



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Organisaation maine ja vetovoimatekijät. Case: Puolustusministeriö.

---

Laakso, Hanna

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Organisaation maine ja vetovoimatekijät. Case:  
Puolustusministeriö.

Laakso Hanna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013

Laakso Hanna

**Organisaation imago ja maine. Case: Puolustusministeriö.**

Vuosi 2013 Sivumäärä 30

---

Organisaatio on yhtä kilpailukykyinen kuin sen henkilöstö. Henkilöstön motivaatio, tiedot ja taidot ovat merkittävässä asemassa organisaation menestyksessä. Imago ja maine ja työnantajakuva ovat suuressa asemassa työpaikkaa valitessa. Tässä opinnäytetyössä pohditaan työpaikan vetovoimatekijöitä, mainetta ja yrityskuvaa.

Teoriaosuudessa käsitellään mainetta ja sen vaikutusta työnantajakuvaan. Tutkimusosiossa käsitellään Case-organisaation vetovoimatekijöitä.

Menetelmänä opinnäytetyössä on käytetty laadullista teemahaastattelua. Haastattelin viittä eri asemassa ja eri sukupuolta olevaa virkamiestä heidän motiiveistaan hakeutua töihin puolustusministeriöön. Kysyin heiltä, millaisia mielikuvia heillä oli puolustusministeriöstä ennen työllistymistään sinne ja miten mielikuvat ovat vaikuttaneet työpaikan valintaan.

Tutkimustulokset kertovat puolustusministeriön henkilöstön olevan varsin motivoituneita työhönsä ja tyytyväisiä, mutta parannettavaakin toki on. Mielikuvat puolustusministeriöstä ennen sinne työllistymistä ovat olleet varsin olemattomia tai neutraaleja.

Asiasanat: Imago, maine, yrityskuva, vetovoimatekijät.

Laakso Hanna

**The image and reputation of an organization. Case: the Ministry of Defense of Finland.**

Year	2013	Pages	30
------	------	-------	----

---

An organization is as competitive as its personnel. Employees' motivation, skills and knowhow are in a major role in a company's success. What makes a person apply for a certain position or a job? How great of a deal is employers image and reputation when applying for a job? In this thesis I am going to find out what makes an employer attractive and interesting.

In the theoretical part I wrote about image and reputation and their impact onto company image. The analysis part is about the case organizations attractions.

This thesis was made for the Ministry of Defense of Finland. The purpose of this thesis is to find out what factors make the Ministry of Defense competitive when it comes to personnel.

The method used in this thesis is qualitative theme interview. I interviewed five people in different positions in the Ministry of Defense of Finland. I asked about their motives for working in the Ministry of Defense. What kind of images they had before their employment and how did the images affect when applying for the job they are in now.

What I found out was that the people working in the Ministry of Defense are very highly motivated and satisfied with their workplace. Also the images before working in the Ministry of Defense were quite neutral or nonexistent

Keywords: Image, reputation, company image, attractions.

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Yrityskuva ja maine .....	6
2.1	Maine .....	6
2.2	Työnantajakuva osana mainetta .....	8
3	Tutkimuksen toteutus.....	8
3.1	Tutkimusongelma, työn tavoitteet, tarkoitus, ja rakenne.....	9
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	9
3.3	Tutkimuskysymykset .....	10
3.4	Case-organisaation kuvaus .....	11
3.5	Henkilöstö .....	11
4	Tutkimustulokset .....	12
4.1	Rekrytointi ja perehdyttäminen.....	13
4.2	Motivointi ja palkitseminen .....	15
4.3	Vuorovaikutus ja viestintä .....	16
4.4	Työtyytyväisyys ja viihtyvyys .....	17
4.5	Työterveys ja työergonomia .....	18
4.6	Urakehityksen tukeminen .....	19
4.7	Sitoutuneisuus työnantajaan .....	19
4.8	Imago ja työnantajakuva.....	20
4.9	Syyt hakeutua töihin puolustusministeriöön .....	21
4.10	Muut edut .....	21
4.11	Tutkimustulosten luotettavuus ja objektiivisuus .....	23
4.12	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	24
	Lähteet .....	25
	Kuvat .....	26
	Liitteet.....	27

## 1 Johdanto

Yritys on yhtä kilpailukykyinen kuin sen henkilöstö. Tulevaisuudessa organisaatioiden merkittävimpiä haasteina ovat ammattitaitoisen ja kilpailukykyisen työvoiman saaminen sekä työhön motivoiminen ja sitouttaminen. Tulevaisuudessa liikkuvuus työmarkkinoilla lisääntyy, ja on arvioitu, että vuosina 2000-2015 Suomen työelämästä poistuu noin miljoona ihmistä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Ihmisiä rekrytoidaan enemmän samalla kuin työvoiman tarjonta vähenee, jolloin hyviä ja osaavia hakijoita on vähemmän. Tästä johtuen työmarkkinoilla tulee olemaan lisääntyvä puute ja kilpailu osaavista ja ammattitaitoisista työntekijöistä. (Pennanen 2011, 6; Hyppänen, 2007, 176.)

Ammattitaitoisen henkilökunnan pulan kiihtyessä tulee työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa entistä tärkeämmäksi. Organisaation maine heijastuu sen työnantajakuvaan, joka vaikuttaa nykyisen henkilöstön sitoutumiseen ja tulevien työntekijöiden rekrytointiin. (Hyppänen 2007, 19-20.)

Hyvästä työnantajamaineesta on hyötyä henkilöstöä etsittäessä ja se voi tuoda organisaatiolle etua monella eri osa-alueella. Organisaation sydämen muodostavat sen työntekijät ja ilman heitä organisaatio olisi hyödytön, eivätkä mitkään sen osa-alueet pääsisi kehittymään. Mitä osaavampia ja motivoituneempia yrityksen työntekijät ovat, sitä enemmän siitä on organisaatiolle hyötyä. (Puusa & Reijonen 2011, 248, 308-310.)

## 2 Yrityskuva ja maine

Opinnäytetyön seuraavassa osassa kerron imagon määritelmästä ja maineen vaikutuksesta yrityskuvaan. Imago, maine, yrityskuva, profiili, brändi, yrityksen ilme. Näitä sanoja käytetään sekaisin organisaation herättämistä mielikuvista. Kaikkia sanoja yhdistävä tekijä on niiden aineettomuus, joten niitä on melko hankala mitata, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö niitä kannattaisi pohtia.

Yrityskuva voidaan määritellä yksilön tai yhteisön muodostamaksi mielikuvaksi tietystä yrityksestä tai organisaatiosta. Tämä mielikuva koostuu erilaisista asenteista, uskomuksista, kokemuksista, tiedoista, tunteista ja päätelmistä. Yrityskuvalla voidaan tarkoittaa myös sitä mielikuvaa, jonka tietty yritys tai organisaatio haluaa jollekin kohderyhmälle itsestään antaa. (Pitkänen, 2001, 15.)

### 2.1 Maine

Maine on tunnettuutta. Ihmiset tuntevat organisaation nimeltään ja maineeltaan. Yritys tai organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa omaan maineeseensa. Yritys voi miettiä, millaisen kertomuksen se luo itsestään. Yrityksellä voi olla hyvä tai huono maine, mutta yleensä tietysti pyritään hyvään maineeseen. Maineen muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Ensimmäisellä tasolla vaikuttavat suorat omakohtaiset kokemukset, toisella tasolla kuulopuheet ja kolmannella tasolla mediaviestintä ja mediajulkisuus. Todellisuus ja todellinen toiminta on maineen perusta. Kunnollinen työ on hyvän maineen perusta. Jos jotain luvataan, se pidetään. Lupauksille täytyy löytyä katetta myös todellisuudessa. Jos työntekijälle työhaastattelussa luvataan työpuhelin, työsuhdeauto tai muuta sellaista, ne tulee myös todellisuudessa hänelle järjestää. Mikäli sovituista asioista ei pidetä kiinni, työntekijä pettyy ja muodostaa ikävän käsityksen organisaatiosta. Voi myös olla, että hän kertoo vielä tusinalle muullekin, millaiseen organisaatioon hän on menossa töihin. (Pitkänen, 2001, 17-19.)

Jotkut tarinat jäävät elämään, toiset kuolevat pian pois. Organisaation maineella on suuri merkitys työvoimaa hankittaessa. Huonolla maineella ei pääse kovin pitkälle. Uskomuksen mukaan negatiivisesta asiasta kerrotaan keskimäärin kymmenelle ja hyvästä noin yhdelle henkilölle. Huonoilla uutisilla on taipumusta levitä nopeammin. On siis tärkeää, että työnantaja-mainen on kohdillaan.

Maine on arvokas asia. Se mitä organisaatio on ja mitä se pitää arvokkaana kiteytyy organisaation maineessa. Maine koostuu niistä mielikuvista, joita työnhakijoilla organisaation toiminnasta aidosti on. Niiden mielikuvien pohjalta he määrittelevät työpaikan haluttavuuden.

Yrityksen hyvä maine luo vetovoimaa ja hyvä maine houkuttelee parhaat luoksesi. Maine vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisia työntekijöitä organisaatio saa työmarkkinoilta. Hyvämaineisessa organisaatiossa on enemmän vetovoimaa, joka houkuttelee parhaat työntekijät. Tämä on mielikuvatalouden suurimpia menestystekijöitä. Suomessa tilanne on muuttumassa dramaattisesti seuraavien vuosien aikana, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Jokaisella alalla koetaan ennennäkemätön tilanne, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Täytyy siis erottua joukosta. Hyvämaineiseen organisaatioon ollaan valmiita menemään töihin pienemmällä palkalla kuin huonomaineiseen organisaatioon kertoo Amerikkalainen Cherenson Groupin tutkimus. Raha ja ahneus eivät siis ole mielikuvatalouden työntekijöiden keskeisiä vetovoimatekijöitä. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat ovatkin korostuneet menestykseen liittyviä asioita enemmän. Kysymys ei ole kuitenkaan vain siitä, miten parhaat työntekijät saadaan taloon, vaan kuinka heidät myös pidetään talossa. Suomalaiset yritykset ja julkinen sektori ovat havahtuneet suurien ikäluokkien eläköitymiseen liittyviin riskeihin vain imagolisilla ja kosmeettisilla toimenpiteillä, kuten tekemällä yritysesityksiä, videoita, mainoksia ja messuosastoja. Kuitenkaan ei ole puututtu sen enempää yhteiskuntavastuuseen, johtamiskulttuuriin tai henkilöstöpolitiikkaan, jotka ovat työntekijöille paljon suuremmissa arvossa. Mai-

neeltaan hyvät organisaatiot saavat mielikuvatalouden parhaat resurssit. Kaikki alkaa rekrytointiprosessista. Hakemuksiin ei vastata, tai jos vastataan, niin se on hyvin konemaista. Jokainen kontakti joko vahvistaa tai heikentää organisaation mainetta hakijan mielessä. Tämän takia olisi tärkeää huolehtia, että jokainen rekrytointiprosessiin osallistuva on määritelty mainevastuu. Valitsematta jääneet hakijat ovat myös usein unohdettu kokonaan. Vaikka henkilöä ei valita, hän kertoo kuitenkin kokemuksestaan prosessista ja organisaatiosta. Lisäksi hän voi olla tulevaisuudessa tärkeä yhteistyökumppani tai asiakas. Tämän takia myös rekrytointiprosessin jälkityö pitäisi tehdä kunnolla. (P. Aula 2002, 261-263.) Potentiaalsiin työntekijöihin kohdistuvan vuorovaikutuksen keinoja ovat muun muassa rekrytointitilaisuudet, seminaarit, ekskursion, mediajulkisuus, internet ja hyväntekeväisyys. (P. Aula 2002, 266).

## 2.2 Työnantajakuva osana mainetta

Tämän päivän työnhakija on osittain vaativampi kuin aikaisemmin. Työnhakija ja työnantaja ovat entistä tasavertaisemmassa asemassa. Työntekijä haluaa tietää samantyyppisiä kysymyksiä yrityksestä tai organisaatiosta kuin yritys työnhakijalta. Palkkauksen, etenemismahdollisuuksien tai työn monipuolisuuden lisäksi työntekijä on kiinnostunut työnantajan visioista yrityskulttuurista, joustavuudesta ja esimerkiksi arvomaailmasta. Joidenkin tutkimuksien mukaan uusia tärkeitä kriteerejä, joita koulutettu työvoima arvostaa, ovat muun muassa alan kehittyvä ja dynaaminen imago mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä organisaation sisällä, itsenäinen työ, työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen sekä yrityksen itselle sopivat arvot. Nykyisin työlle annetaan myös samanlaisia vaatimuksia kuin kulutushyödykkeille. Töissäkin pitäisi olla kivaa, hauskaa ja mukavaa.

Henkilöstöön panostaminen on tärkeää missä tahansa yrityksessä, mutta hyvällä henkilöstöpolitiikalla on myös selkeitä imagovaikutuksia. Onkin tärkeää, että rekrytoitavalle annetaan sellainen mielikuva yrityksestä, joka vastaa yrityksen työntekijöiden todellista mielikuvaa. Näin mielikuvalla on myös katetta todellisuudessa.

Yrityksen julkinen kuva ja näkyminen julkisuudessa on tärkeää. Samoin ovat organisaation kotisivut, jotka ovat monesti työnhakijan ensimmäinen kontakti yritykseen. Organisaation opilaitossuhteet voivat olla myös merkittävässä asemassa, yritysvierailut, kesätyöpaikat, harjoittelut yms. Pitämällä yrityskuvan hyvänä organisaatio pysyy houkuttelevana työnantajana. (Pitkänen, 2001, 76-77).

## 3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tehtiin toimeksiantona puolustusministeriölle. Työskentelin sihteeriharjoittelijana puolustuspoliittisella osastolla elokuusta 2011 tammikuuhun 2012. Idea opinnäytetyön



aiheesta syntyi lounastauolla keskustellessa sihteeriharjoittelijoiden vähäisestä hakijamäärästä puolustusministeriöön vuodenvaihteessa 2011-2012. Puheeksi tuli myös pitkään avoinna ollut controllerin virka puolustusministeriössä. Mietimme yleisesti, mitkä asiat houkuttelevat mahdollisia työntekijöitä hakemaan tiettyä paikkaa ja onko työnhaku sattumanvaraista vai onko sillä syvempiä merkityksiä. Mitkä ovat siis syyt hakeutua tiettyyn työpaikkaan, ja etenkin juuri puolustusministeriöön. Tästä lähtökohdasta lähdimme kehittämään aihetta eteenpäin.

### 3.1 Tutkimusongelma, työn tavoitteet, tarkoitus, ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat puolustusministeriön edut nykypäivän koventuneilla työmarkkinoilla ja mitä etuja voidaan markkinoida työntekijöitä etsittäessä. Mitkä syyt saavat hakemaan töihin puolustusministeriöön ja mitkä ovat rekrytoinnin vahvuudet työpaikan houkuttelevuuden kannalta osaavan henkilökunnan palkkaamiseen? Näihin kysymyksiin vastauksia haetaan muun muassa pyytämällä henkilöitä määrittelemään arvostamia asioita yleisesti työelämässä teemahaastattelun avulla. Miten nämä arvostukset peilautuvat omalla työpaikalla? Näiden yleisten arvostusten pohjalta on tarkoitus miettiä, miten puolustusministeriön työnantajakuvasta saisi entistä houkuttelevamman ja siten saada motivoitunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa.

Tutkimuksen rakenne jakautuu kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa kerrotaan tutkimuksen menetelmästä, taustasta ja toteutuksesta sekä case-organisaatiosta. Tutkimuksen toisessa osassa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia sekä johtopäätöksiä ja tutkimuksen objektiivisuutta.

Toteutin tutkimuksen teemahaastatteluosuuden puolustusministeriön tiloissa Helsingissä ennalta sovittuina ajankohtina maaliskuussa 2012. Sovimme haastattelut joko sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Valitsin haastateltaviksi eri-ikäisiä sekä miehiä että naisia eri tehtävistä ja eri osastoilta. Lähetin saatekirjeen kuudelle henkilölle, joista sain viisi haastatteluun. Haastattelut tehtiin joko neuvotteluhuoneissa tai henkilön omassa työhuoneessa. Ennen haastattelua kerroin vielä tutkimuksestani ja että haastateltavien henkilöllisyydet pidetään anonyymeinä. Materiaalia haastatteluista tuli noin 12 sivua. Haastattelussa otettiin huomioon vain sanallinen viestintä, huomioimatta jätetään tauot puheessa, naurahdukset, yskäisyt, eleet, ilmeet ynnä muu sanaton viestintä.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdانا on todellisen elämän kuvaaminen ja laadullisen tutkimuksen luonteena on kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija suosii ihmistä tiedonke-

ruun välineenä ja luottaa enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. ( Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152, 155).

Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua. Päädyin tähän menetelmään sen takia, koska haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin mahdollisia väärinymmärryksiäkin syntyy vähemmän, ja tällä tavalla saa syvemmän käsityksen tutkittavasta asiasta. Haastattelun avulla saadaan myös kuvaavia esimerkkejä tutkittavasta aiheesta, sillä haastateltavilla on omakohtaisia kokemuksia käsiteltävästä aiheesta. Teemat ovat kaikille samat ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin, sillä vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Haastattelu on kohdennettu kahdeksaan eri teemaan, joista keskustellaan. (Hirsjärvi 2007, 199; Hirsjärvi 2009, 36, 47).

### 3.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset oli jaettu neljään eri pääteemaan, jotka ovat työhyvinvointi, rekrytointi ja perehdyttäminen, motivointi ja palkitseminen sekä imago ja työnantajakuva. Pääteemojen alla oli tarkentavia alateemoja.

Työhyvinvointi-teeman alateemoja olivat toimiva työyhteisö sekä työkyky. Työhyvinvointi-teeman kysymyksissä pyrittiin selvittämään, millainen on haastateltavan mielestä toimiva työyhteisö, millaisia asioita työelämässä arvostaa ja miten nämä peilautuvat nykyisessä työpaikassa. Haastatteluissa pyydettiin myös kertomaan oman työyhteisön työilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta sekä viestinnästä. Tähän teemaan kuuluivat myös kysymykset työterveyshuollosta ja työergonomiasta.

Toiseen teemaan kuuluivat kysymykset rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta rekrytointiprosessistaan ja miten siinä onnistuttiin tai epäonnistuttiin. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta perehdytyksestä ja sen määrästä.

Motivointi ja palkitseminen-teemassa oli eniten alateemoja. Haastattelujen kolmannessa teemassa oli kysymyksiä palkasta, urakehityksen tukemisesta ja sitoutuneisuudesta työnantajaan. Haastatteluissa pyydettiin kertomaan, millainen palkitseminen motivoisi parempiin työsuorituksiin, onko palkka sopiva työtehtäviin nähden, miten urakehitystä tuetaan ja millaiset koulutusmahdollisuudet työnantajalla on. Lisäksi kysyttiin sitoutuneisuutta työnantajaan.

Viimeisessä teemassa kysyttiin kysymyksiä, jotka liittyivät työnantajan imagoon ja työnantajakuvaan. Haastateltavia pyydettiin kertomaan millaisia mielikuvia heillä oli puolustusministeriöstä ennen työllistymistään sinne. Kysyttiin myös, miten vanhat mielikuvat ovat muuttuneet ja miten kokemukset ovat vastanneet odotuksia.

Haastatteluiden lopuksi kysyttiin tarkentavia kysymyksiä ja annettiin mahdollisuus omille kommentteille. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, miksi oli hakeutunut töihin juuri puolustusministeriöön. Lisäksi kysyttiin haastateltavien omia kommentteja puolustusministeriön vetovoimatekijöistä.

### 3.4 Case-organisaation kuvaus

Puolustusministeriö on valtion laitos, jonka tehtävänä on valtioneuvoston osana ja oman hallinnonalansa ohjaajana vastata turvallisuudesta, kansainvälisestä puolustuspoliittisesta yhteistyöstä sekä kansallisesta puolustuspolitiikasta. Puolustusministeriö myös vastaa puolustusvoimien toiminnasta ja sotilaallisen maanpuolustuksen voimavaroista. Ministeriön vastuulla on myös Suomen osallistuminen kansainvälisiin kriisinhallintaoperaatioihin ympäri maailman, hallinnonalan budjetin laatiminen ja puolustusmateriaalihankinnat.

Puolustusministeriö vastaa lisäksi kokonaismaanpuolustuksen koordinoinnista, kestävästä maanpuolustustahdosta ja toimii välikätenä valtioneuvoston ja puolustusvoimien välillä. Valtioneuvosto ohjaa puolustusministeriön kautta puolustusvoimia ja toisaalta puolustusvoimien tarpeet kulkevat puolustusministeriön kautta valtioneuvostoon. Puolustusvoimia johtaa puolustusvoimain komentaja Ari Puheloinen, jolla on apunaan pääesikunta. Hallinnollisesti puolustusvoimat on kuitenkin puolustusministeriön alainen.

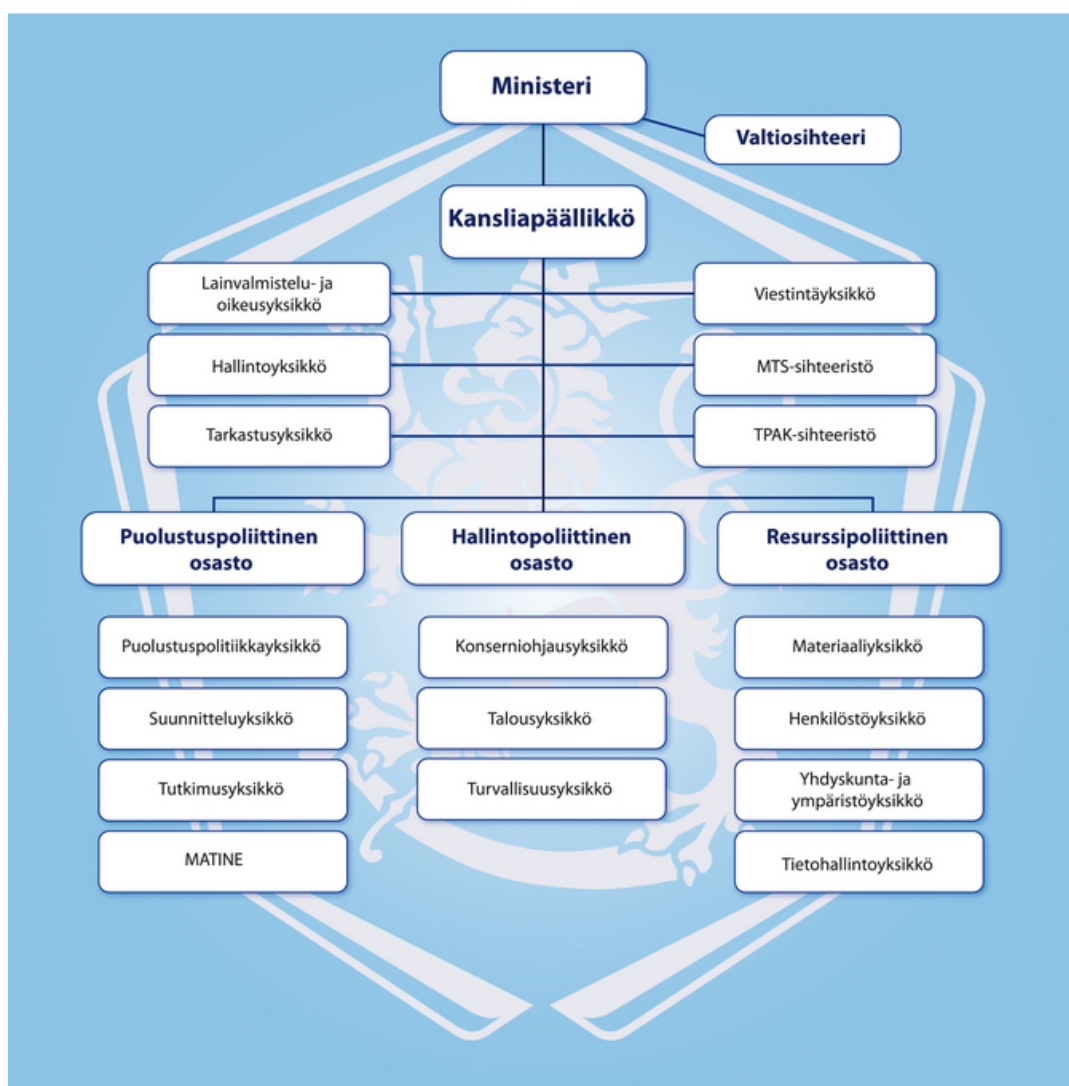
Puolustusministeriön vastuulla olevat organisaatiot ovat turvallisuus- ja puolustusasiain komitea, pääesikunta ja puolustusvoimat, kutsuntalautakunnat, kutsunta-asiain keskuslautakunta, maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta, maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE), vapaaehtoisen maanpuolustustyön neuvottelukunta, suomalaiset rauhanturvaamisorganisaatiot sekä puolustushallinnon rakennuslaitos. (Suomen Puolustusministeriö).

### 3.5 Henkilöstö

Puolustusministeriössä työskentelee noin 145 työntekijää ja sotilasvirkoja on noin 20. Ministeriössä työskentelee kaiken ikäisiä ihmisiä ja keski-ikä on 45 vuotta. Puolustusministeriön henkilöstöllä on yleensä korkeakoulu- tai yliopistotutkinto. Henkilöstössä on myös alemman korkeasteen tai keskiasteen tutkinnon suorittaneita työntekijöitä. Yleisimmät tutkinnot ovat kuitenkin valtiotieteen, oikeustieteen, filosofian ja upseerin tutkinnot sekä eriasteiset kaupalliset tutkinnot. (Suomen Puolustusministeriö. Puolustusministeriön vastuulla olevat organisaatiot).

Ministeriössä on kolme osastoa neljä erillisyyksikköä sekä turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö (TPAK) ja maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan sihteeristö (MTS). Näiden lisäksi osastojen sisäinen työ on jaettu useampaan yksikköön. (Suomen Puolustusministeriö. Osastot ja yksiköt).

Ministeriön johtamistapa on samanlainen kuin minkä tahansa siviiliviraston. Puolustusministeriötä johtaa puolustusministeri, apunaan valtiosihteeri, kansliapäällikkö sekä avustajat. Ministeriössä on kolme osastoa neljä erillisyyksikköä sekä turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö (TPAK) ja maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan sihteeristö (MTS). Näiden lisäksi osastojen sisäinen työ on jaettu useampaan yksikköön. (Suomen Puolustusministeriö).



Kuva 1: Puolustusministeriön organisaatiokaavio. (Suomen Puolustusministeriö. Organisaatiokaavio)

Seuraavaksi opinnäytetyössäni tarkastellaan teemahaastattelun tuloksia. Haastattelun tulokset on esitetty teemoittain.

#### 4.1 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Työhönopastus ja perehdyttäminen auttavat sekä organisaatiota että uutta työntekijää. Huolellisella perehdyttämällä on suuri rooli uuden henkilön tullessa taloon. Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii sopeuttamaan uuden henkilön joustavasti uuteen työhön sekä työympäristöön. Työtehtävästä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelee, mutta on tietyt asiat, joita tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Yritys ja sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat, strategiat sekä menettelytavat. Perehdytykseen tulisi sisältyä työpaikan henkilöstön esittely tai ainakin lähimmät kollegat, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt. Tärkeää olisi myös selvittää tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet. Perehdytyksessä voidaan käyttää erilaisia työpaikan työhöjeita, turvallisuusohjeita tai muita kirjallisia ohjeita. Suullista vuorovaikutusta ei voida kuitenkaan sivuuttaa kirjallisilla ohjeistuksilla. Joissain tilanteissa on myös hyvä tutustuttaa uusi työntekijä uuteen paikkakuntaan. Ulkomaankomennuksilla tätä pidetään tärkeänä asiana ja se helpottaa uuteen ympäristöön sopeutumista ja näin ollen uuden työn aloittamista. Mikäli on palkattu huolellisesti valittu henkilö, jonka osaamista on tarkoitus hyödyntää, mutta jos hänet aluksi pakotetaan luopumaan kehittämisajatuksistaan tai aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä, ei rekrytointi ole yrityksen kannalta tai uuden henkilön kannalta onnistunut. (Helsilä 2002, 52-53).

Perehdyttäminen voikin olla yksi kulmakivi, joka erottelee hyvät yritykset huonoista. Hyvällä perehdyttämällä taataan motivoitunut uusi työntekijä, joka haluaa jatkossakin kouluttautua ja etsiä luovia ja uusia ratkaisuja ongelmatilanteissa. Jos perehdytys on huono, työntekijällä kestää huomattavasti kauemmin oppia talon tavoille ja näin työntekijä ei ole yhtä tuottava kuin hyvin perehdytetty. Hyvä perehdytys on pitkässä juoksussa panostus tulevaan. Pieni panostus uuden työntekijän alkumetreille on siis kannattavampaa kuin perehdytyksen laiminlyönti.

Haastateltavan 1 mukaan on harmillista, että puolustusministeriössä on työntekijöitä, jotka ovat hoitaneet tehtävää lyhyissä pätkissä jo pidemmän aikaa.

”Se on aina vähän semmosta suhmurointia, että vaikka lehdessä onkin ilmoitus uudesta tehtävästä niin yleensä löytyy joku joka on jo hoitanut tehtävää kolmen kuukauden pätkissä 10 vuotta.” 1

Tällainen menettelytapa haastateltavan mukaan hankaloittaa ja vääristää rekrytointiprosessia. Perehdytykseen pitäisi hänen mukaan panostaa enemmän. Perehdytys pitäisi tehdä kunolla myös niille, joiden työsuhde on lyhyempi. Pienillä asioilla saisi perehdytyksestä paremman, esimerkiksi siten, että kierrätetään uusi työntekijä talossa, esitellään ihmiset ja toimitilat. Perehdytyksessä pitäisi enemmän panostaa siihen, että rohkaistaan uutta henkilöä esittäytymään vieraille ihmisille ja kerrottaisiin paremmin mitä talossa tehdään ja mitä oma yksikkö tekee. Näin uusi henkilö saisi paremman kokonaiskuvan, jotta sen jälkeen voi alkaa miettimään omaa paikkaansa organisaatiossa on ja näin helpottaa uudessa tehtävässä menestymistä.

Olennaista perehdyttämisessä on muistaa hyvä opastus ja suunnitella se huolella. Uusi henkilö tarvitsee kokeilua, toimintaa ja opettelua, jotta hän voi saada kokemuksia ja oppia niistä. Tärkeää on myös saada palautetta tehdystä työstä ja näin oppia lisää vuorovaikutuksen kautta. Uusi motivoitunut työntekijä haluaa luonnollisesti peilata uusia oppimiaan asioita ennalta opittuihin. (Helsilä 2002, 52-53).

Haastateltava 2 mukaan rekrytointiprosessi on ollut onnistunut. Erityisen positiivista oli se, että laitettuaan hakemuksen saman tien tuli vastaus sähköpostiin. Pelkkä hakemuksen saapumisen huomioiminen voi vaikuttaa suuresti mielikuvaan mahdollisesta tulevasta työnantajasta. Pienillä yksityiskohdilla voidaan vaikuttaa positiivisesti. Haastateltavan mukaan perehdytykskin on hyvin hallinnassa, kierrätettiin paljon talossa ja esiteltiin. Perehdytystä on ollut haastateltavan mukaan riittävästi.

Haastateltava 3 mukaan rekrytointiprosessi meni todella hyvin ja nopeasti. Hän kuitenkin koki monien papereiden täyttämisen valinnan jälkeen negatiiviseksi asiaksi ja koki sen hitaana byrokratiana. Perehdytykseen hän on ollut tyytyväinen ja kokenut, että aina on saanut apua, kun sitä on tarvinnut.

Haastateltavan 4 mukaan rekrytointiprosessissa on paljon oppimista. Hän joutui odottamaan pitkään, ennen kuin häneen otettiin yhteyttä. Sitten kun otettiin yhteyttä, niin odotettiin päätöstä ja niin edelleen. Ennen kaikkea hakijoiden informoiminen oli hoidettu hänen mielestään huonosti. Hänen mielestään ei kerrottu tarpeeksi, missä vaiheessa valinnassa ollaan menossa milloinkin. Tiedonkulussa on tässä asiassa siis hänen mukaan opittavaa. Sähköinen rekrytointijärjestelmä tosin hänen mielestään toimi moitteettomasti.

”Informointi on se missä on petrattavaa.”<sup>3</sup>

Haastateltavan 4 mukaan perehdytystä oli sopivasti, mutta minkäänlaista perehdytysuunnitelmaa ei hänelle tehty. Hän kuitenkin kokee, että on aina saanut vastauksen tarvittaessa ja

on ollut iloinen siitä, että hänelle on annettu vaativiakin tehtäviä. Haastateltavan 5 mukaan rekrytointiprosessi oli hidas ja formaali. Perehdytys on hänen mielestään hyvin hallussa, sillä hänelle oli tehty valtavan hieno perehdytysohjelma.

#### 4.2 Motivointi ja palkitseminen

Sana motivaatio tulee latinankielestä sanasta ”motivus”, joka tarkoittaa liikkeellä pitävää voimaa, liikkeelle panevaa. Motivaatio on sisäistä voimaa, joka pitää meidät liikkeellä, ja päättää miten sinnikkäästi ja voimakkaasti jotakin asiaa tavoitteleme ja mihin ylipäänsä suuntaudumme. (Airo, 2008, 51).

Omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen on erityisen tärkeää, sillä useimmiten ihminen suoriutuu parhaiten tehtävistä, joihin hän on sisäisesti motivoitunut. Yleinen tapa tarkastella motivaatiota on jakaa se sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon tuskin esimies pääsee kovinkaan paljon käsiksi, toisin kuin ulkoiseen. Ulkoisella motivaatiolla taas tarkoitetaan ihmisten ulkopuolisten tekijöiden synnyttämiä motivaatioita, esimerkiksi palkkioita, rahaa tai työtehtäviin liittyviä tavoitteita. Työelämässä ulkoisia motivaatiotekijöitä on läsnä runsaasti. Työhön on suhtauduttava motivoituneesti tavalla tai toisella, vaikka kaikki työtehtävät eivät miellyttäisikään niin paljon. Esimerkiksi rutiineista innostuminen ja motivoituminen voi olla hankalaa, mutta useimmat ymmärtävät rutiinien tärkeyden isommassa mittakaavassa ja siksi motivaatiota niiden tekemiseen syntyy riittävästi. (Airo 2008, 57-58).

Palkitseminen on käsitteenä melko laaja, ja se käsittää niin taloudelliset palkkiot kuten palkan ja muut rahalliset edut sekä ei-taloudelliset kuten sosiaaliset palkkiot tai urapalkkiot. Palkitseminen nähdään usein johtamisvälineenä, jolla motivoidaan työntekijöitä parempiin työsuorituksiin. Palkitsemisella luodaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa työntekijöitä toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. (Kauhanen 2003, 105).

Palkitseminen on organisaatiossa tärkeä motivoinnin väline. Parasta palkitsemista voi olla pelkkä kiitos hyvin tehdystä työstä. Palkkiona voi olla rahallinen arvo, mutta joskus pelkkä huomioiminen riittää. Nyky-yhteiskunnassa on totuttu palkitsemaan rahallisesti, emmekä ole tottuneet kannustamaan muuten.

Haastateltavan 1 mukaan parasta palkitsemista on palaute. Palautteen ei välttämättä tarvitse olla edes positiivista palautetta, vaan rakentava palaute riittää. Haastateltava haluaisi kuulla, mitä hänen työssään voisi parantaa, mikä on onnistunut erityisen hyvin ja miten työtä pitäisi

mahdollisesti muuttaa. Haastateltavan mielestä palaute on palkitsemista. Haastateltavan mukaan rahallinen palkitseminen ei ole niinkään tärkeää.

”Palaute on mun mielestä palkitsevaa.” 1

Haastateltavan 2 mukaan työtehtävien mielekkyys on työn tärkein motiivi. Työn vastuullisuus myös motivoi.

”...että sulla on vastuuta, sulle annetaan vastuuta ja sä saat sitä...” 2

Tällä tavalla esimiehen ja työntekijän välille syntyy eräänlainen luottamus, että vastuuta kannattaa antaa ja samoin työntekijälle tulee sellainen tunne, että työ kannattaa tehdä kunolla. Haastateltava 2 mukaan palkkakehitys ei vastaa työn vaativuuden lisääntymistä. Tehtävät ovat hänen mukaansa huomattavasti vaativimpia ja palkka laahaa sen osalta perässä. Tulokittavissa tässä tapauksessa kuitenkin on, että rahalliset palkkiot eivät ole niin tärkeitä kuin itse työn mielekkyys.

Haastateltava 3 mielestä olisi motivoivaa, jos joskus saisi esimerkiksi ravintolaillallisen, elokuvaliput tai jotain pientä, ei välttämättä kallista, mutta motivoivaa. Liikuntasetelit olivat haastateltavan mukaan myös hyvä asia, etenkin se, että niiden arvoa ei vähennetä palkasta, vaan ne ovat täysin ilmaiset. Palkasta hän ei valita, vaikka saisi se olla suurempikin.

”Tätä tehdään fiiliksellä, eikä rahan perässä.”3

”Sopivasti tekemisen kautta.”4

”Oon ihan tyytyväinen palkkaani.”4

Haastateltavan 5 mukaan palkka ei ole kilpailukykyinen, hänen mielestä pitää olla muita tekijöitä, mitkä motivoi riittävästi.

#### 4.3 Vuorovaikutus ja viestintä

Tiedon panttaaminen ja salailun kulttuuri ei toimi ja se tuleekin korvata informaation ja tiedon jakamisen kulttuurilla. (Aula ja Heinonen 2002, 18.)

Haastateltavan 1 mielestä jokaisessa työpaikassa viestintää voisi parantaa, mutta kokee, että puolustusministeriössä ollaan menossa koko ajan parempaan suuntaan. Oman osaston henki-



lömäärän kasvaessa viestintä vaikeutuu. Ennen oli helpompaa pienemmällä porukalla ja viestintä oli henkilökohtaisempaa.

”Tiedon määrä ja työntekijöiden määrä ja hoidettavien asioiden määrä on kasvanut tosi paljon, että viestintä on entistä vaikeampaa.”<sup>1</sup>

Haastateltavan 3 mukaan tiedonkulkua ja viestintää voisi parantaa huomattavasti. Esimerkiksi niin, että kaikkea tietoa ei jaeta kaikille, sillä tiedon määrä on valtava. Hänen mielestä tulisi ensinnäkin miettiä, kenelle juuri kyseinen tieto on tärkeää, ja sitten jakaa se niille, jotka sen tiedon oikeasti tarvitsevat. Tiedonkulun parantaminen tekisi työyhteisöstä hänen mukaansa toimivamman, jotta kaikki tietäisivät missä mennään.

”Informaation määrä on jäätävä.”<sup>3</sup>

Viestinnässä olisi haastateltava 4 mukaan parannettavaa, mutta hän uskoo sen olevan jokaisen organisaation ongelma.

”Tietysti viestintä täällä on vähän arkaluonteista, et on sellaisiakin asioita, mistä ei oikeen voikaan puhua, et se on aika haastavaa.”

Haastateltavan 4 mukaan viikoittaiset yksikköpalaverit parantavat huomattavasti tiedonkulkua. Hänen mielestä on hyvä, että viikoittain käydään läpi, mitä keskijohdon palavereissa on käyty läpi, ja näin tieto tulee sieltä alaspäin. Parempaan suuntaan ollaan siis menossa hänen mukaansa sillä yksikköpalavereita ei muutamaan kuukauteen ollut.

#### 4.4 Työtyytyväisyys ja viihtyvyys

Työhyvinvoinnista ja työyhteisöstä keskusteltaessa esiin nousi erilaisia asioita. Kaikkien haastateltavien mielestä hyvä työyhteisö on avoin ja tasa-arvoinen. Asioista täytyy voida puhua avoimesti ja käsitellä konfliktitilanteet alta pois mahdollisimman pian. Jollei näin tehdä, voivat asiat jäädä vaivaamaan pitkäksikin aikaa. Kahden haastateltavan mukaan töissä voi ja pitääkin olla myös hauskaa. Haastateltavan 2 mukaan talossa on sellainen olo, että ihmiset tekevät tosissaan töitä ja asiat saadaan sujumaan. Hänen mukaan hänen osastollaan ei työilma-  
piiri ole kovin hyvä. Ongelmia hänen mukaansa on nimenomaan sisäisessä tiedonkulussa ja töiden organisoinnissa. Työhyvinvoinnissa hänen mukaansa on paljon tehtävää.

”Tärkeätä on myös, että mennään lujaa, mutta rennosti.”<sup>4</sup>

”Asiat sujuu tehokkaasti ja ihmiset on hyvin sitoutuneita työhönsä ja motivoituneita.”<sup>2</sup>

”Se on tärkeätä mulle et voi olla sellases työpaikassa missä välillä nauretaan-kin.”<sup>4</sup>

”Täällä välittyy hyvä positiivinen vire.”<sup>2</sup>

Haastatteluiden perusteella puolustusministeriössä työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Haastateltavat ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä ja kokevat, että talon yleinen ilmapiiri on myös sitoutunut ja motivoiva. Työssä käytetään niin paljon aikaa, että työpaikan pitääkin olla mielekäs ja merkityksellinen.

Haastateltavan 1 mukaan jokaisella työpaikalla on aina omat napisijansa ja napisemisen aiheet. Juoruilu ja selän takana puhuminen luo huonoa henkeä. Hänen mielestä työyhteisön ilmapiiri on jokaisen omalla vastuulla. Haastateltavan 3 mielestä avoimuus ja tasa-arvo eivät toteudu puolustusministeriössä. Hänen mukaan päivittäiset työtehtävät on helppo hoitaa, kun on itse sellainen ihminen, joka tulee kaikkien kanssa toimeen. Pieniä klikkejä kuitenkin välillä esiintyy.

Yleisesti ottaen kuitenkin kaikkien haastateltavien mielestä puolustusministeriössä on varsin hyvä työilmapiiri, vaikka kehittämisen kohteitakin löytyy. Omilla toimintatavoillaan ja käyttäytymisellään voi luoda hyvää fiilistä ja kaikilla on oma vastuu työyhteisönsä ilmapiiristä. Yksi sanoi, että ei mielellään jää kahvihuoneisiin tai muualle juoruamaan, vaan yrittää itse olla positiivinen ja avoin.

Haastateltavan 5 mukaan puolustusministeriössä välittyy se, että ihmiset kokevat oman työnsä merkitykselliseksi, mutta organisaationa on kuitenkin kehittymisen varaa. Ministeriön sisällä välittyy hyvä ilmapiiri. Viestintää voisi parantaa, mutta haastateltavan 5 mukaan se on jokaisen organisaation ongelma.

#### 4.5 Työterveys ja työergonomia

Haastateltavan 2 mukaan puolustusministeriöllä on toimiva työterveyshuolto ja ergonomiaan on kiinnitetty huomioita. Haastateltava 3 on kuullut pelkkää hyvää työterveyshuollosta ja hän antaa hyvää palautetta myös siitä, että ergonomiseen työasentoon on kiinnitetty huomioita. Tarvittaessa fysioterapeutti tulee laittamaan työpisteen henkilökohtaisesti juuri itselle sopivaksi.

”On ihan mahtavaa, et tullaan oikeesti tekemään se sun mittojen mukaan.”<sup>3</sup>

”Kokonaispaketti on mun mielestä sillai hallussa.”<sup>2</sup>

Haastateltavan 4 mukaan kaikki on toiminut työterveyshuollon kanssa hyvin ja ajan sai nopeasti.

Haastateltava 5 ei ole ehtinyt perehtymään asiaan, mutta tietää, että tarvittaessa joku tulee säätämään työolot itselle sopivaksi.

#### 4.6 Urakehityksen tukeminen

Haastateltavan 1 mukaan hänen omalla osastollaan kehityskeskustelut, urakehitysjattelu ja koulutuksen tukeminen on viety pidemmälle kuin muualla puolustusministeriössä, ja kehitystä aikaisempaan verrattuna on tapahtunut paljon. Haastateltavan mukaan kuitenkin ei riitä, että urakehitystä tuetaan muodollisesti, vaan esimiehen tulisi aktiivisesti auttaa ja kannustaa urakiertoon ja uusiin tehtäviin hakeutumista. Parantamisen varaa olisi ja hänen mielestä tarvittaisiin välineet, jolla urakierto tehtäisiin mahdolliseksi.

Haastateltavan 2 mukaan urakehitys on ollut puolustusministeriössä pettymys. Hänen mukaansa virkanimikkeen vaihtoa päällikkönimikkeeksi on luvattu vuosia aikaisemmin, mutta mitään ei kuitenkaan ole tapahtunut.

”Tyhjiä lupauksia.”<sup>2</sup>

Koulutusmahdollisuudet haastateltavan 2 mukaan ovat hyvät. Haastateltavan mukaan aina, kun on ollut jotain tiettyä koulutusta johon hän on halunnut osallistua, niin se on ollut mahdollista. Haastateltavan 2 mukaan etätyömahdollisuus on erityisen hyvä asia. Se helpottaa hänen mukaansa perhe-elämän ja työelämän yhteensovittamista. Vaikka urakehitys ei ole mennyt hänen kohdallaan, niin kuin oli luvattu, ja palkka ei välttämättä vastaa työn vaatuuksia, niin työnantaja on kuitenkin plussan puolella, eli positiivisia asioita on enemmän kuin negatiivisia.

Koulutusmahdollisuuden ovat haastateltavan 4 mukaan hyvät. Hän on ollut koulutuksissa ja aikoo jatkossakin osallistua.

#### 4.7 Sitoutuneisuus työnantajaan

Haastateltavan 1 mukaan pätkätöistä huolimatta hän kokee, että henkilöstö on hyvin sitoutunut.

”Puolustushallinto on vähän ideologisempi asia...” 1

”Tänne ehkä hakeutuu sellasia ihmisiä ketkä ajattelee samalla tavalla kun min ten ministeriö toimii.”1

Haastateltavan 2 mukaan puolustushallinnolle on ominaista se, että ihmiset ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. Puolustushallinto on hyvin erityinen ala, jossa ihmiset tekevät kunnianhimoisesti töitä. Puolustusministeriössä on hyviä asiantuntijoita ja haastateltava kokee työnsä haasteellisena ja mielenkiintoisena.

”Kyl ihmiset on ylpeitä et ne on täällä töissä.” 4

”Siin on jonkunlaista arvoa et on puolustusministeriössä. Kyl mä ihan ylpee voin olla työnantajastani ja työpaikastani.”4

”Ei mua huvittais täällä käydä muutamaa kuukautta pyörähtämässä.” 5

#### 4.8 Imago ja työnantajakuva

Haastateltavan 1 mielestä puolustusministeriöllä on hyvä kuva, ja hän on itse myös tyytyväinen. Sisältäpäin kun asiaa katsoo, niin tietenkin kehittämisen kohteita löytyy, koska kaikki ei näy ulos päin.

”Ei mua nolota sanoo ystäville, että mä oon puolustusministeriössä töissä.”2

”Mä oon ihan mielelläni täällä ja oon ylpee siitä.”2

Ennen puolustusministeriöön tulemistä haastateltavalla 2 oli puolustusministeriöstä melko etäinen mielikuva eikä hänellä juurikaan ollut mitään henkilökohtaisia kontakteja puolustusministeriöön. Kuitenkin hallinnonala oli aikaisemmasta työstä tuttua, joten hän koki sillä tavalla siirtymisen puolustusministeriöön töihin helpoksi.

Haastateltava 3 koki puolustusministeriön olevan vanhoillinen ja jäykkä ennen sinne töihin menemistä ja yllättyi positiivisesti siitä, että siellä olikin paljon nuoria töissä. Hänen mielestään se pitäisi saada myös näkymään ulospäin.

Haastateltava 4 ajatteli ennen työllistymistään puolustusministeriöön, ovatkohan puolustusministeriössä kaikki sotilaita tai jotenkin sotilashenkisiä.

”Armeija pienoiskoossa... mut ei se pidä paikkaansa, ilmapiiri on rento.”<sup>4</sup>

Haastateltavalla 5 oli melko neutraalit mielikuvat puolustusministeriöstä ennen sinne työllistymistään. Hän uskoo että puolustusministeriö vetoaa niin sanottuihin syviin arvoihin, kuten isänmaallisuuteen.

”Neutraalit mielikuvat, vakaa ja perusarvoja tukeva.”<sup>5</sup>

#### 4.9 Syyt hakeutua töihin puolustusministeriöön

Haastateltavaa 1 on aina kiinnostanut kansainväliset asiat, hän on opiskellut alaa ja tehnyt lopputyön nykyiseen työhön liittyvästä aiheesta. Puolustusministeriössä kiinnosti nimenomaan kansainvälisyys, asiantuntijaorganisaatio, töiden pitkäjänteisyys ja se, että saa perehtyä syvällisesti työhönsä. Työstä myös löytää koko ajan lisää ja uutta.

Puolustushallinnon tuttuus kiinnosti haastateltavaa 2 ja jonkinlainen tuntuma, ja kontaktit puolustusvoimiin lisäsi mielenkiintoa hakeutua töihin puolustusministeriöön. Haastateltava 4 sattui näkemään lehti-ilmoituksen ja ajatteli, että se kuulosti mielenkiintoiselta ja omalta työnkuvalta. Sattumalta hän siis haki paikkaa. Haastateltavan 5 Tehtäväkuvaus oli kirjoitettu niin, että se vaikutti mielenkiintoiselta, siitä huolimatta että se oli valtion työ.

#### 4.10 Muut edut

Haastateltavat luettelevat etuina lisäksi pienen talon edut, sen että asioita voi hoitaa henkilökohtaisesti, työtoverit tunnetaan nimeltä tai ainakin kasvoiltaan. Pienet asiat, kuten työpuhelin voivat olla tärkeitä.

”...kyl mä tätä pidän vähän keskivertoministeriöö ammattitaitosempana talona.”<sup>1</sup>

Haastateltavan 2 mielestä puolustushallinnolla ja puolustusministeriöllä on hyvä imago. Hän kokee, että ulkopuoliset arvostavat puolustusministeriön tekemää työtä ja hän onkin saanut siviilisektorilta sellaista palautetta. Hän kokee, että puolustusministeriön imago on luottamusta herättävä ja kertoo työn luonteen ja sen julkisuuden olevan tasapainossa. Haastateltavan mukaan puolustusministeriön kilpailuedut ovat samat kuin valtiolla yleensä. Niitä on vakaa työsuhde, vaikkakin vähennyksiä ja irtisanomia on jouduttu viime aikoina tekemään. Hän

kuitenkin kokee valtiolla työpaikkojen olevan turvatumpia ja laadukkaampia kuin yksityisellä tai kuntasektorilla.

Haastateltavan 2 mukaan on olemassa ihmisiä, jotka kokevat puolustusministeriön tekemän työn hyvin vanhanaikaisena. Urakehitystä hänen mukaansa tulisi tukea enemmän. Hänen mukaansa olisi tärkeää, että naisia saataisiin enemmän näkyville paikoille puolustusministeriössä. Se tekisi hyvää puolustusministeriön imagolle.

”Naisia johtaville paikoille!”

Palkalla ei haastateltavan 3 mukaa voida kilpailla työvoimasta. Hänen mukaansa on kiva, että puolustusministeriössä ollaan niin sanotusti ajassa kiinni.

”Se et sä meet töistä kotiin ja uutisissa puhutaan niistä asioista mitä sä oot tehny. Se on ihan mielettömän hienoa.”<sup>3</sup>

Haastateltavan 3 mukaan sekin, että puolustusministeriössä on nuorta ja osaavaa väkeä, pitäisi sada jotenkin ulospäin näkymään. Työtilat saivat hyvää palautetta ja se, että melkein kaikilla on omat työhuoneet. Sijainti myös on tosi hyvä, rauhallinen, mutta silti ydinkeskustassa.

”Tää työ palkitsee niin paljon.”<sup>3</sup>

Kaikki viisi haastateltavaa oli samaa mieltä siitä, että liukuva työaika on hyvä asia. Kahdessa haastattelussa keskusteltaessa etenemismahdollisuuksista puolustusministeriössä esille tulivat naisten huonot etenemismahdollisuudet. Kaikki osastojen ylimmät virkamiehet ovat miehiä ja upseereja. Kaikissa haastatteluissa todettiin työskentelytilojen olevan hyvät ja työpaikan sijainti loistava.

Haastateltavan 4 mielestä tilat ovat kivat ja liukuva työaika erittäin hyvä asia. Hyvää on myös se, että työkännykän voi sulkea töistä lähtiessä, eivätkä työasiat pyöri mielessä vapaa-ajalla. Työpaikan sijainti on hyvä, jotta voi helposti työpäivän päätteeksi mennä omille asioille. Haastateltavan mukaan virkasuhde on varma.

”No niin varmaa ku vaan voi olla, et kylhän tää nyt aika varmalta näyttää.”<sup>4</sup>

”Ainahan on tietysti epävarmuutta tässä maailmassa, kyl se ainakin hitaampaa on, et ei tuu viikon varoitusaljalla et hei, saat kenkää.”<sup>4</sup>

Haastateltavan 4 mielestä kansainvälisyys on kilpailuetu ja että puolustusministeriössä pääsee mielenkiintoisiin kansainvälisiin tehtäviin. Etuja on lisäksi, että työ on merkityksellistä ja näkyvää: uutisissa voi nähdä työnsä tuloksia.

”Ku sä teet jotain asiaa ja se saattaa olla illalla uutisissa.”

”Riittävän hyvät työvälineet”.5

”Uuden hienot ja väljät tilat” 5

”Kassakaapit hämmentää.” 5

#### 4.11 Tutkimustulosten luotettavuus ja objektiivisuus

Laadullisessa tutkimuksessa perinteiset pätevyiden ja luotettavuuden määritelmät eivät välttämättä tule kysymykseen, sillä kaikki kulttuuria ja ihmisiä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsijärvi ym. 2007, 227.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteettia ja reliabiliteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta eli mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Menetelmät ja mittarit eivät aina kuitenkaan vastaa välttämättä sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Vastaukset ovat esimerkiksi voineet ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija oli ajatellut. Mikäli tutkimustuloksia kuitenkin käsitellään tutkijan alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti, ei tutkimustuloksia voida pitää luotettavina ja pätevinä. Jokaisen tutkimuksessa pätevyyttä ja luotettavuutta on kuitenkin hyvä arvioida jotenkin, vaikka kyseisiä käsitteitä ei haluaisikaan käyttää. (Hirsijärvi ym. 2002, 226-227).

Lisäksi tutkimusteksti on tutkijan tulkinta tietyistä lähteistä ja tietystä aineistosta. Tärkeänä menetelmällisen objektiivisuuden kriteerinä pidetään tutkimuksen toistettavuutta, sitä, että toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen samoista lähtökohdista. (Hirsijärvi ym. 1997, 286-287).

Tämän opinnäytetyön haastattelukysymysten luotettavuuden ovat tarkastaneet kohdeorganisaation edustaja sekä ohjaava opettaja. He totesivat, että niillä saadaan riittävästi tietoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lisäksi haastateltavilla on ollut haastattelun aikana tarkentaa kysymyksiä, mikäli niitä ei ole ymmärretty.

Teorialle ja näkemyksilleni on haettu vahvistusta haastatteluiden avulla. Haastatteluiden tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kaikilla haastateltavilla. Otos oli kuitenkin hyvin pieni osa

koko henkilöstöstä. Luotettavamman tuloksen olisi saanut suuremmalla otoksella, mutta silloin haastattelujen syvyys olisi muuttunut.

#### 4.12 Johtopäätökset ja yhteenveto

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat ovat puolustusministeriön vetovoimatekijöitä työmarkkinoilla. Puolustusministeriössä ollaan tutkimustulosten perusteella yleisesti ottaen tyytyväisiä. Toki parannettavaakin löytyy, mutta enemmän oltiin tyytyväisiä, kuin tyytymättömiä. Talossa työskentelevät ovat tyytyväisiä, mutta se pitäisi saada myös näkymään enemmän ulospäin. Työpaikkailmoituksista voisi esimerkiksi tehdä mielenkiintoisempia ja nuorekkaampia. Lisäksi Puolustusministeriö voisi markkinoida itseään paremmin työnantajana vastavalmistuneille tai opiskelujen loppuvaiheessa oleville henkilöille erilaisissa opiskelijatapahtumissa tai messuilla. Talon nuorekkuus, viihtyvyys ja rentous voisi näkyä enemmän. Haastattelujen perusteella mielikuvat ennen puolustusministeriöön työllistymistä olivat melko olemattomia. Usein ensimmäinen kontakti uuteen organisaatioon ovat sen Internet-sivut, joten Puolustusministeriön Internet-sivuilla voisi esimerkiksi nykyistä selkeämmin esitellä puolustusministeriön työtehtäviä ja henkilöstöä ja heidän koulutustaustaansa.

Lähdin tekemään työtä kunnianhimoisesti ja melko tiukalla aikataululla. Lopulta jouduin rajaamaan työtä melko paljon ja luopumaan tiukasta aikataulusta. Olisin halunnut tehdä tutkimuksesta laajemman, mutta ajankäytöllisesti se ei ollut mahdollista.

Olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana joitakin asioita. Jos aloittaisin prosessia nyt, suunnittelisin sen huolellisemmin ja mieltäisin aiheen rajauksen perusteellisemmin. Tekisin työtä säännöllisemmin ja järjestelmällisemmin kuin nyt tein.



## Lähteet

- Airo, J., Rantanen, J., Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.
- Aula, P., Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijänä. Helsinki: WSOY.
- Etelälahti, P., Kiviniemi, M., Strömberg, E. & Vehkamäki, P. 2008. Valtionhallinnon perusteet. Helsinki: Edita.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki.
- Hurtta, H. & Peltola, T. 1997. Tutkielmantekijän opas. 2. Uudistettu painos. Tampereen yliopiston suomen kielen ja yleisen kielitieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Hyppönen, R. 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. & Voutilainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- KVTES 2010-2011. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Helsinki. 2010.
- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhdeopas. Jyväskylä: Edita.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Joensuu.
- Puolustusministeriö. Työtyytyväisyyskysely. 2011.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

## Sähköiset lähteet

- Suomen Puolustusministeriö. Puolustusministeriön vastuulla olevat organisaatiot. Viitattu 1.4.2013.  
[http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/puolustusministerion\\_vastuulla\\_olevat\\_organisaatiot](http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/puolustusministerion_vastuulla_olevat_organisaatiot)
- Suomen Puolustusministeriö. Puolustusministeriö työntantajana. Viitattu 1.4.2013.  
[http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/puolustusministerio\\_tyonantajana](http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/puolustusministerio_tyonantajana)
- Suomen Puolustusministeriö. Organisaatiokaavio. Viitattu 28.5.2013.  
<http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/organisaatiokaavio>
- Suomen puolustusministeriö. Osastot ja yksiköt. Viitattu 26.2.2012.  
[http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/osastot\\_ja\\_yksikot](http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/osastot_ja_yksikot)

Kuvat

Kuva 1: Puolustusministeriön organisaatiokaavio.

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje .....	28
Liite 2. Teemahaastattelukysymykset .....	29

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olen Laurea ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opinnäytetyötä puolustusministeriön kilpailueduista työmarkkinoilla. Suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelun puolustuspoliittisella osastolla syksyllä 2011. Tarvitsen 5-7 haastateltavaa maaliskuun aikana. Haastattelu on tyypiltään teemahaastattelu ja kestää noin puoli tuntia. Haastateltavien henkilöllisyydet pidetään anonyymeinä.

Mikä ajankohta sinulle sopisi parhaiten? Ilmoitathan osallistumisestasi viimeistään perjantaina 9. Maaliskuuta.

Ystävällisin terveisin,  
Hanna Laakso

## Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

### Työhyvinvointi

#### toimiva työyhteisö

- millainen on mielestäsi toimiva työyhteisö?
- millaisia asioita arvostat työelämässä?
- onko työyhteisösi mielestäsi tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen?
- kerro työyhteisösi ilmapiiristä
- onko ilmapiiri avoin ja luottamuksellinen?
- kuvaile työyhteisösi vuorovaikutusta ja viestintää
- onko asioita, mitkä saisivat työyhteisöstä toimivamman

#### työkyky ja työhyvinvointi

- mitä mieltä olet puolustusministeriön työterveyshuollosta?
- mitä mieltä olet työergonomiasta?
- kerro virkistyspäivästä tai muusta vastaavasta tapahtumasta ja kuinka ne vaikuttavat työkykyyn ja työhyvinvointiin?

### Rekrytointi ja perehdyttäminen

#### Onnistunut rekrytointiprosessi

- millainen on mielestäsi onnistunut rekrytointiprosessi?
- kerro omasta rekrytointiprosessista, ja miten siinä onnistuttiin/epäonnistuttiin

#### Perehdytys

- millaisen perehdytyksen sait?
- oliko perehdytystä liikaa/sopivasti/liian vähän

### Motivointi ja palkitseminen

#### Palkitseminen

- millainen palkitseminen motivoisi parempaan työsuoritukseen?

#### Palkka

- onko palkkasi sopiva työtehtäviisi nähden?
- haluatko kertoa jotain muuta palkkaan liittyen?

#### Urakehityksen tukeminen

- miten urakehitystäsi on tuettu puolustusministeriössä?
- millaisia koulutusmahdollisuuksia puolustusministeriö tarjoaa?

#### Sitoutuminen

- kuinka sitoutunut olet puolustusministeriöön työnantajana?
- kerro tulevaisuudestasi puolustusministeriön palveluksessa

### Imago/työnantajakuva

Millaisena työnantajana näit puolustusministeriön ennen työskentelyäsi täällä?

Onko mielikuva pitänyt paikkaansa? Miten kokemukset ovat vastanneet odotuksia?

**Miksi olet hakeutunut töihin juuri puolustusministeriöön?**

**Mitkä edellä mainitut asiat ovat mielestäsi puolustusministeriön kilpailuedut työmarkkinoilla? Vai onko se jokin muu asia?**

**Näetkö toimialan ja toiminnan maanpuolustukseen liittyvien asioiden parissa kilpailuetuna?**

**Muut asiat**

-työpaikan sijainti, remontoidut tilat, liukuva työaika, varma työsuhde, kuuluminen ryhmään, toimeentulo, työn ilo, tunne osaamisesta...