväksi vain kysymyksiä, jotka olivat mukana molempien vuosien (1996 ja 1999) kyselyissä. Muodostetut summamuuttujat kuvasivat esimiesten työhön kuuluvia osa-alueita: ihmisten johtamista, työn organisoimista, tiedonvälitystä työyhteisön sisällä, työn kustannuksista vastaamista ja oman ammattitaidon kehittämistä.

Summamuuttujat (ks. Taulukko 3.) Cronbachin alfa-kertoimet vaihtelivat välillä 0.55 ja 0.86. Summamuuttujien muodostamisen perusteena käytettiin osioiden riittävän suurta kommunaliteettia (.40) ja latautumista tietyille faktorille (.40). Faktoreiden lukumäärän valinnan perusteena käytettiin riittävän suurta ominaisarvoa ja faktorin sisällöllistä mielekkyyttä sekä samojen ehtojen toteutumista molemmilla tutkimuksen mittauskerroilla. Summamuuttujat on nimetty niin, että mitä suurempi pistemäärä, sitä enemmän nimettyä ilmiötä. Jokainen kompetenssia kuvaava summamuuttuja pitää sisällään oman selkeästi erottuvan esimiehen työhön kuuluvan osa-alueen.

Reliabiliteetiltaan jotkut summamuuttujat olivat melko huonoja, mikä johtunee osioiden vähäisestä lukumäärästä.

Työyhteisön ihmissuhteet. Samassa tutkimuksessa selvitettiin myös työyhteisön sisäisiä ihmissuhteita. Tätä mitattiin seitsemällä kysymyksellä, joista muodostui faktorianalyysin perusteella vain yksi summamuuttuja (vuonna 1996 osiot 39a-b ja 39d-h sekä vuonna 1999 osiot 21a-b ja 21d-h) eri vuosille. Ihmissuhteita kartoittavilla kysymyksillä haettiin vastauksia esimerkiksi siihen, kuinka paljon henkilöstön välillä ilmenee ristiriitoja, onko työyhteisössä avoin ilmapiiri, välitetäänkö tietoja avoimesti ja saako vaikeuksissa apua toisilta työntekijöiltä. Summamuuttuja on pisteytetty niin, että mitä pienempi pistemäärä, sitä paremmat ovat työyhteisön ihmissuhteet (ks. Taulukko 3.).

TAULUKKO 3. Tutkimuksen summamuuttujien vaihteluvälit ja Cronbachin alfa-kertoimien arvot.

Summamuuttuja	Osioiden lkm	Teoreettinen vaihteluväli	Tutkimus 1996 Cronbachin alfa	Tutkimus 1999 Cronbachin alfa
Ihmisten johtaminen	3	1-4	.63	.62
Kustannusten valvonta	2	1-4	.56	.58
Itsensä kehittäminen	2	1-4	.55	.59
Tiedottaminen	2	1-4	.75	.64
Organisointitaidot	3	1-4	.59	.55
Ihmissuhteet	7	1-5	.86	.84

3.3 Tilastolliset menetelmät

Taustatietoja tarkasteltiin ristiintaulukoinnilla ja prosenttiluvuilla. Kompetenssia kuvaavat summamuuttujat muodostettiin faktorianalyysin avulla ja niistä laskettiin keskiarvot, keskihajonnat, Cronbachin alfa-kertoimet ja vaihteluvälit. Työyhteisön ihmissuhteita tarkasteltiin niin ikään summamuuttujana. Keskiarvojen merkitsevyys selvitettiin erikseen vuoden 1996 ja 1999 poikkileikkausaineistoissa ja siihen käytettiin riippumattomien otosten t-testiä tai yksisuuntaista varianssianalyysia. Keskiarvojen

merkitsevyyttä seuranta-asetelmassa testattiin parittaisten ostosten t-testillä ja toistettujen mittausten varianssianalyysillä.

4. TULOKSET

4.1 Kuvailevat tulokset

Summamuuttujien vaihteluvälit, keskiarvot ja keskihajonnat vuosilta 1996 ja 1999 ovat osoitettuna taulukossa 4. Samassa taulukossa on esitetty myös parittaisten t-testien tilastolliset tunnusluvut. Taulukosta on nähtävissä, että seuruaikana esimiesten oma arvio taidoistaan oli vahvistunut kolmella osa-alueella. Esimiehet siis kokivat vuonna 1999 olevansa parempia ihmisten johtamisessa, kustannusten valvonnassa ja itsensä kehittämässä kuin vuoden 1996 mittauskerralla. Taulukosta näkee myös, että esimiehet arvioivat kaikilla kompetenssin osa-alueilla selviytymistään melko hyväksi (1=heikosti; 2=en kovin hyvin; 3=melko hyvin; 4=hyvin) molempina tutkimusajankohtina. Erittäin merkitsevää muutosta myönteisempään suuntaan oli tapahtunut ihmisten johtamisen alueella sekä siinä, miten hyvin esimiehet arvioivat pystyvänsä kehittämään taitojaan. Myös esimiestyöhön kuuluvassa kustannusten valvonnassa esimiehet kokivat taitonsa vahvistuneen. Ihmissuhteissa ei ollut tapahtunut tilastollisesti merkitseviä muutoksia.

TAULUKKO 4. Muodostettujen kompetenssia ja työyhteisön ihmissuhteita kuvaavien summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja vaihteluvälit tutkimusajankohdilta 1996 ja 1999 sekä parittaisten otosten t-testien tilastolliset tunnusluvut.

Summamuuttuja	Teoreettinen vaihteluväli	Tutkimus 1996		Tutkimus 1999		Muutosten merkitsevyys
		ka.	kh.	ka.	kh.	
Ihmisten johtaminen	1-4	2.96	.42	3.03	.41	t(628)=-4.65 p=.000
Kustannusten valvonta	1-4	2.94	.63	3.01	.65	t(615)=-2.69 p=.007
Itsensä kehittäminen	1-4	2.34	.67	2.49	.65	t(594)=-6.88 p=.000
Tiedottaminen	1-4	3.00	.54	3.05	.54	t(623)=-1.80, n.s
Organisointikyky	1-4	2.81	.49	2.83	.51	t(622)=-.96, n.s
Ihmissuhteet	1-5	3.00	.42	3.05	.39	t(634)=-.86, n.s

4.2 Taustatekijöiden yhteys kompetenssiin ja ihmissuhteisiin

Ammattiliittojen vertailu. Taulukossa 5 on esitetty Teknisten Liiton ja Insinööriliiton jäsenten väliset erot kompetenssin eri osa-alueilla ja työyhteisön ihmissuhteissa vuosina 1996 ja 1999. Tulokset osoittavat, että Insinööriliiton jäsenet kokivat selviytyvänsä kustannusten valvontaan liittyvistä esimiestehtävistä Teknisten Liiton jäseniä paremmin. Liittojen jäsenien välinen ero oli näkyvässä molempina tutkimusajankohtina. Vuonna 1996 Teknisten Liiton jäsenet arvioivat omia esimiestaitojaan Insinööriliiton jäseniin verrattuna vahvemmiksi myös muilla kompetenssin osa-alueilla eli tiedonkulusta huolehtimisessa, ihmisten johtamisessa ja organisointitaidoissa. Ensimmäisellä mittauskerralla eroja liittojen välillä ei syntynyt itsensä kehittämisen suhteen. Molemmat esimiesryhmät arvioivat myös työyhteisön ihmissuhteita samalla tavalla.

Vuonna 1999 tilanne liittojen välillä oli muuttunut siten, että Insinööriliittoon kuuluvat esimiehet arvioivat selviytymistään edellistä mittauskertaa paremmaksi. Insinööriliiton jäsenet kokivat esimiestaitonsa vertailuryhmäänsä vahvemmiksi itsensä kehittämisen ja kustannusten valvonnan osalta. Teknisten Liiton jäsenet sen sijaan arvioivat organisointitaitojaan vahvemmiksi kuin Insinööriliiton jäsenet. Tämä osa-alue oli Teknisten Liiton jäsenillä vahvempi molemmilla mittauskerroilla.

TAULUKKO 5. Teknisten Liiton ja Insinööriliiton jäsenten kompetenssin ja ihmissuhteiden vertailu 1996 ja 1999 poikkileikkausaineistossa (riippumattomien otosten t-testi).

Muuttuja	Teknisten Liitto		Insinööriliitto		Ero	Testi	p-arvo
	ka.	kh.	ka.	kh.			
Tutkimus 1996							
Itsensä kehittäminen	2.28	.67	2.38	.67		t(662)=1.82	n.s
Organisointikyky	2.87	.51	2.74	.48	T>I	t(629)=-3.22	.001
Tiedottaminen	3.05	.55	2.95	.54	T>I	t(628)=-2.27	.023
Ihmisten johtaminen	3.00	.41	2.91	.42	T>I	t(630)=-2.66	.008
Kustannusten valvonta	3.07	.57	2.77	.66	T>I	t(614)=5.98	.000
Ihmissuhteet	3.02	.43	3.03	.41		t(635)=.354	n.s

TAULUKKO 5. (jatkuu)

Muuttuja	Teknisten liitto	Insinööriliitto	Ero	Testi	p-arvo
Tutkimus 1999					
Itsensä kehittäminen	2.38	.68	2.57	.63	I>T t(626)=3.52 .000
Organisointikyky	2.89	.50	2.78	.51	T>I t(625)=-2.90 .004
Tiedottaminen	3.07	.55	3.02	.53	t(629)=-1.03 n.s
Ihmisten johtaminen	3.06	.38	3.00	.43	t(630)=-1.83 n.s
Kustannusten valvonta	2.86	.68	3.15	.59	I>T t(605)=5.49 .000
Ihmissuhteet	3.03	.40	3.05	.39	t(633)=.87 n.s

Esimiesryhmien vertailu. Esimiehet jaettiin kolmeen ryhmään sen mukaan oliko heidän esimiesasemansa vuonna 1999 säilynyt samana, kohonnut tai laskenut verrattuna vuoteen 1996. Taulukossa 6 on esitetty esimiesryhmien erot kompetenssissa ja ihmissuhteissa. Eroja ryhmien välillä oli vain itsensä kehittämisen suhteen. Esimiesasemassa kohonneet vastaajat kokivat pystyvänsä paremmin pysymään mukana itsensä kehittämisessä, kuten kielitaidon hankkimisessa ja ylläpitämisessä sekä tietotekniikan hallinnassa.

Ikäryhmien välillä syntyi eroa itsensä kehittämisen suhteen. Vanhimpaan ikäluokkaan (50-66-vuotta) kuuluvat esimiehet arvioivat itsensä muita ikäryhmiä heikommaksi ($p < .01$) tällä osa-alueella. Vastaavasti nuoremmat esimiehet arvelivat itsensä kehittämisen osa-alueet, kuten tietotekniikan hallintaan ja kielitaidon ylläpitämisen olevan heillä paremmin hallinnassa kuin vanhimmalla esimiesryhmällä. Esimiesten arvioita kompetenssista ja työyhteisön ihmissuhteista tarkasteltiin myös sen suhteen olivatko tutkittavat kokeneet muutoksia organisaation koossa (suuri, keskisuuri, pieni). Muutokset eivät kuitenkaan saaneet aikaan tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä

TAULUKKO 6. Esimiesryhmien kompetenssin ja työyhteisön ihmissuhteiden vertailu vuoden 1999 poikkileikkauksessa (yksisuuntainen varianssianalyysi).

Muuttuja	Asema noussut		Asema säilynyt		Asema laskenut		Ero	Testi, p-arvo
	ka.	kh.	ka.	kh.	ka.	kh.		
<u>Tutkimus 1999</u>								
Itsensä kehittäminen F(2, 614)=7.746 p=.000	2.63	.69	2.40	.65	2.61	.57	N>S S<L N/L	Scheffe, p=.029 Scheffe, p=.003 Scheffe, n.s
Tiedottaminen F(2, 617)=1,010 n.s	3.09	.56	3.03	.54	3.00	.52	N/L N/S S/L	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s
Ihmisten johtaminen F(2, 594)=2,855 p=.058	3.03	.39	3.01	.42	3.08	.38	N/L N/S S/L	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s
Organisointikyky F(2, 613)=.846 n.s	2.87	.57	2.81	.49	2.86	.47	N/L N/S S/L	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s
Kustannusten valvonta F(2, 613)=.846 n.s	3.12	.64	2.96	.66	3.03	.63	N/L N/S S/L	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s
Ihmissuhteet F(2, 612)=.854 n.s	3.03	.36	3.04	.36	3.06	.38	N/L N/S S/L	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s

N = esimiesasema kohonnut (n=103), S = esimiesasema säilynyt samana (n=477), L = esimiesasema laskenut (n=57)

Taulukossa 7. on esitetty esimiestasoina ilmenevät erot kompetenssissa ja työyhteisön ihmissuhteissa vuosina 1996 ja 1999. Tuloksista on nähtävissä, että ensimmäisenä tutkimuskertana esimiestasot eivät eronneet toisistaan kuin kahdella kompetenssin osa-alueella: itsensä kehittämisessä ja kustannusten valvonnassa. Ylemmän johdon esimiehet kokivat selviytyvänsä kustannusten valvonnasta keskijohtoa ja työnjohtoa paremmin. Myös keskijohtoon kuuluvien esimiesten arviot omasta kyvykkyydestään kustannusten valvonnassa olivat työnjohtoon kuuluvia esimiehiä vahvempia.

Lisäksi itsensä kehittämisen suhteen keskijohtoon kuuluvat esimiehet kokivat onnistumisensa paremmaksi kuin työnjohtoon kuuluvat koehenkilöt. Muilla

kompetenssin osa-alueilla eri esimiesryhmiin kuuluvien henkilöiden arviot eivät eronneet toisistaan.

TAULUKKO 7. Esimiestasojen kompetenssin ja työyhteisön ihmissuhteiden vertailu poikkileikkausaineistossa (yksisuuntainen varianssianalyysi).

Muuttuja	Ylempi johto		Keskijohto		Työnjohto		Ero	Testi, p-arvo
	ka.	kh.	ka.	kh.	ka.	kh.		
Tutkimus 1996								
Ihmisten johtaminen F(2, 626)=1.479 n.s	2.99	.41	2.92	.41	2.98	.42	YJ/KJ YJ/TJ KJ/TJ	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s
Tiedottaminen F(2, 624)= 2.394 n.s	3.05	.56	2.94	.53	3.02	.54	YJ/KJ YJ/TJ KJ/TJ	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s
Organisointikyky F(2, 625)=2.367 n.s	2.79	.49	2.76	.48	2.86	.51	YJ/KJ YJ/TJ KJ/TJ	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s
Itsensä kehittäminen F(2, 615)= 4.475 p=.012	2.39	.68	2.38	.64	2.22	.69	YJ/KJ YJ/TJ KJ>TJ	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe,p=.040
Kustannusten valvonta F(2, 610)=29.207 p=.000	3.16	.53	2.97	.61	2.69	.66	YJ>KJ YJ>TJ KJ>TJ	Scheffe,p=.008 Scheffe,p=.000 Scheffe,p=.000
Ihmissuhteet F(2, 613)=9.568	3.10	.38	3.12	.39	3.11	.40	YJ/KJ YJ/TJ KJ/TJ	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s

YJ= Ylempi johto, KJ= Keskijohto, TJ= Työnjohto; > = suurempi kuin, / = ryhmät eivät eronneet toisistaan

Vuonna 1999 eroja esimiesryhmien välillä oli nähtävissä jo enemmän. Ihmisten johtamisesta ylimpään johtoon kuuluvat esimiehet kokivat selviytyvänsä keskijohtoa paremmin ja työnjohdon arviot omasta selviytymisestään olivat keskijohtoa vahvempia. Organisointikyky näkyi olevan koettu vahvimaksi työnjohdon piirissä. Ylinjohto ja keskijohto tunsivat selviytyvänsä työnjohtoa paremmin itsensä kehittämiseen liittyvistä

haasteista. Kustannusten valvonnan suhteen eroja oli kaikkien ryhmien suhteen. Ylempi johto arvioi selviytyvänsä tällä osa-alueella paremmin kuin työnjohto ja keskijohto. Lisäksi keskijohto oli työnjohtoa vahvempi tällä osa-alueella. Työnjohto arvio esimiestaitojaan keskijohtoa vahvemiksi ihmisten johtamisen ja organisointitaitojen osalta. Ylemmän johdon vahvat arviot työtehtävistä selviytymisestä kohdistuivat itsensä kehittämisen ja kustannusten valvonnan alueelle. Myös keskijohto oli samaisilla osa-alueilla työnjohtoa vahvempi. Työnjohto ei arvioinut millään kompetenssin alueella itseään ylempää johtoa paremmaksi. Arviot ihmissuhteista eivät eriytyneet esimiestason mukaan.

TAULUKKO 7. (jatkuu)

Muuttuja	Ylempi johto		Keskijohto		Työnjohto		Ero	Testi, p-arvo
	ka.	kh.	ka.	kh.	ka.	kh.		
Tutkimus 1999								
Ihmisten johtaminen F(2, 621)=5.666 p=.004	3.05	.38	2.95	.45	3.07	.36	YJ>KJ YJ/TJ TJ>KJ	Scheffe, p=.039 Scheffe, n.s Scheffe, p=.007
Tiedottaminen F(2, 620)=1.981 n.s	3.08	.52	2.98	.52	3.06	.57	YJ/KJ YJ/TJ KJ/TJ	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s
Organisointikyky F(2, 617)=9.652 p=.04	2.85	.52	2.76	.52	2.88	.47	YJ/TJ YJ/KJ TJ>KJ	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, p=.041
Itsensä kehittäminen F(2, 617)=9.652 p=.000	2.59	.64	2.52	.63	2.32	.68	YJ/KJ YJ>TJ KJ>TJ	Scheffe, n.s Scheffe, p=.000 Scheffe, p=.006
Kustannusten valvonta F(2, 597)=35.51 p=.000	3.28	.57	2.98	.59	2.76	.68	YJ>KJ YJ>TJ KJ>TJ	Scheffe, p=.000 Scheffe, p=.000 Scheffe, p=.000
Ihmissuhteet F(2, 584)=6.876	3.19	.38	3.13	.40	3.14	.38	YJ/KJ YJ/TJ KJ/TJ	Scheffe, n.s Scheffe, n.s Scheffe, n.s

YJ= ylin johto, KJ= keskijohto ja TJ=työnjohto; >=suurempi kuin, / = ryhmät eivät eronneet toisistaan

5. POHDINTA

5.1 Esimiesten kompetenssi vahvistui vuosina 1996-99

Tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten kompetenssia (ihmisten johtamista, organisointikykyä, tiedottamista, kustannusten valvontaa ja itsensä kehittämistä) heidän itsensä arvioimana vuosina 1996 ja 1999. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös esimiesten ihmissuhteita työorganisaatioissaan sekä niissä tapahtuneita muutoksia samana kolmen vuoden ajanjaksona. Tutkimukseen osallistui 634 esimiestä. Taustamuuttujina tarkasteltiin ammattiliittoa (Teknisten Liitto ja Insinööriliitto), esimiestasoja (ylempi johto, keskijohto ja työnjohto), organisaation kokoa (pieni, keskisuuri ja suuri) sekä esimiestasossa ja organisaation koossa tapahtuneiden muutoksien yhteyttä kompetenssille ja ihmissuhteille.

Esimiesten arvioimassa kompetenssissa tapahtui positiivisia muutoksia seuranta-aikana. Esimiehet arvioivat selviytyvänsä paremmin ihmisten johtamisesta, kustannusten valvonnasta sekä itsensä kehittämisestä vuonna 1999 kuin kolme vuotta aiemmin. Muutosta voisi selittää osittain se, että koulutusta tarjotaan yhä useammassa organisaatiossa ja siitä pääsevät osalliseksi yhä useammat esimiehet. Koulutus ajat ovat lyhentyneet, mutta määrä lisääntynyt. Julkisella sektorilla koulutukseen panostaminen on yksityistä sektoria voimakkaampaa. 90-luvun alkupuolen lama on nyt ohitettu ja koulutus on lisääntynyt kasvun vuosina. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu koulutuksen merkitystä, mutta se olisi jatkossa tärkeä selvitettävä asia. Koulutus todennäköisesti vaikuttaa myös kompetenssiin.

Kompetenssin lisääntymiseen johtavat tekijät voidaan Ruohotien (1993) mukaan löytää yhteiskunnasta, organisaatioista ja ihmisistä itsestään. Työorganisaatioissa on huomattu, että tehokas kehittämistoiminta vahvistaa sisäistä motivaatiota sekä lisää ammatillista kompetenssia (Ruohotie, 1993; Vahtera & Bäckman, 1995). Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan esimiehen käsitys omasta suorituskyvystään määrää, millaisia tavoitteita hän itselleen asettaa ja kuinka lujasti hän yrittää ne saavuttaa. Pirneksen (1988) mukaan esimiestyössä kehittymiseen liittyy vahvasti kyky itseohjautuvuuteen. On ryhdyttävä arvioimaan omaa suoriutumistaan. Jatkuva oppiminen edistää

sopeutumista uusiin vaatimuksiin ja antaa valmiuksia selviytyä entistä paremmin erilaisissa esimiestehtävissä (Kostamo, 1999; Pirnes, 1988). Esimiesten kompetenssin ylläpitäminen on tärkeä tekijä haluttaessa huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja työssä jaksamisestaan (Vahtera & Pentti, 1997). Työyhteisön tavoitteisiin sitoutuneet ja kyvykkäät esimiehet vaikuttavat koko työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. Nyt mahdollisesti lähestytään hienoista talouden laskusuhdannetta, mutta olisi tärkeää ettei esimiesten koulutuksesta nipistettäisi, sillä säästötoimet saattavat myöhemmin näkyä kompetenssin heikentymisenä.

5.2 Hyvät sosiaaliset suhteet tärkeitä tekijöitä työyhteisössä

Ihmissuhteiden merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta on erittäin tärkeä. Henkilöstön hyvinvointi, kehittämistehtävät ja työympäristöstä huolehtiminen ovat esimiehen tärkeitä tehtäviä. Hernon ym. (2000) mukaan esimiesten ihmissuhdetaitoja kehittämällä voidaan parantaa myös työyhteisön ilmapiiriä ja sen jäsenten hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten arviot työyhteisönsä ihmissuhteista eivät olleet muuttuneet seuranta-aikana. Ihmissuhteet työyhteisöissä nähtiin esimiesten näkökulmasta melko hyvinä (ka = 3). Kuitenkin esimiesten arviot taidoistaan ihmisten johtajina olivat kohonneet. Ihmissuhdetaidot tulevat olemaan suuressa arvossa, kun esimiehet ovat siirtyneet käskijän paikalta työyhteisönsä toimintaedellytysten ylläpitäjiksi ja yhteistyön mahdollistajiksi. Insinöörien ja teknisten koulutus ei sisällä paljoakaan ihmissuhdetaitojen kehittämiseen tähtäviä opintoja, joita taas esimiestehtävissä vaaditaan (Eloranta, 2000; Rasku ym., 1997). Esimiesten ihmissuhdetaitojen kehittämiseksi tarvitaan yksilöllisesti suunniteltua koulutusta. Koulutus voidaan nähdä työsuojelullisena toimenpiteenä, koska se tukee esimiesten työssä jaksamista ja edistää koko työyhteisön hyvinvointia (Rasku ym., 1997; Vahtera & Soini, 1994; Vahtera & Pentti, 1999). Vahteran ja Pentin (1995) mukaan ihminen, joka kokee selviytyvänsä hyvin työtehtävistään, saa myös helpommin tarvitsemaansa sosiaalista tukea ja kokee työympäristönsä miellyttävämmäksi.

5.3 Erot insinöörien ja teknisten kompetenssissa näkyvissä

Esimiesten kompetenssissa oli eroja vertailtaessa Teknisten Liiton ja Insinööriliiton jäseniä. Vuonna 1996 tekniset arvioivat työtehtävistä selviytymisensä neljällä kompetenssin osa-alueella (organisointikyky, tiedottaminen, ihmisten johtaminen ja kustannusten valvonta) insinöörejä vahvemiksi. Kasvion, Lahtosen, Variksen ja Airaksisen (1999) mukaan tulosvastuu esimiestehtävissä on koskettanut uutena asiana kaikkia esimiehiä 90-luvulla. Aiemmin vastuu kuului pelkästään ylimmälle johdolle. Vuonna 1999 tilanne seurantatutkimuksessa oli hieman muuttunut ja insinöörit arvioivat selviytymistään teknisiä vahvemiksi itsensä kehittämisen ja kustannusten valvonnan osalta. Ihmissuhteiden osalta teknisten ja insinöörien välillä ei näkynyt eroja.

Raskun ym. (1997) mukaan Teknisten Liiton jäseniin on kohdistunut viime vuosina enemmän vaatimuksia. Tekniset kokivat insinöörejä enemmän oman tehtäväkenttensä laajenneen. Tekniset ovat saaneet insinöörejä enemmän lisäkoulutusta ja on tärkeää, että heidän kouluttamisestaan huolehditaan myös jatkossa. Kasvion ym. (1999) mukaan keskijohto ja työnjohto ovat olleet muita esimiehiä kovemmilla muutosten ja laman kourissa. Heidän työhönsä on kohdistunut eniten muutoksia, eikä koulutukseen ole investoitu tarpeeksi. Esimiestyössä näkyvät selvästi niin taloudellisten, kansainvälistymisen ja sosiaalisten taitovaatimusten lisääntyminen (Rasku ym., 1997). Teollisuuden esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän kansainväliseen yhteistyöhön osallistumista ja se tarkoittaa, että itsensä kehittäminen vastaamaan työelämän vaatimuksiin on ensiarvoisen tärkeää. Vahva tunne omien taitojen riittävydestä toimii arvokkaana voimavarana kohdattaessa eri kulttuureista tulevia työntekijöitä (Koopman, Den Hartog & Konrad, 1999; Smith, 1997).

5.4 Kompetenssi vaihteli esimiestason mukaan

Esimiesten kompetenssissa oli eroja myös esimiestasojen välillä. Vuoden 1996 poikkileikkaustilanteessa eroja esimiestasojen välillä ilmeni kustannusten valvonnan suhteen. Ylempi johto arvioi selviytyvänsä kustannusten valvonnasta keskijohtoa ja

työnjohtoa paremmin. Myös keskijohdon arvio taidoistaan oli työnjohtoa vahvempi. Myös vuoden 1999 tutkimuksessa samat erot olivat säilyneet. Lisäksi työnjohto jäi heikoimmaksi ryhmäksi myös itsensä kehittämisen suhteen. Sen sijaan työnjohto selviytyi oman arvionsa mukaan keskijohdosta paremmin ihmisten johtamisesta ja organisointitehtävistä. Usein esimiestaso vaikuttaa siihen, millaisten kysymysten äärellä esimiehet joutuvat painimaan (Kalimo, 1993). Kustannusten valvontaan liittyviä eroja voisi osittain selittää se, että ylemmän johdon esimiehet usein tekevät kustannuspäätöksiä ja alemman tason esimiehet vastaavat käytännön kustannusten valvonnasta ja työn tuloksellisuudesta. Kaikkien esimiesten henkilökohtainen vastuu työstä ja työn tuloksista on kuitenkin kasvanut (Karlöf, 1999; Rasku ym., 1997).

Fiedlerin (1995) mukaan kokenut ja paljon työkokemusta omaava esimies voi selviytyä työtehtävistään jopa huonommin kuin kokematon esimies, jos työtehtävät eivät ole hänen mielestään riittävän haastavia. Tilannesidonnaiset tekijät, kuten stressi, vaikuttavat esimiehen onnistumiseen, mutta myös kokemus ja erityisosaaminen auttavat työtehtävistä selviytymisessä (Fiedler, 1995). Carless, Mann ja Wearing (1998) ovat tutkimuksessaan havainneet, että iältään vanhemmat esimiehet olivat taipuvaisia yliarvioimaan taitojaan. Tutkimuksessa esitettiin arveluja siitä, että itsetuntemuksella olisi tärkeä rooli esimiestyössä onnistumisessa. Myös Ruhotien ja Hongan (1999) mukaan esimiehen omalla minäkuvalla on yhteys siihen, millaisia tuloksia hän esimiehenä saavuttaa ja millaiset edellytykset henkiselle kasvulle ja kehitykselle hän onnistuu luomaan työyhteisössä. Kaikkien esimiestasojen koulutukseen panostaminen voidaan nähdä panostuksena koko työyhteisön hyvinvointiin. Pohdittavaksi jää, miten esimiestasojen välillä olevaa eroa saisi pienennettyä. Olisiko koulutusta kohdennettava paremmin vastaamaan esimiesten itsensä arvioimia heikompia osa-alueita vai olisiko tarpeellista kysyä alaisten mielipidettä heidän esimiehensä työskentelystä?

5.5 Esimiesten kompetenssi ja ikääntyminen

Tutkimuksessa tarkasteltiin yhtenä taustamuuttujana esimiesten ikää. Esimiehet oli jaettu neljään ikäluokkaan. Ainoa ero esimiesten kompetenssissa ikäryhmien välillä näkyi itsensä kehittämisen suhteen. Vanhimmat esimiehet (50-66- vuotta) arvioivat

itsensä muita ikäryhmiä heikommaksi ($p < .01$) tällä osa-alueella. Itsensä kehittämistä esimerkkejä ovat kielitaidon ylläpitäminen ja tietotekniikan hallinta, jotka olivat vahvemmin hallinnassa nuoremmilla esimiehillä. Karisalmi (2000) on tutkinut ikääntyneiden työntekijöiden halukkuutta siirtyä eläkkeelle. Eläkkeelle siirtymiseen halukkuutta lisäsi se, että työntekijä tunsi hallinnan katoavan ja työn mielekkyyden vähenevän. Työvoiman nopea siirtyminen eläkkeelle on yksi tulevaisuuden huolenaiheista. Eläkkeelle ennen varsinaista eläkeikää siirtyneiden määrä on kasvanut. Näyttäisi siltä, että vanhimpiin vielä työelämässä oleviin ikäluokkiin tulisi kohdistaa lisää toimia, jotka edistäisivät heidän halukkuuttaan pysyä osana suomalaista työvoimaa. Kinnusen ja Raskun (1994) tutkimuksessa todettiin, että pätevyys oli tärkeä tekijä tarkasteltaessa ikääntyvän työvoiman työhyvinvointia. Pätevällä henkilöllä on tutkimuksen mukaan riittävästi psykologisia voimavaroja selviytyä työssään. Eläkeikää lähestyvien kompetenssin säilyttäminen tulisi olla työyhteisöjen tärkeä tavoite, jotta työntekijät viihtyisivät työssään. Voisi ajatella, että työntekijät, jotka suunnittelevat varhaista eläkkeelle siirtymistä, olisivat huomattavasti motivoituneita työskentelemään ja heikentäisivät asenteillaan myös muiden työntekijöiden viihtyvyyttä. Koulutuksen sekä oikeanlaisten työvaatimusten kautta ikääntyvienkin työntekijöiden kompetenssiin saatettaisiin pystyä vaikuttamaan myönteisesti.

Vanhimmat esimiehet arvioivat omaa selviytymistään yhtä hyväksi kuin nuorempiin ikäluokkiin kuuluvat itsensä kehittämistä lukuunottamatta. On syytä huomata, että kompetenssin muilla osa-alueilla ei ollut eroja iän suhteen. Mahdollisesti työtehtävistä selviytymistä edesauttaa pitkä kokemus sekä nuorempien työtovereiden kanssa tehtävä työnjako (Perry, Kulik & Zhou, 1999; Fiedler, 1995). Esimiehet pyrkivät usein hoitamaan tehtäviään tyylillä, joka parhaiten sopii yhteen heidän taitojensa kanssa (Ruohotie & Honka, 1999).

5.6 Johtopäätöksiä

Esimiesten oman näkökulman huomioonottaminen on ensiarvoisen tärkeää, kun halutaan kehittää heidän työskentelyään, tehtävien hallintaa, työssä jaksamista ja hyvinvointia. Työntekijä itse osaa kertoa, millä työn osa-alueilla hän kokee tarvitsevänsä

lisää taitoja ja mitkä työtehtävät hän kokee hallitsevansa. Hallinnan tunne on esimiestyöskentelyssä tärkeä voimavara. Palautteen saanti ja sosiaalinen tuki työyhteisössä parantavat työntekijöiden hyvinvointia. Koulutuksen ja työjärjestelyjen avulla myös ikääntyvien esimiesten kompetenssi pitäisi pyrkiä säilyttämään hyvänä, jotta heillä riittäisi halukkuutta työskennellä eläkeikään asti. Vahteran ja Pentin (1995) mukaan työn hallinnalla ja hyvinvoinnilla on ainakin kolme yhteyttä. Hyvä työn hallinta ehkäisee haitallisen stressin kehittymistä ja luo edellytyksiä hyvinvoinnin vahvistumiselle. Hyvä työn hallinta yhdistettynä suuriinkin työn vaatimukseen johtaa työhön sitoutumiseen ja vähäisiin poissaoloihin. Lisäksi hyvä työn hallinta vahvistaa ihmisen kykyä luoda laajoja sosiaalisia verkostoja ja saada tarvittaessa sosiaalista tukea. Tulevaisuudessa eläkeiän ehkä kohotessa ikääntyvän työvoiman hyvinvoinnista huolehtiminen tulee olemaan ensiarvoisen tärkeää

Työn vaatimukset ovat esimiestyössä muuttuneet paljon vuosien saatossa. Usein esimies ei enää kykene olemaan asiantuntija, joka pystyy hallitsemaan alaistensa työtehtävät. Erikoisaloja on syntynyt työelämään paljon ja esimiehelle on käynyt mahdottomaksi toimia henkilönä, joka kykenee antamaan vastauksen kaikkiin alaistensa työtä koskeviin kysymyksiin (Launis, Kantola, Niemelä & Engeström, 1998). Esimiehen rooli on muuttunut työyhteisön toimintakyvyn ylläpitäjäksi ja työoloista sekä työhyvinvoinnista huolehtijaksi. Hierarkian murtuminen näkyy työnjaon muutoksessa työyhteisöissä. Palautteen saanti sekä sosiaalinen tuki korostuvat tämän päivän esimiestyössä.

Työyhteisöjen ilmapiiri on monien tutkimusten mukaan parantunut, mutta Kasvion (1994) mukaan näiden tutkimuksien yhteydessä keskeisenä puutteena on keskittyminen yksilön arvioon. Tässäkin pro gradu- tutkielmassa työyhteisön ihmissuhteista kyseltiin yksittäisiltä ihmisiltä. Kasvio (1994) toteaa, että työyhteisöjen kulttuurin ja ihmissuhteiden tutkiminen on monimutkaisempaa, eikä ilmiöihin päästä hänen mielestään käsiksi tavanomaisilla kyselymenetelmillä. Kyselytutkimuksilla voidaan kuitenkin saada käsitystä yksittäisten ihmisten kokemuksista. Selvittämällä esimiesten kokemuksia työstään, hyvinvoinnistaan ja sosiaalisista suhteistaan, voidaan suunnitella toimenpiteitä, joiden avulla voitaisiin tukea esimiesten työssä jaksamista ja työtehtävistä selviytymistä. Taloudellisesti ajatellen kyselytutkimus on hyvä keino saada

tutkimukseen mukaan suurikin vastaajajoukko, kuten tässä käsillä olevassa tutkimuksessa.

Jatkossa voisi olla hyödyllistä tutkia enemmän esimiesten työhyvinvointia, varsinkin, jos Suomessa alkavat näkyä uudet laman merkit. Myös laadulliset tutkimukset ovat tarpeen esimiesten työtä ja työhyvinvointia tutkittaessa, jotta saataisiin tarkempi kuva heidän kokemuksistaan. Tässä tutkimuksessa oli naisia mukana vain hyvin pieni joukko, mutta naisvaltaisten alojen esimiesten tutkimus voisi antaa hyviä uusia näkökulmia koko esimiestutkimukselle. Lisäksi olisi varsin mielenkiintoista tarkastella rinnakkain esimiehen omaa sekä alaisen antamaa arviota hänen työssään selviytymisestä.

LÄHTEET

- Anderson, N. & West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, 235-258.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2000). Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) *Jaksaa ja jousaa-artikkeleita työolotutkimuksesta*. Tilastokeskus. 15-44.
- Barge, Kevin (1994). *Leadership: Communication Skills for Organizations and Groups*. New York. St. Martin Press.
- Bass, B (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W & Nanus, B (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Weiling+Göös.
- Blanchard, K.H & Hersey, P (1977): *Organisaatiokäytännön perusteet*. Espoo. Weiling+Göös.
- Blake, R & Mouton, J. (1977). *Johtamisen psykologiaa*. Espoo: Weiling+Göös.
- Brown, P. & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 4, 358-368.
- Carless, S., Mann, L. & Wearing, A. (1998). Leadership, Managerial Performance and 360-Degree Feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 4, 481-496.
- Defillippe, R. & Arthur, M. (1999). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 4, 307-324.
- Elo, A-L & Kiviniitty, S. (1994). Esimies psyykkisen työympäristön parantajana. *Työ ja ihminen*, 4, 229-240.
- Eloranta, T. (1998). *Insinöörijohtajuus 2002*. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. 12.
- Fiedler, Fred. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. New York.
- Fiedler, F. (1995). Cognitive Resources and Leadership Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 5-28.

- Heinälä, Kirsi (1990). Teollisuuden esimies: Persoonallisuus, esimies-alaisuus ja muuttuva toimenkuva. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. 310.
- Herno, H., Feldt, T., Ruoppila, i. & Rasku, A (2000). Esimiesten elämänhallintaan tunteen ja työhyvinvoinnin muutokset vuosina 1996-99. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. 345.
- Hokkanen, S., Skyttä, O & Strömberg, O. (1996). Johtamistaito. Jyväskylä. PainoPorras.
- House, R.J & Dessler, G (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori test. Teoksessa J.G Hunt & L.L Larson (toim.) Contingency approaches to leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Ikävalko, E (1994). Käytännön tiedottaminen: Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä. Gummerus.
- Immonen, S (1994). Esimiesten vuorovaikutteinen toiminta ja koettu esimiestyytyväisyys. Työ ja ihminen, 4, 275-283.
- Jurvansuu, S., Vanhala, S., Nykyri, E., Riikonen, E. & Tuomi, K. (2000). Henkilöstöjohtamisen yhteydet toimipaikkojen menestymiseen. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 15. 74-91.
- Jurvansuu, S., Tuomi, K., Seitsamo, J. & Vahtera, J. (2000). Työn vaatimukset, organisaation toiminta ja henkilöstön hyvinvointi. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 15. 21-39.
- Jurvansuu, S., Seitsamo, J. & Tuuli, P. (2000). Toimipaikan menestyminen, organisaation terveys ja henkilöstön hyvinvointi. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 15. 110-128.
- Juuti, P (1989). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu. Otava.
- Järvinen, P (1999). Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WSOY.
- Kalimo, R (1993). Työyhteisön sosiaaliset suhteet. Työ ja ihminen 7: lisänumero 2. 142-162.
- Karisalmi, S. (2000). Työn vaatimukset, työkeskeisyys ja ajatukset varhaisesta eläkkeellesiirtymisestä. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 15. 62-73.
- Karisto, A. (1987). Työelämän muutos. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia: terveys ja työelämän laatu (30-40). Helsinki. Työterveyslaitos.
- Karlöf, B. (1999). Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo. WSOY

- Kasvio, A. (1994). Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämisen mahdollisuudet. Jyväskylä. Gummerus.
- Kasvio, A., Lahtonen, M., Varis, M. & Airaksinen, J. (1999). Kehittäminen arjen voimavaraksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämisestä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995-1998. Tampereen yliopisto.
- Kinnunen, U & Rasku, A. (1994). Ikääntyvän opettajan hyvinvointi työssä. Työ ja ihminen, 8, 89-100.
- Kivimäki-Kuitunen, A. (2000). Work, rest & play. Matkaevästä Nokian nuorilta esimiehiltä. Maarianhamina. Mermerus.
- Kivistö, M. & Kalimo, R. (2000). Kehittymisen ja kompetenssin yhteydet työoloihin. Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) Jaksaen ja joutaen-artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. 123-146.
- Kivimäki, M., Liimatainen, M-L. & Liemola, A-M. (1994). Esimies-alaiskeskustelun vaikutukset sairaalaosastolla. Työ ja ihminen, 4, 319-328.
- Koopman, P, Den Hartog, D. & Konrad, E. (1999). National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. European Journal of work and organizational psychology, 8, 503-519.
- Kostamo, E. (1999). Johtamisvoima - taitoa ja voimaa kestävään menestykseen. Johtamisvoima Oy.
- Launis, K., Kantala, T., Niemelä, A-L. & Engeström, Y. (1998). Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (1998). Tehokas, tehokkaampi, uupunut: Työolotutkimusten tuloksia 1977-1997. Tilastokeskus.
- Leppänen, A. (1987). Oppiva organisaatio ja ammatillinen pätevyys. Teoksessa K. Lindström (toim.), Terve työyhteisö-kehittämisen malleja ja menetelmiä (69-85). Helsinki. Työterveyslaitos.
- Leskinen, R. (1987). Työpaikan ihmissuhteet. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia: terveys ja työelämän laatu (115-126). Helsinki. Työterveyslaitos.
- Likert, R. (1967). The Human organization: Its management and value. New York.
- Lindström, K (1994). Työyhteisön kehittämisen suuntauksia: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa K. Lindström (toim.), Terve työyhteisö- kehittämisen malleja ja menetelmiä (13-27). Helsinki. Työterveyslaitos.

- Mauno, S & Virolainen, M (1996). Työntekijät organisaatiomuutoksessa: Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. 95.
- Northouse, P (1997). Leadership: Theory and Practice. Sage publications.
- Peltonen, M (1991). Ihmisten johtaminen. Helsinki. Otava.
- Perry, E., Kulik, C. & Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. Journal of Organizational Behavior, vol. 20, 341-357.
- Pirnes, U (1988). Kehittyvä johtajuus. Keuruu. Otava.
- Rasku, A., Feldt, T. & Ruoppila, I (1997). Esimiesten työ, työympäristö ja hyvinvointi vuosina 1987 ja 1996. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. 335.
- Reddin, W (1976) Tehokkuusalueet. 3-D teorian ohjelmoitua opetusta. Helsinki: PAK-paino.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki. Edita.
- Santalainen (1987). Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistuu. Espoo. Weiling+Göös.
- Salmimies, P. (1998). Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo. WSOY.
- Schein, E. (1977). Organisaatiopsykologia. Jyväskylä. Gummerus.
- Schein, E. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo. Weiling+Göös.
- Smith, P. (1997). Leadership in Europe: Euro-management or the Footprint of History. European Journal of Work and Organizational Psychology, 6, 375-386.
- Suutari, V. (1996). Comparative Studies on Leadership Beliefs and Behavior of European Managers. Vaasan yliopiston julkaisuja. 50.
- Toppinen, S. & Kalimo, R. (1995). Henkinen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen pätevyyden tunne. Työ ja ihminen, 9, 235-254.
- Vahtera, J. & Pentti (1999). Työntekijät talouden ristiaallokossa-psykososiaalisten työolojen kehitys 1990-1997. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Vahtera, J. & Pentti, J. (1997). Uhkia vai mahdollisuuksia-psykososiaalisten työolojen kehitys 1990-luvun alkupuolella. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Vahtera, J. & Pentti, J. (1995). Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti, 7.

Vahtera, J & Soini, S. (1994). Psykososiaaliset voimavarat ja tasa-arvo työssä. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki. Työministeriö. 84.

White, J.H.R. (1975). Successful supervision. London. McGraw-Hill.

Yukl, G. (1989). Leadership in organizations. Pentice-Hall International Editions.

LIITE 1.

Summamuuttujiin sisältyvät kysymykset

KOMPETENSSI

Miten katsot selviytyväsi seuraavista tehtävistä?

Vastausvaihtoehdot: 1= heikosti, 2= en kovin hyvin, 3= melko hyvin, 4= hyvin

Ihmisten johtaminen:

- Hyvän työpaikkahengen edistäminen
- Ihmisten johtaminen
- Alaisten ammattitaidon kehittäminen

Tiedottaminen

- Tiedonvälitys alaisille
- Tiedonvälitys esimiehille

Kustannusten valvonta

- Investointien suunniteluun osallistuminen
- Kustannusten valvonta

Organisointi

- Työturvallisuudesta huolehtiminen
- Työnopastuksesta huolehtiminen
- Alaisten työjärjestelyt

Itsensä kehittäminen

- Tietotekniikan hallinta
- Kielitaidon hankkiminen ja ylläpito

ESIMIESTUTKIMUS 1999

Vastaa kysymyksiin *ympyröimällä* sopiva vaihtoehto tai *kirjoittamalla* vastaus sille varattuun tilaan.

I TAUSTATIETOSI

1. Sukupuolesi 1 nainen 2 mies
2. Syntymävuotesi 19____
3. Siviilisäätysi 1 naimisissa tai avoliitossa 2 leski tai eronnut 3 naimaton
4. Millaisella paikkakunnalla asut?
 - 1 Helsingin seudulla (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen)
 - 2 Turun tai Tampereen seudulla
 - 3 muussa kaupungissa
 - 4 maaseudun taajamassa tai muualla maaseudulla
5. Mikä on korkein ammattikoulutuksesi?
 - 1 en ole käynyt ammattioppilaitosta enkä yli 3 kuukauden kurssia
 - 2 olen käynyt ammattialani erikoiskursseja (kesto vähintään 3 kuukautta)
 - 3 ammattioppilaitos tai teollisuuden ammattioppilaitos
 - 4 työtekninen koulu
 - 5 tekniikko
 - 6 insinööri, insinööri (amk)
 - 7 diplomi-insinööri
 - 8 muu

II NYKYINEN TYÖSI JA TYÖYMPÄRISTÖSI

6. Toimiala, jolla työskentelet?
 - 1 metalliteollisuus
 - 2 paperiteollisuus
 - 3 mekaaninen metsäteollisuus/puuteollisuus/puusepän teollisuus
 - 4 kemian teollisuus
 - 5 rakennusala
 - 6 julkinen sektori
 - 7 suunnittelu/konsulttiala
 - 8 muu, mikä? _____
7. Työpaikkasi on 1 pienessä 2 keskisuuressa 3 suuressa yrityksessä

8. Esimiestaso, johon kuulut?

- 1 ylin johto
- 2 ylempi keskijohto
- 3 keskijohto
- 4 alempi keskijohto
- 5 työnjohto
- 6 muu

9. Mikä on nykyinen työtilanteesi?

- 1 säännöllinen päivätyö
- 2 vuorotyö
- 3 osa-aikatyö
- 4 lyhennetty työviikko
- 5 lomautettuna _____ kuukautta
- 6 työttömänä _____ kuukautta

10. Onko nykyinen työsuhteesi?

- 1 toistaiseksi voimassa oleva
- 2 määräaikainen, kesto _____

11. Montako tuntia keskimäärin työskentelet viikossa, jos eritellään

- a) sovittu työaika _____ tuntia/viikko
- b) ylityöt, jotka korvataan sopimusten ja lakien mukaan _____ tuntia/viikko
- c) ylityöt, jotka korvataan jollakin muulla tavoin (esim. tunti tunnista) _____ tuntia/viikko
- d) palkaton ylityö _____ tuntia/viikko

12. Kuinka monta vuotta olet toiminut

- a) nykyisessä työpaikassasi _____ vuotta
- b) nykyisessä esimiestehtävässäsi _____ vuotta
- c) esimiestehtävissä yhteensä _____ vuotta

13. Montako työttömyys- ja lomautusjaksoa Sinulla on ollut kevään 1996 jälkeen?

- a) _____ työttömyysjaksoa
- b) _____ lomautusjaksoa

14. Mikä on niiden yhteenlaskettu kesto kuukausina?

- a) työttömyyden kesto _____ kuukautta
- b) lomautusten kesto _____ kuukautta

15. Onko jokin seuraavista asioista tapahtunut Sinulle työssäsi kolmen viime vuoden aikana (kevästä 1996 kevääseen 1999)?

- | | <i>Ei</i> | <i>Kyllä</i> |
|---|-----------|--------------|
| a) Palkkaasi on alennettu tai työhön kuuluvia etuuksia leikattu | 1 | 2 |
| b) Lomarahasi on poistettu kokonaan tai osittain | 1 | 2 |

	<i>Ei</i>	<i>Kyllä</i>
c) Lomarahasi on vaihdettu vapaaseen kokonaan tai osittain työnantajan toimesta	1	2
d) Olet tehnyt lyhennettyä työviikkoa	1	2
e) Olet ollut lomautettuna	1	2
f) Olet siirtynyt osa-aikatyöhön työnantajan vaatimuksesta	1	2
g) Olet saanut henkilökohtaisen palkanlisän	1	2
h) Olet saanut merkittäviä rahassa mitattavia etuuksia	1	2
i) Olet saanut ylennyksen tai noussut organisaation hierarkiassa	1	2

16. Missä määrin nykyinen työsi tarjoaa?

	<i>Ei lainkaan</i>	<i>Melko vähän</i>	<i>Jossain määrin</i>	<i>Melko paljon</i>	<i>Erittäin paljon</i>
a) Vaihtelevuutta	1	2	3	4	5
b) Itsenäisyyttä	1	2	3	4	5
c) Vastuuta	1	2	3	4	5
d) Mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamista	1	2	3	4	5
e) Etenemismahdollisuuksia	1	2	3	4	5
f) Koulutusmahdollisuuksia	1	2	3	4	5
g) Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön	1	2	3	4	5
h) Miellyttävän työympäristön	1	2	3	4	5
i) Mielenkiintoisia työtehtäviä	1	2	3	4	5

17. Ovanko seuraavat asiat muuttuneet esimiehen työssäsi kolmen viime vuoden aikana (kevästä 1996 kevääseen 1999)?

	<i>Vähentynyt selvästi jonkin verran</i>		<i>Pysynyt ennallaan</i>		<i>Lisääntynyt jonkin verran selvästi</i>	
a) Palkkasi	1	2	3	4	5	
b) Työmääräsi	1	2	3	4	5	
c) Etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5	
d) Työsuhteesi varmuus	1	2	3	4	5	
e) Työsi mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5	
f) Työsi itsenäisyys	1	2	3	4	5	
g) Työsi vastuullisuus	1	2	3	4	5	
h) Työsi haasteellisuus	1	2	3	4	5	
i) Koulutusmahdollisuutesi	1	2	3	4	5	
j) Vaikutusmahdollisuutesi työssä	1	2	3	4	5	

18. Miten katsot selviytyväsi seuraavista tehtävistä?

	<i>Työhöni ei sisälly tällaista</i>	<i>Heikosti</i>	<i>En kovin hyvin</i>	<i>Melko hyvin</i>	<i>Hyvin</i>
a) Hyvän työpaikkahengen edistäminen	0	1	2	3	4
b) Alaisten työnjärjestely	0	1	2	3	4
c) Ihmisten johtaminen	0	1	2	3	4
d) Työturvallisuudesta huolehtiminen	0	1	2	3	4
e) Investointien suunnitteluun osallistuminen	0	1	2	3	4
f) Työnopastuksesta huolehtiminen	0	1	2	3	4
g) Yhteistyö yrityksen sisällä	0	1	2	3	4
h) Tiedonvälitys alaisille	0	1	2	3	4
i) Tiedonvälitys esimiehille	0	1	2	3	4
j) Kustannusten valvominen	0	1	2	3	4
k) Alaisten ammattitaidon kehittäminen	0	1	2	3	4
l) Alan teknisen kehityksen seuranta ja hyödyntäminen	0	1	2	3	4
m) Tietotekniikan hallinta	0	1	2	3	4
n) Kielitaidon hankkiminen ja ylläpito	0	1	2	3	4

19. Haittaako viihtyvyyttäsi tai työskentelyäsi työpaikallasi jokin seuraavista seikoista?

	<i>Ei lainkaan</i>	<i>Jonkin verran</i>	<i>Paljon</i>	<i>Erittäin paljon</i>
a) Melu, hälinä	1	2	3	4
b) Tärinä	1	2	3	4
c) Sopimaton valaistus	1	2	3	4
d) Ympäristön väriltömyys	1	2	3	4
e) Huono ilmanvaihto/huoneilma	1	2	3	4
f) Työympäristön rauhattomuus	1	2	3	4
g) Tilan ahtaus	1	2	3	4
h) Lämpötilaongelmat (kuumuus, kylmyys, veto)	1	2	3	4
i) Kosteus, märkyys	1	2	3	4
j) Likaisuus, pölyisyys (erilaiset pölyt, savut, kaasut)	1	2	3	4
k) Haitalliset kemialliset aineet (hapot, emäkset, liuotainaineet)	1	2	3	4

III

IHMISSUHTEET TYÖPAIKALLASI

20. Millainen on työpaikkasi ilmapiiri yleensä?

- 1 myönteinen, mielihyvän leimaama
- 2 asiallinen ei riitoja tai jännityksiä
- 3 jonkin verran riitainen, ärtynyt, jännittynyt
- 4 selvästi riitainen, ärtynyt, jännittynyt

21. Miten hyvin seuraavat lausumat kuvaavat henkilöstön välisiä suhteita työpaikallasi?

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En osaa sanoa</i>	<i>Melko eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
a) Työyhteisössä ilmenee eristäytymistä, ongelmat pidetään omana tietona	1	2	3	4	5
b) Henkilöstön välillä ilmenee avointa erimielisyyttä ja ristiriitoja	1	2	3	4	5
c) Työpaikan ihmissuhteet ovat ystävälliset, mutta aika pinnalliset	1	2	3	4	5
d) Vaikeuksissa saa aina apua ja tukea muilta	1	2	3	4	5
e) Työyhteisössä on avointa ja rakentavaa yhteistyötä	1	2	3	4	5
f) Työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	1	2	3	4	5
g) Työpaikalla ilmenee liiallista kilpailua ja kateutta	1	2	3	4	5
h) Työpaikalla välitetään tietoja avoimesti	1	2	3	4	5

22. Minkä verran työpaikallasi esiintyy

	<i>Ei juuri lainkaan</i>	<i>Jonkin verran</i>	<i>Melko paljon</i>	<i>Paljon</i>
a) Kilpailuhenkeä	1	2	3	4
b) Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja	1	2	3	4
c) Työntekijöiden välisiä ristiriitoja	1	2	3	4
d) Eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja	1	2	3	4
e) Sukupolvien välisiä ristiriitoja	1	2	3	4
f) Sukupuolten välisiä ristiriitoja	1	2	3	4

IV

HYVINVOINTISI TYÖSSÄ

23. Miten viihdyt työssäsi?

- 1 erittäin hyvin
- 2 melko hyvin
- 3 kohtalaisesti
- 4 melko huonosti
- 5 erittäin huonosti

24. Miten tyytyväinen olet alla lueteltuihin työsi piirteisiin?

	<i>Erittäin tyytyväinen</i>	<i>Melko tyytyväinen</i>	<i>Siltä väliltä</i>	<i>Melko tyytymätön</i>	<i>Erittäin tyytymätön</i>
a) Palkkaasi ja muihin työsuhte-etuihisi	1	2	3	4	5
b) Henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen työssäsi	1	2	3	4	5
c) Ihmisiin, joiden kanssa keskustelet ja työskentelet työpaikalla	1	2	3	4	5
d) Esimieheltäsi saamaasi arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun	1	2	3	4	5
e) Tunteeseen, että olet saavuttanut jotakin merkittävää työssäsi	1	2	3	4	5
f) Mahdollisuuteen tutustua muihin ihmisiin työssäsi	1	2	3	4	5
g) Esimieheltäsi/johdolta saamaasi tukeen ja ohjaukseen	1	2	3	4	5
h) Palkkasi oikeudenmukaisuuteen työpanokseen verrattuna	1	2	3	4	5
i) Mahdollisuuksiisi ajatella ja toimia itsenäisesti työssäsi	1	2	3	4	5
j) Mahdollisuuksiisi auttaa työssäsi muita ihmisiä	1	2	3	4	5
k) Työsi haasteellisuuteen	1	2	3	4	5
l) Työssäsi saamaasi johtamisen laatuun yleensä	1	2	3	4	5
m) Urakehitysmahdollisuuksiisi	1	2	3	4	5

25. Kuinka seuraavat väitteet kuvaavat suhtautumistasi työhösi ja työorganisaatioosi?

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>Melko erieri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
a) En ole halukas panemaan itseäni likoon tämän organisaation hyväksi	1	2	3	4

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>Melko eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
b) Elämässäni tapahtuvat tärkeimmät asiat koskevat työtäni	1	2	3	4
c) Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa	1	2	3	4
d) Työ on hyvin keskeinen osa elämääni	1	2	3	4
e) Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi	1	2	3	4
f) Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni	1	2	3	4
g) Vaikka minulle tarjottaisiin jonkin verran enemmän palkkaa muualla, en vakavasti harkitsisi työpaikan vaihtoa	1	2	3	4
h) Suurin osa henkilökohtaisista elämäntavoitteistani on työsuuntautuneita	1	2	3	4

26. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa mieltä. Tunnetko Sinä nykyisin tällaista stressiä?

- 0 en lainkaan
- 1 vain vähän
- 2 jonkin verran
- 3 melko paljon
- 4 erittäin paljon

27. Missä määrin tuntemukset mielestäsi johtuvat työstäsi?

- 0 ei lainkaan
- 1 jossain määrin
- 2 suurimmaksi osaksi
- 3 kokonaan työstäsi

28. Kuinka usein koet seuraavanlaisia tuntemuksia/ajatuksia?

	<i>Ei koskaan</i>	<i>Harvoin tällöin</i>	<i>Silloin usein</i>	<i>Melko usein</i>	<i>Usein</i>	<i>Jatkuvasti/aina</i>
a) Tunne olevani kuitti työpäivän lopussa	1	2	3	4	5	6
b) Tunnen itseni väsyneeksi, kun herään aamulla ja minun on kohtettava uusi työpäivä	1	2	3	4	5	6
c) Työskenteleminen koko päivän ihmisten kanssa on minulle todellakin rasittavaa	1	2	3	4	5	6
d) Tunnen olevani lopen uupunut työstäni	1	2	3	4	5	6

	<i>Ei koskaan</i>	<i>Harvoin</i>	<i>Silloin tällöin</i>	<i>Melko usein</i>	<i>Usein</i>	<i>Jatkuvasti/ aina</i>
e) Työ turhauttaa minua	1	2	3	4	5	6
f) Tunnen tekeväni liian kovasti töitä	1	2	3	4	5	6
g) Tunnen olevani kestäkykyyni rajoilla	1	2	3	4	5	6
h) Tunnen olevani henkisesti väsynyt työstäni	1	2	3	4	5	6
i) Työskenteleminen suoraan ihmisten kanssa aiheuttaa minulle liikaa stressiä	1	2	3	4	5	6
j) Tunnen kohtelevani joitakin alaisiani ikään kuin he olisivat persoonattomia kohteita	1	2	3	4	5	6
k) Minusta on tullut tunteettomampi muita ihmisiä kohtaan sen jälkeen, kun aloitin tämän työn	1	2	3	4	5	6
l) Olen huolissani, että tämä työ tekee minut henkisesti kovaksi	1	2	3	4	5	6
m) En oikeastaan välitä, mitä joillekin alaisilleni tapahtuu	1	2	3	4	5	6
n) Minusta tuntuu, että alaiseni syyttävät minua joistakin ongelmistaan	1	2	3	4	5	6
o) Käsittelen alaisteni ongelmia hyvin tehokkaasti	1	2	3	4	5	6
p) Tunnen, että vaikutan myönteisesti toisten ihmisten elämään työni kautta	1	2	3	4	5	6
q) Pystyn helposti luomaan rennon ilmapiirin alaisteni kanssa	1	2	3	4	5	6
r) Olen virkistynyt työskenneltyäni läheisesti alaisteni kanssa	1	2	3	4	5	6
s) Työssäni käsittelen emotionaalisia ongelmia hyvin rauhallisesti	1	2	3	4	5	6
t) Voin helposti ymmärtää, mitä alaiseni ajattelevat eri asioista	1	2	3	4	5	6
u) Olen hyvin energinen	1	2	3	4	5	6
v) Olen saanut aikaan monia arvokkaita asioita työssäni	1	2	3	4	5	6

29. Ajattele muutamaa mennyttä viikkoa työssäsi, kuinka usein työsi on tänä aikana saanut Sinut tuntemaan olosi seuraavanlaiseksi?

	<i>Ei koskaan</i>	<i>Harvoin</i>	<i>Silloin tällöin</i>	<i>Melko usein</i>	<i>Usein</i>	<i>Aina/jatkuvasti</i>
a) Rentoutunut	1	2	3	4	5	6
b) Huolestunut	1	2	3	4	5	6
c) Masentunut	1	2	3	4	5	6
d) Levollinen	1	2	3	4	5	6
e) Tyytyväinen	1	2	3	4	5	6
f) Synkkä	1	2	3	4	5	6
g) Optimistinen	1	2	3	4	5	6
h) Jännittynyt	1	2	3	4	5	6
i) Innostunut	1	2	3	4	5	6
j) Iloinen	1	2	3	4	5	6
k) Surkea	1	2	3	4	5	6
l) Rauhaton	1	2	3	4	5	6

30. Missä määrin Sinulla on viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana ollut seuraavanlaisia oireita tai vaivoja?

	<i>Ei koskaan /harvoin</i>	<i>Silloin tällöin</i>	<i>Melko usein</i>	<i>Usein/jatkuvasti</i>
a) Närästystä tai happovaivoja	1	2	3	4
b) Ruokahaluttomuutta	1	2	3	4
c) Vatsakipuja	1	2	3	4
d) Epäsäännöllistä vatsan toimintaa	1	2	3	4
e) Pahoinvointia tai oksentelua	1	2	3	4
f) Vaikeuksia päästä uneen tai heräämisiä öisin	1	2	3	4
g) Painajaisunia	1	2	3	4
h) Päänsärkyä	1	2	3	4
i) Huimausta	1	2	3	4
j) Muistihäiriöitä	1	2	3	4
k) Kipuja rinnassa	1	2	3	4
l) Sydämentykytystä tai epäsäännöllisiä sydämenlyöntejä	1	2	3	4
m) Hengitysvaikeuksia tai ahdistuksen tunnetta ilman ruumiillista ponnistelua	1	2	3	4
n) Runsasta hikoilua ilman ruumiillista ponnistelua	1	2	3	4
o) Käsien vapinaa	1	2	3	4

	<i>Ei koskaan /harvoin</i>	<i>Silloin tällöin</i>	<i>Melko usein</i>	<i>Usein/ jatkuvasti</i>
p) Haluttomuutta tai tarmottomuutta	1	2	3	4
q) Sukupuolista haluttomuutta	1	2	3	4
r) Ärtynoisyyttä tai kiukunpuuskia	1	2	3	4
s) Jännittyneisyyttä tai hermostuneisuutta	1	2	3	4
t) Masentuneisuutta	1	2	3	4
u) Väsymystä tai heikotusta	1	2	3	4

V ARVIO OMASTA TYÖKYVYYSTÄSI

31. Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi? (00 tarkoittaa sitä, ettet nykyisin pysty lainkaan työhön)

00 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

täysin työkyvytön

työkyky parhaimmillaan

32. Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi *ruumiillisten vaatimusten* kannalta?

- 1 erittäin hyvä
- 2 melko hyvä
- 3 kohtalainen
- 4 melko huono
- 5 erittäin huono

33. Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi *henkisten vaatimusten* kannalta?

- 1 erittäin hyvä
- 2 melko hyvä
- 3 kohtalainen
- 4 melko huono
- 5 erittäin huono

34. Uskotko, että terveytesi puolesta pystyt työskentelemään nykyisessä ammatissasi *kahden vuoden kuluttua*?

- 1 melko varmasti
- 2 en ole varma
- 3 tuskin

35. Montako lääkärin toteamaa pitkäaikaissairautta Sinulla on tällä hetkellä?

- 1 ei sairauksia
- 2 1 sairaus
- 3 2 sairautta
- 4 3 sairautta
- 5 4 sairautta
- 6 5 sairautta tai enemmän

36. Onko edellä arvioimistasi sairauksistasi haittaa nykyisessä työssäsi?

- 1 ei ole sairauksia/ei ole haittaa lainkaan
- 2 suoriudun työstä, mutta sairaudesta aiheutuu oireita
- 3 joudun joskus keventämään työtahtia ja muuttamaan työskentelytapoja
- 4 joudun usein keventämään työtahtia ja muuttamaan työskentelytapoja

5 sairauteni vuoksi selviytyisin mielestäni vain osa-aikatyössä

6 olen mielestäni täysin kykenemätön työhön

37. Kuinka monta kokonaista päivää olet ollut poissa työstä terveydentilasi (sairauden tai terveyden hoito tai tutkiminen) vuoksi viime vuoden (12 kk) aikana? (Tarkoitetaan lomakkeen täyttöhetkestä vuotta taaksepäin)

_____ päivää

38. Oletko viime aikoina kyennyt nauttimaan tavallisista päivittäisistä toimistasi?

1 usein

2 melko usein

3 silloin tällöin

4 melko harvoin

5 en koskaan

39. Oletko viime aikoina ollut toimelias ja vireä?

1 usein

2 melko usein

3 silloin tällöin

4 melko harvoin

5 en koskaan

40. Oletko viime aikoina tuntenut itsesi toiveikkaaksi tulevaisuuden suhteen?

1 usein

2 melko usein

3 silloin tällöin

4 melko harvoin

5 en koskaan

Kysymykset 41-43 on tarkoitettu yli 45-vuotiaille. Muut voivat siirtyä kysymykseen 44.

41. Oletko koskaan ajatellut, että saattaisit lähteä eläkkeelle jo ennen varsinaista vanhuuseläkeikääsi?

0 en ole ajatellut

1 olen ajatellut joskus

2 olen ajatellut usein

3 olen jo jättänyt eläkehakemuksen

42. Jos olet ajatellut, että saattaisit lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää, mikä olisi Sinun todennäköisin eläkevaihtoehtosi?

1 osa-aikaeläke

2 työkyvyttömyyseläke

3 työttömyyseläke

4 muu varhennettu eläke (esim. yksilöllinen varhaiseläke, varhennettu vanhuuseläke)

43. Jos olet ajatellut, että saattaisit lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää, niin mitkä syyt kohdallasi vaikuttavat siihen, että haluaisit ennenaikaiselle eläkkeelle? Arvioi seuraavien seikkojen merkityksellisyyttä kohdallasi.

	<i>Ei vaikuta lainkaan</i>	<i>Vaikuttaa jonkin verran</i>	<i>Vaikuttaa paljon</i>
a) Terveystilan heikkeneminen	0	1	2
b) Halu terveenä eläkkeelle	0	1	2
c) Työn raskaus	0	1	2
d) Huonot työolosuhteet	0	1	2
e) Huono työilmapiiri	0	1	2
f) Liian suuri työmäärä	0	1	2
g) Työn mielenkiinnottomuus	0	1	2
h) Liian suuret työn vaatimukset	0	1	2
i) Vaikeus pysyä ammatin kehittymisessä mukana	0	1	2
j) Työtä tehty jo niin kauan, että on aika siirtyä eläkkeelle	0	1	2
k) Halu saada enemmän aikaa perheelle ja harrastuksille	0	1	2
l) Vanhenevan työntekijän työtä ei enää arvosteta	0	1	2
m) Halu antaa tilaa nuoremmille	0	1	2

VI VOIMAVARASI JA ELÄMÄNTILANTEESI

44. Seuraavaksi esitetään joitakin arkipäivän elämää koskevia kysymyksiä. Kunkin kysymyksen jälkeen on annettu kaksi vastakkaista vastausvaihtoehtoa. Harkitse, kumpi vaihtoehdoista vastaa paremmin sitä, miten Sinä itse tunnet. Ympyröi jokin numero lähimpänä sitä vastausvaihtoehtoa, joka parhaiten vastaa omaa käsitystäsi asiasta. Älä takerru liikaa yksityiskohtiin. Käytä rohkeasti ääripäitä ja ympyröi keskimmainen numero vain siinä tapauksessa, että molemmat ääri vaihtoehdot kuvaavat käsitystäsi todella yhtä hyvin tai huonosti.

a) Kuinka usein Sinulla on sellainen tunne, ettet oikeastaan välitä siitä mitä ympärilläsi tapahtuu?

hyvin harvoin 1 2 3 4 5 6 7 *hyvin usein*
tai ei koskaan

b) Kuinka usein olet ollut yllättynyt sellaisten henkilöiden käyttäytymisestä, jotka olet uskonut tuntevasi hyvin?

en koskaan 1 2 3 4 5 6 7 *jatkuvasti*

c) Oletko joskus pettynyt ihmisiin, joihin luotit?

en koskaan 1 2 3 4 5 6 7 *jatkuvasti*

d) Millainen tähänastinen elämäsi on ollut?

<i>täysin vailla selvää tarkoi- tusta ja päämäärää</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>sen tarkoitus ja päämäärä ovat ol- leet täysin selvät</i>
--	---	---	---	---	---	---	---	--

e) Kuinka usein Sinua kohdellaan epäoikeudenmukaisesti?

<i>hyvin usein</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>hyvin harvoin tai ei koskaan</i>
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

f) Kuinka usein Sinulla on sellainen tunne, että olet oudossa tilanteessa, etkä tiedä, mitä tehdä?

<i>hyvin usein</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>hyvin harvoin tai ei koskaan</i>
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

g) Koetko, että päivittäisten tehtäviesi hoitaminen on

<i>suuren mielihy- vän ja tyydy- tyksen lähde</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>tuskallista ja ikäväää</i>
---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

h) Kuinka usein tunteesi ja ajatuksesi ovat oikein sekaisin?

<i>hyvin usein</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>hyvin harvoin tai ei koskaan</i>
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

i) Kuinka usein koet, että tunteesi ovat ristiriidassa keskenään?

<i>hyvin usein</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>hyvin harvoin tai ei koskaan</i>
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

j) Monet ihmiset - jopa lujaluontoiset - kokevat joskus tietyissä tilanteissa olevansa vain toisten tiellä. Kuinka usein Sinä olet kokenut näin?

<i>en koskaan</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>hyvin usein</i>
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

k) Kun jotain on tapahtunut, oletko jälkikäteen yleensä todennut, että

<i>olet yli- tai aliarvioinut asian merkityksen</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>näit asian oikeassa mittakaavassa</i>
---	---	---	---	---	---	---	---	--

l) Kuinka usein Sinulla on sellainen tunne, että päivittäiset tekemisesi ovat jokseenkin merkitykset- tömiä?

<i>hyvin usein</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>hyvin harvoin tai ei koskaan</i>
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

m) **Kuinka usein Sinulla on sellainen tunne, ettet voi olla varma, kykenetkö pitämään asiat hallinnassasi?**

hyvin usein 1 2 3 4 5 6 7 *hyvin harvoin
tai ei koskaan*

45. Seuraavat kysymykset koskevat käsityksiäsi itsestäsi? Arvioi, kuinka samaa mieltä olet kunkin väittämän kanssa?

		<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>Siltä väliltä</i>	<i>Melko eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
a)	Mielestäni olen ihmisenä ainakin yhtä arvokas kuin muutkin	1	2	3	4	5
b)	Mielestäni minulla on useita hyviä ominaisuuksia	1	2	3	4	5
c)	Olen taipuvainen pitämään itseäni epäonnistujana	1	2	3	4	5
d)	Kykenen tekemään asioita yhtä hyvin kuin useimmat muutkin ihmiset	1	2	3	4	5
e)	Mielestäni minulla ei ole paljoakaan ylpeilemisen aihetta	1	2	3	4	5
f)	Asenoidun itseäni myönteisesti	1	2	3	4	5
g)	Olen suurin piirtein tyytyväinen itseäni	1	2	3	4	5
h)	Toivoisin, että minulla olisi enemmän itsekunnioitusta	1	2	3	4	5
i)	Tunnen itseni joskus todella hyödyttömäksi	1	2	3	4	5
j)	Joskus ajattelen, etten kelpaa mihinkään	1	2	3	4	5

46. Seuraavassa luetellaan joukko tapahtumia, joita elämässä voi kohdata. Oletko Sinä kokenut seuraavia tapahtumia?

	<i>Ei ollenkaan</i>	<i>Kyllä, viime vuoden aikana</i>	<i>Kyllä, aikaisemmin</i>
a)	Avioero (tai ero avoliitosta)	0	1 2
b)	Huomattava taloudellisen tilanteen vaikeutuminen	0	1 2
c)	Oman työpaikan menetys	0	1 2
d)	Puolison työpaikan menetys	0	1 2
e)	Oma vakava sairaus tai tapaturma	0	1 2
f)	Puolison tai lapsen vakava sairaus tai tapaturma	0	1 2
g)	Muun läheisen sukulaisen tai ystävän vakava sairaus tai tapaturma	0	1 2
h)	Puolison kuolema	0	1 2
i)	Lapsen kuolema	0	1 2

	<i>Ei ollenkaan</i>	<i>Kyllä, viime vuoden aikana</i>	<i>Kyllä, aikaisemmin</i>
j) Muun läheisen sukulaisen tai ystävän kuolema	0	1	2

47. Kuinka tyytyväinen olet?

	<i>Ei puolisoa/ lapsia</i>	<i>Erittäin tyytyväinen</i>	<i>MelkoSiltä tyytyväinen</i>	<i>Melko väliltä</i>	<i>Erittäin tyytymätön</i>	<i>Erittäin tyytymätön</i>
a) Suhteeseesi puolisoon	0	1	2	3	4	5
b) Suhteeseesi lapsiin	0	1	2	3	4	5
c) Ystävyysuhteisiisi	0	1	2	3	4	5
d) Taloudelliseen tilanteeseesi	0	1	2	3	4	5
e) Elämäntilanteeseesi yleensä	0	1	2	3	4	5

LÄMMIN KIITOS OSALLISTUMISESTASI TUTKIMUKSEEN!