

Anne Salonen

TYÖYHTEISÖN TUKEMINEN JA TUKIORGANISAATION
MERKITYS PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUKSESSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2014

TYÖYHTEISÖN TUKEMINEN JA TUKIORGANISAATION MERKITYS PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUKSESSA

Salonen, Anne
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Syyskuu 2014
Ohjaaja: Kuohukoski, Minna
Sivumäärä: 95
Liitteitä: 1

Asiasanat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, tukiorganisaatio, työyhteisö

Käynnissä olevan puolustusvoimauudistuksen myötä puolustusvoimista vähennetään noin 1 200 virkaa ja lisäksi tehdään virkapaikkakunnan siirtoja noin 2 700. Tutkimuksen teoriaosassa selvitettiin puolustusvoimissa palvelevien virkamiesten siirtovelvollisuutta ja siihen liittyvää lainsäädäntöä. Lisäksi tutkimuksessa perehdyttiin muutoksen tukemiseen ja muutoksen johtamiseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä organisaatiomuutos on esimiehen ja työntekijän näkökulmasta.

Valtioneuvoston periaatepäätöksen ja Valtiovarainministeriön päätöksen mukaan valtion virastoihin tulee muutostilanteessa nimetä HR-koordinaattorit. Pääesikunta antoi 15.12.2011 käskyn, jonka mukaan kaikkiin joukko-osastoihin tuli nimetä HR- ja tukikoordinaattorit. Perustetun tukiorganisaation tehtävänä on tukea ja auttaa muutoksessa olevia.

Tutkimuksessa selvitettiin tukiorganisaation merkitystä työyhteisölle puolustusvoimauudistuksen aikana. Tutkimus rajattiin Satakunnan lennostosta lähteviin ja Satakunnan lennostoon siirrettäviin virkamiehiin. Tutkimusta varten laadittiin kyselylomake, joka jaettiin 180 siirrettävälle virkamiehelle.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tukiorganisaatio koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Lisäksi tukiorganisaation ammattitaitoa pidettiin hyvänä. Suurimpana haasteena virkamiehet pitivät paikkakunnalta muuttoa ja perheasioiden järjestämistä. Tukimuodoista toivottiin muuttokorvauksen korottamista ja sen maksamista ennen muuttoa. Tutkimustulosten perusteella tukiorganisaation toimintaa kannattaa jatkossa kehittää niin, että koulutusten määrää lisätään ja ne viedään lähemmäksi yksiköitä. Myös tukiorganisaation ja esimiesten ajankäyttöön tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

SUPPORTING THE WORK COMMUNITY AND THE SIGNIFICANCE OF A SUPPORT ORGANISATION IN THE DEFENCE FORCES

Salonen, Anne
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor's Degrees
September 2014
Supervisor: Kuohukoski, Minna
Number of pages: 95
Appendices: 1

Keywords: organisational change, change management, support organisation, work community

Along with ongoing Defence Forces reform, the number of offices of the Defence Forces will be reduced by approximately 1,200 in addition to approximately 2,700 transfers of office localities. The theory section of the research clarified the transfer obligation of officials serving in the Defence Forces and related legislation. In addition, the research examined support for change and change management. The research also clarified what organisational change means from the point of view of a manager and an employee.

In accordance with the Government resolution and the decision of the Ministry of Finance, HR coordinators must be appointed to offices in a change situation. The Defence Command gave an order on 15 December 2011 according to which HR and support coordinators must be appointed to all units. The task of the established support organisation is to support and help those in the change phase.

The research examined the significance of a support organisation to a work community during the Defence Forces reform. The research was limited to officials leaving from and transferred to the Satakunta Air Command. For the research, a questionnaire was drawn up and distributed to the 180 officials to be transferred.

Based on the results it can be stated that the support organisation was experienced as important and necessary. Furthermore, the expertise of the support organisation was considered as good. The biggest challenge experienced by the officials was moving away and organising family matters. Regarding support forms, the officials wished for an increase in the compensation for removal expenses and the payment of this prior to the removal. On the basis of the research results, in future the operations of the support organisation should be developed so that the amount of training will be increased and the training will be taken closer to the units. In future, more attention should also be paid on the use of time of the support organisation and the managers.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERÄÄMINEN.....	7
2.1	Opinnäytetyön taustat	8
2.2	Opinnäytetyöongelma.....	8
3	PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUS.....	9
3.1	Puolustusvoimauudistuksen linjaukset ja tavoitteet.....	9
3.2	Ilmavoimat	10
3.3	Satakunnan lennosto	11
4	SIIRTOIHIN LIITTYVÄÄ LAINSÄÄDÄNTÖÄ.....	12
4.1	Laki puolustusvoimista	12
4.2	Laki yhteistoimintamenettelystä valtion virastoissa	14
4.3	Valtion virkamieslaki.....	15
4.4	Ilmavoimien palvelussitoumukset	16
4.5	Puolustusvoimien muutto- ja matkakustannusten korvaamisen sopimusmääräykset.....	18
4.6	Puolustusvoimien palvelussuhdeasunnot.....	21
4.7	Hajautettu työ puolustusvoimissa	22
4.8	Palkkaturva puolustusvoimauudistuksessa	23
5	MUUTOKSEN TUKEMISEN PERIAATTEET VALTIONHALLINNOSSA	24
5.1	Valtioneuvoston periaatepäätös	24
5.2	Muutosten johtaminen ja muutosturva valtionhallinnossa	25
5.3	Puolustusvoimien tukioorganisaatio	25
5.4	Puolustusvoimien HR-koordinaattorit	26
5.5	Puolustusvoimien tukikoordinaattorit	27
6	TYÖYHTEISÖN TUKEMINEN MUUTOKSESSA	28
6.1	Organisaatiomuutos	28
6.2	Muutoksen johtaminen.....	30
6.3	Esimies organisaatiomuutoksessa.....	33
6.4	Työntekijä muutoksessa.....	34
6.5	Muutoksen tukeminen.....	37
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI.....	39
7.1	Kyselyn taustatiedot.....	40
7.2	Henkilöstösuunnittelun julkaiseminen.....	42
7.3	Kokemukset YT-neuvotteluiden käymisestä	57

7.4	HR- ja tukikoordinaattoritoiminta.....	64
7.5	Tukiorganisaation kehittäminen.....	77
7.6	Tukimuodot ja omat asiat.....	82
7.7	Mitä tukea olisit tarvinnut enemmän	86
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	87
	LÄHTEET.....	93
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Käynnissä oleva puolustusvoimauudistus on suurin koskaan tehty muutos Suomen puolustusvoimien historiassa. Se koskee melkein koko puolustusvoimien henkilöstöä. Puolustusvoimilla on vähennettäviä virkoja noin 1 200 ja paikkakunnan vaihtoa vaativia tehtävänsiirtoja noin 2 700. Pelkästään ilmavoimissa toiselle paikkakunnalle joutuu siirtymään yli 900 henkeä. Puolustusvoimat haluaa toteuttaa muutoksen noudattamalla hyvän työnantajan periaatteita Pääesikunnan käskyn AI12409 mukaisesti. Näihin periaatteisiin kuuluu mm. avoin ja luotettava viestintä sekä se, että henkilövalinnoissa noudatetaan tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta. Puolustusvoimissa on perustettu Pääesikunnan käskystä AH2691 kaikkiin hallintoyksikköihin HR- ja tuki-koordinaattoriverkosto. Tukiorganisaation tehtävänä on tukea koko henkilöstöä puolustusvoimauudistuksen aikana.

Tutkimuksen ongelmana oli selvittää perustetun tukiorganisaation merkitystä puolustusvoimauudistuksessa. Puolustusvoimat on yksi virasto ja siellä palveluksessa olevat henkilöt ovat siirtovelvollisia toiselle paikkakunnalle Laki puolustusvoimista 41§:n mukaisesti, toisin kuin muiden valtion virastojen henkilöstö. Työsopimussuhteiset on suljettu opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä heitä työskentelee prosentuaalisesti vähän puolustusvoimissa. Siirtovelvoitteen ja puolustusvoimien toiminnan vuoksi puolustusvoimissa on käytössä oma muutto- ja siirtokorvaussääntö sekä palvelussuhdeasuntoetu. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin pakkosiirrettäville annettavaan tukeen ja tukimuotojen riittävyyteen.

Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä puolustusvoimien siirtovelvollisuus tarkoittaa, mitä lakeja ja asetuksia siirtoihin liittyy ja miten siirtojen vuoksi toiselle paikkakunnalle lähteviä virkamiehiä tuetaan. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin, miten pakkosiirrettävät kokivat tukiorganisaation ja tukien tarpeellisuuden sekä niiden riittävyyden. Opinnäytetyön tarkoitus oli saada vastauksia siihen, missä tukiorganisaatio oli onnistunut ja miten sitä pitäisi jatkossa kehittää.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERÄÄMINEN

Oikeusalalla perusjako tehdään yleensä yksityisoikeuden ja julkisoikeuden välille. Sen lisäksi julkisoikeus voidaan jakaa vielä valtion sisäiseen ja kansainväliseen julkisoikeuteen. (Husa, Mutanen & Pohjolainen 2008, 18.) Tämä opinnäytetyö kuuluu valtion sisäiseen julkisoikeuteen.

Lainoppia tutkittaessa on tärkeää selvittää voimassa olevan lain sisältö oikeusongelmaan liittyen. Lainopissa pyritään etsimään vastauksia siihen, miten ongelmassa esiintyvissä tilanteissa tulisi toimia. Se, että oikeustieteellisen kirjallisen työn on oltava peräisin juridiikan alueelta, ei tarkoita kuitenkaan sitä, että siinä ei voisi käsitellä muitakin tieteenaloja. (Husa, Mutanen & Pohjolainen 2008, 19 - 20.)

Tässä työssä käsitellään, mitä velvoitteita laki puolustusvoimista ja virkamieslaki tuovat puolustusvoimien virkamiehille. Lisäksi käsitellään niihin liittyviä muita säädöksiä, tukimuotoja ja ohjeita. Tämä kaikki liittyy valtion sisäiseen juridiikkaan. Lisäksi työhön liittyy henkilöstöalan ja johtamisen näkökulma: miten henkilöstösuunnittelu on koettu, onko henkilöstöä tuettu muutoksessa ja ovatko käytössä olevat tukimuodot riittäviä. Tutkimuksen tarkoitus oli saada vastauksia nimenomaan siihen, miten henkilöstöhallintoon liittyvät asiat on puolustusvoimauudistuksen aikana hoidettu.

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä yksinkertaisesti laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin. Niistä käytetään myös nimitystä kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen on selkeästi tutkimus, jossa käsitellään lukuja ja niiden välisiä suhteita. Kvalitatiivinen tutkimus on kaikki se, mitä jää jäljelle. (Kananen 2010, 37.) Opinnäytetyössä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tutkittavaa tietoa mm. tutkimuslomaketta eli kyselylomaketta käyttämällä. Lomakkeella kerätään tietoa kohderyhmältä, joka kuuluu tutkimuksen piiriin. (Kananen 2010, 74.) Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimuslomake lähetettiin yhteensä 180 hengelle ja vastauksia saatiin 95 kpl. Lomakkeiden

analysointi tehtiin Statistica-ohjelmalla. Tutkimuksen kohteena olivat Satakunnan lennoston 3. Pääjohtokeskuksen, Hävittäjälentolaivue 21:n ja Lentokonekorjaamon siirrettävät virkamiehet sekä Ilmavoimien Materiaalilaitoksen Koelentokeskuksen ja Ilmasotakoulun Tukilentolaivueen siirrettävät virkamiehet.

2.1 Opinnäytetyön taustat

Olen työskennellyt Satakunnan lennostossa vuodesta 1998. Puolustusvoimauudistuksen tiedotustilaisuus pidettiin yhtäaikaaisesti 8.2.2012 koko puolustusvoimien henkilöstölle. Olin tällöin töissä joukkoyksikössä, joka ilmoitettiin lakkautettavaksi vuoden 2013 loppuun mennessä. Pääesikunta antoi 15.12.2011 käskyn AH26911, jonka mukaan joukko-osastoihin tuli perustaa tukioorganisaatio. Koska työskentelen henkilöstöalalla ja joukkoyksikköni kuului yli sata henkeä, oli luonnollista, että minut määrättiin tukikoordinaattorin tehtävään.

Oman yksikköni lakkauttamisen jälkeen olen jatkanut tukikoordinaattorin tehtäviä Satakunnan lennoston henkilöstösektorilla palvellen koko henkilöstöä. Opinnäytetyön tekeminen tästä aiheesta oli alusta lähtien minulle selvää. Tätä tuki myös se, että Merivoimien esikunnan henkilöstösuunnittelija Monica Sandell oli tehnyt aiemmin esimiesten saamasta tuesta ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön. Lisäksi kävin keskusteluita aiheesta Pääesikunnan henkilöstösektorin ylitarkastajan sekä Ilmavoimien esikunnan siviilitoimialapäällikön kanssa. Keskustelujen jälkeen tulin entistä vakuuttuneemmaksi siitä, että tämä työ tulisi tehdä.

2.2 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia puolustusvoimauudistusta varten perustettua tukioorganisaatiota, tukimuotoja sekä uudistukseen liittyviä henkilöstöalan toimia. Asiaa selvittääkseni laadin tutkimuslomakkeen, joka lähetettiin 180 hengelle. Asetin kysymykset niin, että saisin mahdollisimman kattavasti vastauksia opinnäytetyöongelmiini.

Opinnäytetyön ongelmat olivat

- Miten puolustusvoimauudistusta varten perustettu tukioorganisaatio on onnistunut tehtävässään
- Miten puolustusvoimauudistusta varten perustetun tukioorganisaation toimintaa voisi tulevaisuudessa kehittää

3 PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUS

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti puolustusvoimauudistuksen perusteista. Kohdassa 3.1 käsitellään puolustusvoimauudistusta yleisesti; kohdassa 3.2 kerrotaan, mitä muutoksia uudistus aiheuttaa ilmavoimissa ja viimeisessä kohdassa 3.3 Satakunnan lennostossa.

3.1 Puolustusvoimauudistuksen linjaukset ja tavoitteet

Puolustusvoimauudistuksen lähtökohdat linjattiin Tasavallan presidentin ja hallituksen ulko- ja turvallisuuspoliittisen ministerivaliokunnan toimesta 8.2.2012. Puolustusvoimilta edellytetään yli 800 miljoonan euron säästöjä vuosien 2012 – 2015 aikana. Tilanteeseen on jouduttu ikäluokkien pienenemisen, puolustusmateriaalin vanhentumisen sekä julkisen talouden tasapainon ongelmien vuoksi. Puolustusvoimauudistuksen ydintavoitteena on varmistaa, että puolustusvoimilla on edellytykset täyttää tehtävänsä ja ylläpitää Suomen sotilaallista puolustuskykyä tarkoituksenmukaisella tasolla 2020-luvulle saakka. (Puolustusvoimien www-sivut 2014.)

Puolustusvoimauudistuksen myötä puolustusvoimien tehtävät vähenevät. Vuonna 2015 rauhan ajan henkilöstöä on enintään 12 300; näistä sotilastehtävissä palvelee noin 8 200 henkilöä. Vähennettäviä virkoja ja tehtäviä on noin 1 200. Tämän lisäksi päättyy määräaikaista tehtäviä, suunnitellaan kumppanuustoimia ja väkeä jää eläkkeelle. Kokonaisuutena puolustusvoimien henkilöstön määrä on puolustusvoimauudistuksen jälkeen noin 2 100 henkeä pienempi kuin tällä hetkellä. (Puolustusvoimien

www-sivut 2014.) Kumppanuustoimilla tarkoitetaan puolustusvoimien ja ulkopuolisen toimijan yhteistyötä eli palveluiden ulkoistamista. Yrityskumppanuudet ja ulkoistetut palvelut ovat kasvavia ilmiöitä koko julkisella sektorilla ja niin myös puolustusvoimissa (Puolustusvoimien www-sivut 2014).

Muutos vaatii henkilöstövähennyksien lisäksi noin 2 700 tehtävänsiirtoa paikkakunnalta toiselle. On kuitenkin mahdollista, että kaikki tehtävänsiirrot eivät edellytä henkilön paikkakunnan muuttamista. Myös puolustusvoimissa työskentelevät siviilivirkamiehet ovat siirtovelvollisia, kuten aikaisemminkin tehdyissä rakennemuutoksissa (MPHL:n www-sivut 2014). Puolustusvoimilla on tavoitteena puolustusvoimauudistuksessa varmistaa henkilöstön oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu henkilöstöjärjestelyissä (Puolustusministeriön www-sivut 2014).

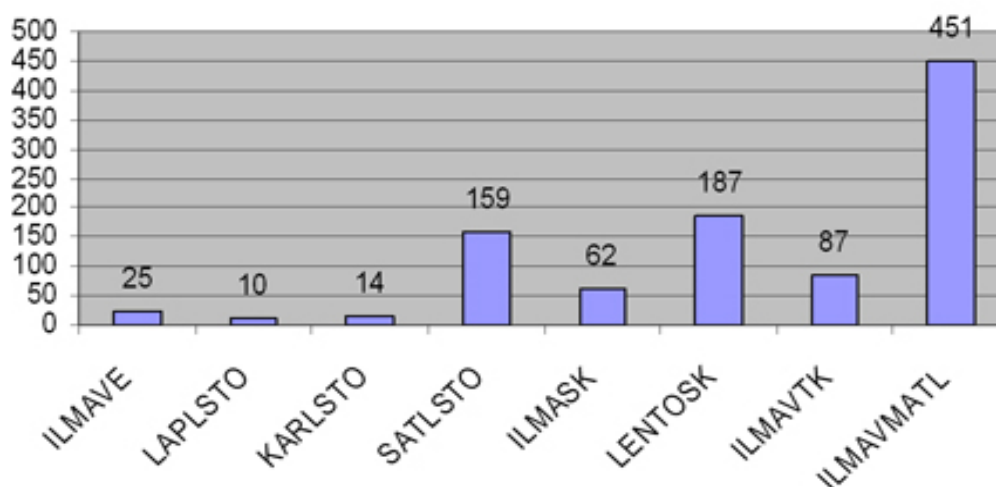
Pääesikunta on laatinut 20.6.2012 käskyn AI12409, jossa määritellään henkilöstösuunnittelu puolustusvoimauudistuksessa. Käskyn mukaisesti henkilöstösuunnittelussa huomioidaan valtion yhteistoimintalain ja yhteistoimintasopimusten velvoitteet sekä toimitaan hyvän työnantajan periaatteita noudattaen. Henkilöstösuunnitteluun liittyy valtakunnallinen halukkuuskysely, jota hyödynnetään henkilöstösuunnitelman valmistelussa. Henkilöstösuunnitteluun keskeisesti vaikuttavia asioita ovat laki puolustusvoimista, virkaehto- ja työehtosopimukset, virkamieslaki ja muut säädökset sekä sopimukset; lisäksi tasapuolisuus, johon liittyy valtakunnallinen halukkuuskartoitus. (Pääesikunnan käsky AI12409.)

3.2 Ilmavoimat

Puolustusvoimauudistus tuntuu ja näkyy joka puolella ilmavoimissa. Uudistuksen myötä rauhanajan joukko-osastot supistuvat vuoteen 2015 mennessä kuudesta neljään. Ilmavoimien kokoonpanoon kuuluu uudistuksen jälkeen esikunta ja neljä joukko-osastoa, jotka ovat Karjalan lennosto, Lapin lennosto, Satakunnan lennosto ja Ilmasotakoulu. Lakkautettavia joukko-osastoja ovat Ilmavoimien teknillinen koulu ja Lentosotakoulu.

Lakkautuksien lisäksi toimintoja siirretään paikkakunnalta toiselle. Hävittäjätoiminta siirretään Lapin lennoston Rovaniemelle ja Karjalan lennoston Rissalaan (Kuopio). Satakunnan lennoston Pirkkalaan keskitetään kuljetus-, yhteys- ja koelento-toiminta ja koulutus Ilmasotakouluun Tikkakoskelle. Lakkautuksien ja toimintojen siirtojen seurauksena rauhanajan henkilövahvuus supistuu nykyisestä 2 900:stä noin 2 030:een. Vuosittain koulutettavien varusmiesten määrä supistuu noin 1 800:sta 1 300:aan. Lakkautukset ja siirrot aiheuttavat lisäksi noin 995 hengen siirrot paikkakunnalta toiselle. (Puolustusvoimien www-sivut 2014.)

Siirrot ilmavoimissa 995 hlöä



Kuva 1. Siirrot ilmavoimissa puolustusvoimauudistuksessa. Lähde: Puolustusvoimien www-sivut 2013.

3.3 Satakunnan lennosto

Puolustusvoimauudistuksen myötä Satakunnan lennoston hävittäjätoiminta siirtyy Lapin ja Karjalan lennostoihin. Lisäksi 3. Pääjohtokeskus lakkautetaan ja esikunta siirretään Tampereen Aitovuoren tiloista Pirkkalan tukikohtaan. Ilmavoimien Koelentokeskus Kuoreveden Hallista ja Ilmavoimien Tukilentolaivue Tikkakoskelta siirretään Pirkkalan tukikohtaan. Satakunnan lennoston toiminta painottuu jatkossa kuljetus- ja tutkimustukikohdaksi. (Puolustusvoimien www-sivut 2014.)

Uudelleen järjestelyt aiheuttavat 162 henkilön siirrot Satakunnan lennostosta toisille paikkakunnille. Näitä virkapaikkakuntia ovat Tikkakoski, Kuopio ja Rovaniemi. Lisäksi yksittäisiä henkilöitä on siirtynyt Kouvolaan, Kirkkonummelle, Turkuun ja

Helsinkiin. Satakunnan lennoston siirretään uusia työntekijöitä Kuoreveden Hallista, Tikkakoskelta ja Kauhavalta yhteensä noin 110 henkilöä. Henkilöstösuunnittelun alkuvaiheessa Satakunnan lennostossa oli muutoksenalaisia henkilöitä 44 henkeä. Muutoksenalaisilla henkilöillä tarkoitetaan sellaisia henkilöitä, joilla ei henkilöstösuunnittelun ensimmäisessä vaiheessa ollut lainkaan sijoituspaikkaa. Muutoksenalaisista henkilöistä on suurin osa saatu hoidettua eläke- ja virkajärjestelyillä. Satakunnan lennostossa oli irtisanottuja lopulta vain 4. Muutoksen aikana Satakunnan lennostosta irtisanoutui yhteensä 22 henkilöä, joista suurimmalle osalle oli paikka henkilöstösuunnitelmassa toisella paikkakunnalla.

4 SIIRTOIHIN LIITTYVÄÄ LAINSÄÄDÄNTÖÄ

Tässä osassa selvitän ensin, mitä erityispiirteitä laki puolustusvoimista tuo puolustusvoimissa työskentelevälle virkamiehelle. Seuraavaksi avaan yhteistoimintalakia valtion virastoissa, koska laki koskee henkilöstöhallinnollisia toimia läheisesti puolustusvoimauudistuksessa. Tämä jälkeen kerron, miten virkamieslaki tukee puolustusvoimien virkamiehen siirtovelvollisuutta.

Lakien jälkeen käsittelen ilmavoimissa käytössä olevia palvelussitoumuksia pinta-puolisesti, lähinnä selventäen niiden vaikutusta siirtoihin. Lopuksi käyn pääpiirteittäin läpi puolustusvoimien päätöksen muutto- ja siirtokorvauksista sekä palvelussuhdeasuntojen vuokraamisen määräyksen.

4.1 Laki puolustusvoimista

Puolustusvoimissa työskentelee henkilöstöä eri viroissa, niistä yleisimmät ovat sotilasvirat ja siviilivirat. Puolustusvoimissa on myös määräaikaisessa virkasuhteessa sekä työsuhteessa olevaa henkilöstöä. Laki puolustusvoimista (myöhemmin LPV) käsittää ammattisotilaille sotilasvirassa palvelevia. Tämän lisäksi ammattisotilaita ovat määräaikaisessa virkasuhteessa olevat, jotka on määrätty sotilastehtävään. (LPV 551/2007, 36§.) Ammattisotilaita ovat aliupseerit, opistoupseerit, upseerit sekä eri-

koisupseerit. Siviiliviroissa työskentelee sekä virkamiehiä että työsopimussuhteisia työntekijöitä.

Puolustusvoimien henkilöstöltä vaaditaan yleisten valtion virkaan vaadittavien kelpoisuuksien lisäksi tehtävien edellyttämää luotettavuutta (LPV 551/2007, 37§). Puolustusvoimiin palkatusta henkilöstöstä tehdään pääsääntöisesti aina turvallisuusselvitys ennen virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittämistä.

Puolustusvoimissa työskentelevä virkamies on velvollinen siirtymään toiseen puolustusvoimien virkaan tai tehtävään. Perusteeksi riittää se, että siirto on tarpeellista tehtävien hoidon tai palveluksen asianmukaista järjestelyä varten. Siirtovelvoite ei koske työsopimussuhteisia samalla tavalla kuin virkamiehiä. Puolustusvoimat on yksi virasto, joka tarkoittaa sitä, että siirtyminen toiseen tehtävään voi tarkoittaa toiselle paikkakunnalle siirtymistä. Mikäli siirtäminen toiseen virkaan tai määrääminen toiseen tehtävään aiheuttaa virkamiehelle palveluspaikkakunnan muutoksen, on työnantajan annettava tästä päätös vähintään kolme kuukautta ennen siirtoajankohtaa. (LPV 551/2007, 41§.)

Jos siirtyminen toiseen tehtävään tarkoittaa toiselle paikkakunnalle siirtymistä, voi virkamies hakea päätökseen muutosta siten kuin hallintolainkäyttölaissa säädetään. Päätös tulee kuitenkin noudatettavaksi valituksesta huolimatta, ellei valitusviranomaisen toisin päätä. Päätökseen ei saa hakea muutosta tilanteessa, jossa virkapaikkakunta ei muutu. (LPV 551/2007, 41§.)

Hallituksen esityksessä HE 8/2013 on esitetty, että puolustusvoimauudistuksen organisaatio- ja henkilöstömuutoksia toteutettaessa otetaan huomioon, että puolustusvoimien virkamiehet ovat puolustusvoimista annetun lain 41 §:n mukaan velvollisia siirtymään toiseen puolustusvoimien virkaan tai tehtävään. Esityksen mukaan siirtymävelvollisuudesta johtuvia taloudellisia haittoja pyritään kompensoimaan muutto- ja siirtokustannusten korvaamisella sekä puolustusvoimien tarkentavalla virkaehtosopimuksella. (HE 8/2013.) Tarkentavalla virkaehtosopimuksella tarkoitetaan takuupalkkauksen määräytymistä puolustusvoimauudistuksessa. ”Takuupalkkauksen osalta puolustusministeriöllä on toimivalta päättää palkkausjärjestelmäsopimuksen soveltamisesta. Puolustusministeriö tekikin 29.5.2013 hyvän työnantajan päätöksen ottaa

käyttöön määräaikaaisesti takuupalkkauksen soveltaminen puolustusvoimauudistuksessa.” (Upseeriliiton www-sivut, 2013.) Takuupalkka-asiaa käsitellään tarkemmin kohdassa 4.8 palkkaturva.

4.2 Laki yhteistoimintamenettelystä valtion virastoissa

Uusi laki valtion yhteistoiminnasta valtion virastoissa tuli voimaan 1.1.2014 hallituksen esityksen HE152/2013 mukaisesti. Ehdotuksen tarkoitus oli uudistaa ja selkeyttää yhteistoimintaa ohjaavien säännösten rakennetta sekä valtion työpaikoilla toteutettavan yhteistoiminnan menettelytapoja ja sisältöä. Lisäksi ehdotuksen tarkoituksena oli vähentää yhteistoimintaa koskevien eritasoisten sopimusten määrää sisällyttämällä lakiin merkittävimmät keskustason sopimusmääräykset. (HE 152/2013.) Lakia sovelletaan työnantajan ja valtion virastoissa ja laitoksissa olevien virkamiesten yhteistoimintaan.

Lain 15§:ssa määritellään yhteistoimintaneuvottelussa käsiteltävät asiat. Niihin kuuluvat mm. viraston toiminnan, organisaation, tehtävien tai palvelutoiminnan muuttaminen tai kehittäminen sekä viraston lakkauttaminen tai siirtäminen toiselle paikkakunnalle ja tehtävien tai henkilöstön siirtäminen. Lisäksi, jos työtehtäviin tai menettelmiin tulee olennaisia muutoksia ja töiden järjestely tai työtilojen järjestely muuttuu. Myös siirroista toisiin tehtäviin, toiseen valtion virkaan tai pysyvästi toiselle paikkakunnalle käsitellään yhteistoimintaneuvottelussa. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013, 15§.)

Virkamiestä tai työntekijää koskevat asiat käsitellään yleensä työnantajan edustajan ja henkilön välillä. On kuitenkin mahdollista, että niin vaadittaessa asioita käsitellään ensin työnantajan ja henkilöstön edustajien kanssa. Kuitenkin, jos kyseessä on siirtymisvelvollisuuteen perustuva virkamiehen tai työntekijän siirto toiseen tehtävään, toiseen valtion virkaan tai pysyvästi toiselle paikkakunnalle siirto, käsitellään asia aina vain työnantajan ja asiaa koskevan virkamiehen välillä. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013, 11§.)

Työnantajan tulee antaa henkilöstön edustajille tai yksittäistä virkamiestä koskevassa asiassa asianomaiselle virkamiehelle riittävän aikaisessa vaiheessa asiaan perehtymistä ja sen käsittelyä varten tarpeelliset tiedot ja selvitykset (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013, 11§). Puolustusvoimissa noudatetaan määräaikoja, jotka LPV 41§ määrittelee. Kutsu neuvotteluun annetaan virkamiehelle viisi vuorokautta aikaisemmin. Neuvottelu on käytävä riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta siirtoon liittyvä tehtävään määrääminen voidaan tehdä paikkakunnan muuttuessa vähintään kolme kuukautta aikaisemmin. Tiedoksisaanti on annettava virkamiehelle kolme kuukautta ennen siirtoa. Mikäli paikkakunta ei muutu, on tehtävään määrääminen tehtävä kuukautta aikaisemmin. (LPV 551/2007, 41§.)

4.3 Valtion virkamieslaki

Valtion virkamieslaki (myöhemmin VirkamL) antaa viranomaiselle oikeuden irtisanoa virkamies tilanteessa, jos virastoon perustettu virka sijoitetaan toiselle paikkakunnalle eikä virkamies perustellusta syystä siirry työskentelemään tälle paikkakunnalle. Lain 27 §:ssä sanotaan, että oikeutta ei ole, jos virkamies voidaan virastossa ammattitaitoonsa ja kykyynsä nähden sijoittaa uudelleen tai kouluttaa uusiin tehtäviin taikka siirtää virka toiseen virastoon. (VirkamL 19.8.1994/750, 27§.) Tämä ei kuitenkaan koske puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen virkamiehiä, vaan VirkamL 21 §:n mukaan heidän siirtämisestä on voimassa se, mitä siitä on erikseen säädetty (VirkamL 19.8.1994/750, 21§). Puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen virkamiesten siirtämisestä on säädetty LPV 41§:ssä ja se menee siirtoasioissa virkamieslain edelle.

Puolustusvoimissa ja rajavartiolaitoksessa palvelevien virkamiesten siirtäminen perustuu erityissäännöksiin, VirkamL 21 § (Koskinen & Kulla 2013, 54). Jos virastoon perustettu virka sijoitetaan toiselle paikkakunnalle eikä virkamies perustellusta syystä siirry työskentelemään kyseisellä paikkakunnalla, virkamies voidaan irtisanoa. Valtioneuvoston (periaatepäätös 23.3.2006) tarkoituksena on ollut, että palvelussuhteen jatkuvuus valtiolla turvataan tuottavuuden parantamista ja alueellistamista koskevissa hankkeissa. (Koskinen & Kulla 2013, 328.)

VirkamL muuttui 1.4.2013 siten, että valtion yleinen valituskielto kumottiin ja pääsääntönä on, että virkamiehellä on oikeus valittaa häntä koskevasta päätöksestä. Erillisessä säännöksessä on kuitenkin lueteltu ne päätökset, joista ei ole mahdollista jatkossakaan valittaa. Muutoksen seurauksena virkamieslautakunta lakkautettiin ja virkamiehet voivat jatkossa hakea muutosta heitä koskeviin päätöksiin hallinto-oikeuksilta. (Valtiovarainministeriö VM/619/00.00.00/2013.)

VirkamL 57§:n mukaan valittaa ei voi jatkossakaan seuraavissa asioissa:

- Virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen.
- Viraston yhteisen viran sijoittaminen viraston sisällä. Jos päätös merkitsee viran virkapaikkakunnan muuttumista, päätökseen saa kuitenkin hakea muutosta. Päätös sijoittamisesta tulee noudatettavaksi siitä tehdystä valituksesta huolimatta, jollei valitusviranomaisen toisin päätä.
- Harkinnanvarainen virkavapaus.
- Tehtävään määrääminen, jos virkamies on antanut suostumuksensa tehtävään määräämiseen. Jos päätös merkitsee viran sijoituspaikkakunnan muuttumista, päätökseen saa kuitenkin hakea muutosta. (Valtiovarainministeriö VM/619/00.00.00/2013.)

4.4 Ilmavoimien palvelussitoumukset

Ilmavoimissa on paljon erityisosaamista. Tehtäviin koulutetaan pääsääntöisesti työntekijän toimesta ja koulutukset ovat pitkäkestoisia. Tästä syystä ilmavoimissa on sitoutettu henkilöstöä palvelussitoumuksilla. Sitoumuksien tarkoituksena on varmistaa, että koulutettu henkilöstö työskentelee mahdollisimman pitkään siinä tehtävässä mihin heidät on koulutettu. Yleisimpiä näistä ovat lentävän henkilöstön, lennonvarmistushenkilöstön ja lentoteknillisen henkilöstön tehtävät. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulun tutkintoihin liittyy palvelussitoumuksia.

Lentävän henkilöstön sitoumuksista säädetään Laki Maanpuolustuskorkeakouluista (1121/2008) 29§:ssä, Puolustusministeriön asetuksessa sitoumusajoista ja sitoumuskorvauksista (1126/2008) sekä Puolustusministerin asetuksella Maanpuolustuskor-

keakouluista annetussa laissa tarkoitetuista etuuksista (1125/2008). Sitoumukset tehdään ennen koulutuksen aloittamista. (Pääsikunnan asiakirja AF21213.)

Sitoumusajat ovat ohjaajaksi koulutetulle lentäjälle kymmenen (10) vuotta ja yhdeksän (9) kuukautta. Mikäli lentäjä saa taistelukoneen, kuljetuskoneen, monimoottorisen lentokoneen lisäkoulutuksen tai helikopterin tyyppikoulutuksen taikka kokonaislentomäärä puolustusvoimissa on vähintään 1 000 tuntia, on sitoumusaika kolmetoista (13) vuotta ja kolme (3) kuukautta. Tähestäjäksi koulutettavalle lentäjälle aika on viisi (5) vuotta ja kuusi (6) kuukautta. Jos tähestäjä on saanut lisäkoulutusta taistelu-, tai kartoituskoneeseen, helikopterin tyyppikoulutuksen tai reservin sotilaslentäjän koulutuksen taikka kokonaislentomäärä on vähintään 600 tuntia, on sitoumusaika seitsemän (7) vuotta. (Pääsikunnan asiakirja AF21213.)

Sitoumuksien ollessa voimassa tulee maksettavaksi sitoumussakko siinä tapauksessa, jos sopimuksen tekijä lähtee pois palveluksesta sopimusmääräysten vastaisesti. Korvausmäärät vaihtelevat 9 500 – 94 900 euron välissä, riippuen siitä missä vaiheessa koulutusta henkilö on. Tämän sopimuskauden jälkeen tehdään ohjaajille jatkositoumukset, jotka ovat voimassa kolme (3) vuotta kerrallaan. Jatkositoumus on edellytys lentolisän maksulle ja se uusiutuu automaattisesti, mikäli sitä ei itse irtisano. Jatkositoumuksen voimassaolon aikana lähtevän korvausmäärä on 26.237,32 euroa. (Pääsikunnan asiakirja AF21213.)

Lennonvarmistushenkilöstölle tehdään sitoumukset kurssin alkamispäivästä viideksi (5) vuodeksi eteenpäin. Sopimus täytyy irtisanoa kolme (3) kuukautta ennen sitoumusajan täyttymistä, muuten sopimus jatkuu automaattisesti viisi (5) vuotta. Mikäli sopimuksen aikana eroaa palveluksesta sopimusehtojen vastaisesti, tulee maksettavaksi korvausta valtiolle kuukausittain maksettava lennonvarmistusvastuulisä 75 kertaisena. Lentotekniselle henkilöstölle tehdään sitoumus myös viideksi (5) vuodeksi kerrallaan ja sopimuksen muutkin ehdot ovat samat kuin lennonvarmistushenkilöstöllä. (Pääsikunnan asiakirja AF21213.)

Maanpuolustuskorkeakoulun palvelussitoumuksista säädetään Laki Maanpuolustuskorkeakouluista 1121/2008 ja se on tullut voimaan 1.1.2009 Puolustusministeriön 30.12.2008 antaman asetuksen mukaan. Palvelussitoumuksista säädetään tämän lain

29§:ssa. Lisäksi korvauksien määräytymisestä ja perinnästä on säädetty erikseen puolustusministeriön asetuksella 1126/2008 sitoumusajoista ja sitoumuskorvauksista. Lakia sovelletaan niihin opiskelijoihin, jotka ovat aloittaneet opiskelun 1.1.2009 jälkeen. Ennen tätä tehtiin sitoumuksiin sovelletaan Pääesikunnan henkilöstöosaston pysyväisasiakirjaa (PAK) 03:46/25.2.2002. (Pääesikunnan käsky AF21213.)

Maanpuolustuskorkeakoulun opiskelijoiden sitoumusajat ovat seuraavat:

- sotatieteen kandidaatin tutkinnon osalta kolme (3) vuotta
- sotatieteen maisterin tutkinnon osalta kaksi (2) vuotta
- yleisesikuntaupseerin tutkinnon osalta kaksi (2) vuotta
- sotatieteen tohtorin osalta aika on täysin palkkaeduin tapahtuvan opiskelun pituinen

Sitoumuskorvaukset jos sitoumusaikana irtisanoutuu, ovat 9 500 – 19 000 euron välillä riippuen tutkinnosta. (Puolustusministeriön asetus 1126/2008.)

4.5 Puolustusvoimien muutto- ja matkakustannusten korvaamisen sopimusmääräykset

Puolustusministeriön muutto- ja siirtotyöryhmässä on hyväksytty puolustusvoimien muutto- ja siirtokustannusten korvaamisen sopimusmääräykset ja soveltamisohjeen tekninen koonnos 22.10.2013. Sopimusmääräys koskee puolustusvoimien virkamiehiä ja kotimaassa tapahtuvia siirtoja. Muutto- ja siirtokustannuksia korvataan virkamiehelle, joka siirtymävelvollisuuteen perustuen joutuu siirron takia muuttamaan toiselle paikkakunnalle. Muutolla tarkoitetaan pysyväisluonteista siirtymistä toiselle paikkakunnalle, johon liittyy vakituisen asunnon tai muun asuintilan muutto. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 1-2.)

Muutto- ja siirtokustannuksiin kuuluu

- virkamiehelle ja perheenjäsenten matkustamiskustannukset muuttomatkalta
- virkamiehelle päivärahaa muuttoon käytetystä ajasta
- tavanomaisen koti-irtaimiston kuljetuksesta aiheutuneet kohtuulliset kulut
- muuttoraha
- majoittumiskorvausta erityisistä asumiskustannuksista

- perheelliselle virkamiehelle erityiskorvausta
- uuden asunnon hallintakustannuskorvausta (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 3.)

Sopimuksen 3§ koskee muuttorahaa. Muuttorahaa maksetaan muutettavien henkilöiden lukumäärän mukaan. Muuttavilla henkilöillä tarkoitetaan virkamiestä ja hänen perheenjäseniään. Muuttorahaa ei makseta etukäteen, vaan sen jälkeen kun muutto on tapahtunut. Muuttorahan suuruus on 1 681,88 – 3 363,76 euroa. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 4.)

Majoittumiskorvaus määritellään sopimuksen 4§:ssä. Majoittumiskorvausta voidaan maksaa tilanteessa, jossa virkamies joutuu hyväksyttävän syyn takia muuttamaan ennen siirtopäivää tai siirtopäivän jälkeen ja hänelle on aiheutunut tästä ylimääräisiä asumiskuluja. Korvausta voidaan maksaa enintään kuudelta kuukaudelta muuttoajankohdan ja siirtoajankohdan väliseltä ajalta. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 4.)

Sopimuksessa hyväksyttävällä syyllä tarkoitetaan seuraavaa: virkamies voi siirtää tai aikaistaa muuttoaan lasten lukuvuosien alkamis- tai päättymishetkien mukaisesti enintään kuudella kuukaudella. Vastaavasti muuttoa voidaan siirtää puolison vakinaisesta työstä tai päätoimisesta opiskelusta johtuvien välttämättömien syiden takia enintään kolmella kuukaudella. Lisäksi viranomaisen asiana on harkita, mikä on hyväksyttävä syy. Sillä voidaan tarkoittaa myös vaikeutta asunnon hankkimisessa virkamiehen uudella sijoituspaikkakunnalla. Tämä voi tarkoittaa tilannetta, jossa uudella paikkakunnalla on huono asuntotilanne ja asuntomahdollisuuden ilmetessä virkamiehen on tarkoituksenmukaista muuttaa siihen jo ennen siirtoajankohtaa. Hyväksyttävää syytä käytetään pykälässä 4 ja 6. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 5-6.)

Sopimuksen 5§ käsittelee perheellisten virkamiesten erityiskorvausta. Korvausta käytetään tilanteessa, jossa virkamies asuu perheestään erillään ja on siksi joutunut hankkimaan toisen asunnon virantoimituspaikkakunnalta. Virkamiehelle voidaan maksaa 24 kuukauden ajan työssäolovuorokausilta 15 prosenttia päivärahasta tai vaihtoehtoisesti 12 kuukauden ajan 30 prosenttia päivärahasta. Mikäli virkamiehen

siirtopaikkakunta on yli 400 km tai yli 4 tunnin päässä, maksetaan päivärahaa 30 tai 60 prosenttia. Päivärahan lisäksi virkamiehelle tai yhdelle hänen perheenjäsenelleen voidaan suorittaa 52 matkan osalta matkakustannusten korvauksia matkasta perheen asuinpaikkakunnalle tai uudelle virkapaikkakunnalle ja takaisin. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 7.)

Uuden asunnon hallintakustannuksista on sopimuksen 6§:ssä. Virkamies, joka on ostanut tai vuokrannut asunnon ennen siirtoajankohtaa uudelta paikkakunnalta, mutta siirtää asuntoon muuttoaan hyväksyttävän syyn takia, voidaan maksaa uuden asunnon hallintakustannuksista korvausta. Korvausta voidaan maksaa ostamis- tai vuokraamisajankohdan väliltä ja vain hallintakustannuksista. Näitä voi olla esim. vastike tai vuokra. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 8.)

Valmistelutoimenpiteet 6§:ssä tarkoittaa sitä, että virkamiehelle voidaan antaa palkallista virkavapaata enintään kuusi vuorokautta. Virkavapaata voidaan myöntää uudelle paikkakunnalle siirtymiseen liittyvien valmistelutoimenpiteiden suorittamiseksi tai yksityisasioiden hoitoa varten. Muuttopäivä sisältyy näihin kuuteen vuorokauteen. Lisäksi virkamiehelle ja yhdelle hänen perheenjäsenelleen voidaan suorittaa kolmelta edestakaiselta matkalta uudelle paikkakunnalle matkakulut sekä majoituskulut. Nämä matkat tulee tehdä vuoden sisään siirrosta ja niitä voidaan suorittaa myös vanhalle paikkakunnalle. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 9.)

Erityismääräykset pykälissä 8 – 10 käsittelevät maksutonta koti-irtaimiston muuttoa. Mikäli valtio on järjestänyt sopimuksen mukaiset edellytykset täyttävän kuljetuksen, on sitä käytettävä. Käytännössä näin on aina, sillä puolustusvoimat on valmiiksi kilpailuttanut muuttoyrityksiä, joita tulee käyttää. Maksuttomaan muuttoon kuuluu myös kohtuulliset muuttoirtaimiston pakkaus-, kuljetus- ja vakuutuskustannukset sekä henkilöiden vakuutuskustannukset. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013, 10.)

4.6 Puolustusvoimien palvelussuhdeasunnot

Puolustusministeriö on antanut 19.2.2013 ohjeen puolustushallinnon palvelussuhdeasuntojen vuokraamisen periaatteista. Puolustushallinnon palvelussuhdeasuntojen vuokrauksessa noudatetaan ohjeen lisäksi lakia asuinhuoneistojen vuokrauksesta (48/1995) ja valtion maksuperustelakia (150/1992) sekä puolustusministeriön asetusta (130/2007). Pääesikunnan henkilöstöosasto on laatinut periaatteiden mukaisesti määräyksen HJ299, jota noudatetaan palvelussuhdeasuntojen vuokraamisessa. (Puolustusministeriön ohje FI. PLM.2013–823 1085/00.99.0/2009.)

Palvelussuhdeasunnot ja vuokratuen tarjoaminen ovat tärkeitä puolustusvoimien toiminnan kannalta. Puolustusvoimien toimintavalmiuden ylläpitämisen takia on välttämätöntä edistää henkilöstön asumista kaikin käytettävissä olevin keinoin. Tuen tarkoituksena on vähentää sosiaalis-taloudellisia ongelmia. (Puolustusministeriön ohje FI. PLM.2013–823 1085/00.99.0/2009.)

Palvelussuhdeasuntoja vuokrataan kaikille puolustushallinnon virka- ja työsuhhteessa oleville henkilöille, mutta etusijaisena asuntoihin ovat virkamiehet, jotka on määrätty siirtymään toiselle paikkakunnalle LPV 41 § mukaisesti. Lisäksi etusijaisia ovat puolustushallinnossa aloittavat henkilöt. (Puolustusministeriön ohje FI. PLM.2013–823 1085/00.99.0/2009.)

Palvelussuhdeasuntoihin on mahdollista saada vuokratukea valtion talousarviossa vahvistettu enimmäismäärä. Vuokratukimääräraha on osa puolustusvoimien toimintamäärärahaa ja erän tarkoitus perustuu nimenomaan puolustusvoimien toiminnasta johtuviin erityispiirteisiin. Vuokratukea voi saada pääsääntöisesti yhteen asuntoon. Tukea voidaan kuitenkin myöntää myös kahteen asuntoon tilanteessa, jossa perhe asuu toisella paikkakunnalla. Tuen maksimimäärä on 7 € / m² / kk tai 35 prosenttia ensivuokran määrästä. Vuokratukea myönnetään neljäksi vuodeksi, mutta tietyin perustein Pääesikunta voi harkita sen jatkamista. (Puolustusministeriön ohje FI. PLM.2013-823 1085/00.99.0/2009.)

4.7 Hajautettu työ puolustusvoimissa

Pääesikunnan määräys HJ706 27.6.2013 on henkilöstöalan normikokoelmaan kuuluva määräys ja sen on laatinut Pääesikunnan henkilöstöosasto. Hajautetun työn järjestyksellä on pyritty parantamaan työelämän laatua, työn ja perhe-elämän yhteensovittamista ja työssä jaksamista. Erityisesti sillä on pyritty helpottamaan niiden virkamiesten asemaa, jotka joutuvat siirtymisestä johtuen asumaan perheistään erossa.

Hajautettu työ tarkoittaa työjärjestelyä, jossa sopimukseen perustuen voidaan tehdä työtä puolustusvoimien työpisteellä muualla kuin omalla virkapaikalla. Työtä ei siis voida tehdä muissa kuin puolustusvoimien osoittamissa paikoissa. Puolustusvoimat ei vielä tunne käsitystä etätyö, eikä siitä tämän vuoksi ole ohjeistusta. Valtiovarainministeriö on laatinut etätyöstä erilliset ohjeet, mutta niitä noudatetaan vain erikoistapauksissa. Hajautettu työ ei kuulu virkamatkamääräykseen perustuvaan työskentelyyn ja näin ollen siitä ei makseta virkaehtosopimuksen mukaisia matkustuskuluja. (PE määräys HJ706.)

Hajautetun työn edellytyksenä on, että tehtävän tulee laadultaan olla sellainen, että sitä voidaan tehdä muualla kuin omalla virkapaikalla. Esimiesten hajautettua työtä tarkastellaan erityisen tarkasti niin, ettei johtamistoiminta tai työturvallisuus vaarannu. Lisäksi esimiesten on oltava tavoitettavissa. Sopimus hajautetusta työstä tehdään vuodeksi kerrallaan ja siitä tehdään aina kirjallinen sopimus. (PE määräys HJ706.)

Hajautettua työtä voidaan tehdä enintään viisi päivää yhtäjaksoisesti ja enintään kymmenen päivää kuukaudessa. Viikonloput tai vuosilomat eivät katkaise laskentaa. Henkilö on itse velvollinen varaamaan itselleen työskentelytilat puolustusvoimien tiloista ja hänen on saatava siihen kirjallinen hyväksyntä. Työaika on hajautetussa työssä sama kuin varsinaisella virkapaikalla. Hajautettu työ ei saa aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia työnantajalle. (PE määräys HJ706.)

4.8 Palkkaturva puolustusvoimauudistuksessa

Puolustusministeriön päätös 29.5.2013 määrittää palkkaturvan määräaikaiseksi puolustusvoimauudistuksessa. Palkkaturvalla tarkoitetaan erityistä takuupalkkaoikeutta tilanteessa, jossa virkamies siirretään alemman palkkaluokan tehtävään puolustusvoimauudistuksen aikana. Puolustusvoimilla on voimassaolevassa palkkausjärjestelmässä myös takuupalkkaoikeus, mutta sopimuksen ehtoja on parannettu puolustusvoimauudistuksen ajaksi.

Palkkaturvaa on jouduttu täydentämään siksi, että uudistuksessa on jouduttu määräämään siirtoja tavanomaisesta tehtävä- ja urakierrosta poikkeavalla tavalla. Takuupalkkaoikeuden edellytys on, että virkamiehen siirtymistä koskevan päätöksen toimeenpano alkaa puolustusvoimauudistuksen aikavälillä 1.7.2013 - 1.1.2015. (Puolustusministeriön päätös FI. PLM.2013–2858 1122/10.08.04/2011.)

Takuupalkkaoikeuden edellytyksenä olevaa palvelussuhdekertymävaatimusta täydennetään seuraavasti:

Jos virkamies on hoitanut tehtävänsä yhtäjaksoisesti vähintään puoli vuotta, mutta alle vuoden, ja hän on puolustusvoimalain 41§:n mukaan siirtovelvollinen siirtymään uuden organisaation runkohenkilöstöön (vast.) tai lakkautettavaan joukko-osastoon alemman vaativuusluokan tehtävään toiselle paikkakunnalle, maksetaan hänelle vanhansuuruista palkkaa vuoden ajan.

Tilanteessa, jossa virkamies on hoitanut tehtävänsä vähintään vuoden ajan, mutta alle kaksi vuotta, ja hän on velvollinen siirtymään alemman vaativuusluokan tehtävään toiselle paikkakunnalle, maksetaan hänelle entisen suuruista palkanosaa kahden vuoden ajan. (Puolustusministeriön päätös FI. PLM.2013-2858 1122/10.08.04/2011.)

5 MUUTOKSEN TUKEMISEN PERIAATTEET VALTIONHALLINNOSSA

Valtion virastojen toimintaa organisaatiomuutoksessa ohjaa Valtioneuvoston periaatepäätös. Valtiovarainministeriö on laatinut sen pohjalta soveltamisohjeen. Ensimmäisessä kohdassa käydään läpi valtioneuvoston periaatepäätös, joka koskee valtion toimintoja muutostilanteessa. Seuraavassa käsitellään valtiovarainministeriön päätöstä muutoksen johtamisesta ja muutosturvasta valtion hallinnossa ja lopuksi Pääesikunnan käskyä, jossa on annettu toimeenpanokäsky tukiorganisaation perustamiseksi.

5.1 Valtioneuvoston periaatepäätös

Vuonna 2012 tehdyn Valtioneuvosto periaatepäätöksen mukaan valtiohallinnon organisaatioiden muutostilanteissa on noudatettava valtion henkilöstöjohtamisen linjauksia ja henkilöstön asema on järjestettävä voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti. Valtion virkamiesten asemasta säädetään valtion virkamieslaissa ja työsopimussuhteisen henkilöstön asemasta työsopimuslaissa. Periaatepäätöstä noudatetaan kaikissa valtiolla vuosina 2012 – 2015 tapahtuvissa organisaation muutostilanteissa. (Valtiovarainministeriö VM 201/00.00.02/2012.)

Valtion periaatepäätös velvoittaa virastoja tiedottamaan henkilöstölle heti muutoksen suunnittelusta, valmistelusta sekä henkilöstön sijoittumiseen kohdistuvista suunnitelmista. Tiedotuksen on oltava lisäksi jatkuvaa, säännöllistä ja sen on jatkuttava koko muutosvaiheen ajan. (Valtiovarainministeriö VM 201/00.00.02/2012.)

Kaikkien virastojen on nimettävä virastoonsa henkilöstökoordinaattori (jatkossa HR-koordinaattori), jonka tehtävänä on mm. huolehtia henkilöstön henkilöstöpoliittisten periaatteiden toteuttamisesta. Valituilla HR-koordinaattoreilla on oltava riittävät toimivaltuudet tehtävien hoitamiseen ja tehtävät tulee sisällyttää tehtäväkuvaukseen, jotta niihin tarvittava aika voidaan ottaa huomioon työtehtävien mitoituksessa. (Valtiovarainministeriö VM 201/00.00.02/2012.)

5.2 Muutosten johtaminen ja muutosturva valtionhallinnossa

Valtiovarainministeriön 15.2.2012 tehdyn päätöksen mukaan ministeriöiden ja virastojen tulee nimetä HR-koordinaattorit muutostilanteita varten. Päätöksessä tarkennetaan HR-koordinaattorin tehtäviä siten, että tehtäviin kuuluu tukea johtoa ja osallistua asiantuntijana muutostilanteiden hankkeisiin. (Valtiovarainministeriö VM/305/00.00.00/2012.)

Lisäksi virastoja veloitetaan nimeämään omat HR-koordinaattorit tukemaan erityisesti henkilöstön liikkuvuutta ja uudelleen sijoittamista sekä koordinoimaan tukitoimien käytännön valmistelua ja toteuttamista. Valtion henkilöstöpalvelut on veloitettu antamaan virastoille tietoa HR-koordinaattoreiden yleisistä tehtävistä ja roolista. Tämän lisäksi on virastoja veloitettu määrittelemään oman HR-koordinaattorinsa tehtävät. (Valtiovarainministeriö VM/305/00.00.00/2012.)

5.3 Puolustusvoimien tukiorganisaatio

Valtioneuvoston periaatepäätöksen ja Valtiovarainministeriön päätöksen pohjalta on Pääesikunnassa laadittu käsky 15.12.2011. Käskyssä painotetaan sitä, että puolustusvoimat on yksi virasto ja on siksi tärkeää, että henkilöstön tukeminen hoidetaan samalla tavalla eri yksiköissä. Tärkeä sanoma on se, että puolustusvoimat haluaa noudattaa muutostilanteessa hyvän työnantajan periaatetta. Henkilöstö halutaan sitouttaa muutokseen ja sitä tuetaan muutoksessa. (Pääesikunnan käsky AH26911.)

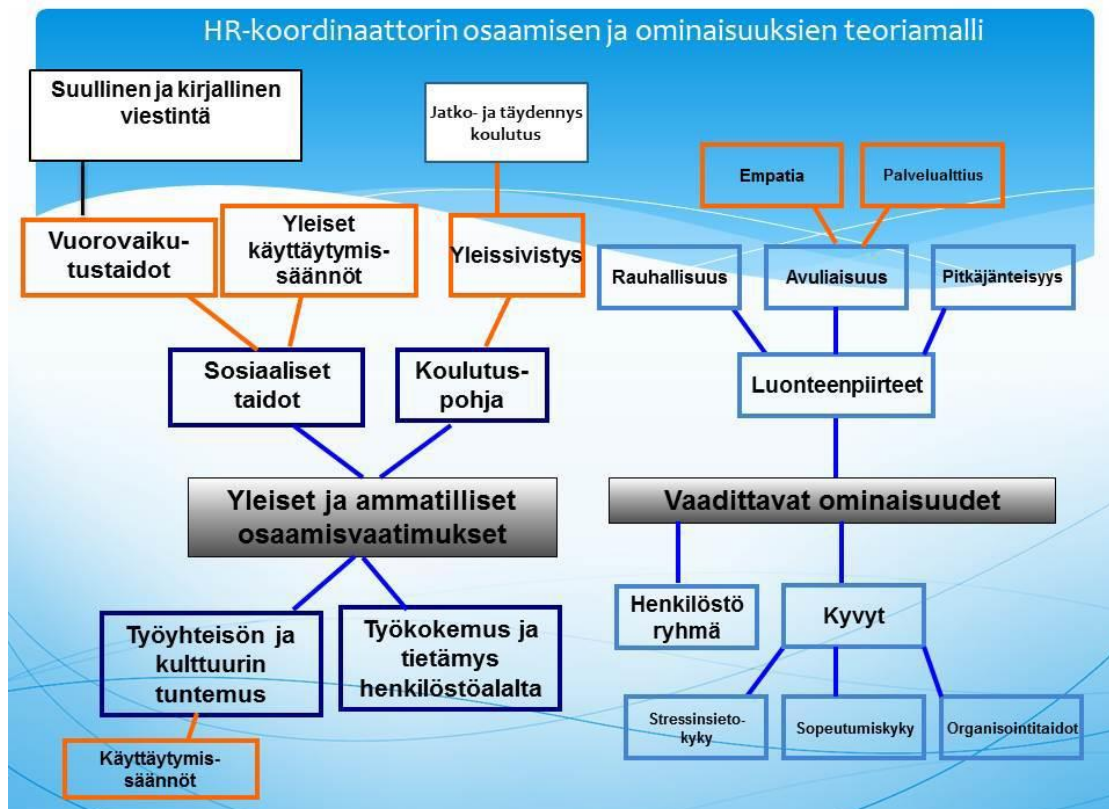
Asiakirjassa käsketään nimeämään jokaiseen joukko-osastoon HR-koordinaattori sekä tukikoordinaattori. Pääesikunnan henkilöstöosastolla toimii päätoiminen HR-koordinaattori, joka vastaa muutoksen kohteena olevan henkilöstön uudelleensijoittamisesta. Lisäksi hän ohjaa tukitoimenpitein virkojen kohdentamista henkilöstölle. Pääesikunnan HR-koordinaattorin lisäksi, jokaisessa puolustushaaraesikunnassa toimii HR-koordinaattori. (Pääesikunnan käsky AH26911.)

5.4 Puolustusvoimien HR-koordinaattorit

Pääesikunnan henkilöstöosastolla on päätoiminen henkilöstökoordinaattori (myöhemmin HR-koordinaattori). Hänen tehtävänä on muutoksen kohteena olevan henkilöstön uudelleensijoittaminen sekä tukitoimenpiteiden ohjaaminen henkilöstölle. Puolustushaarojen esikunnissa HR-koordinaattoreina toimivat siviilitoimialajohtajat. Siviilitoimialajohtajien päätehtävänä on hoitaa puolustusvoimissa työskentelevän siviilihenkilöstön henkilöstöasioita. Heidän tehtävänä on valvoa ja toteuttaa muutoksena kohteena olevien henkilöiden uudelleensijoittaminen, ja tehdä Pääesikunnalle esityksiä erityistukien kohdentamisesta. Lisäksi he kouluttavat ja opastavat alaistensa joukko-osastojen HR-koordinaattoriverkostoa. (Pääesikunnan asiakirja AH26911.)

Pääesikunnan ja puolustushaarojen esikuntien HR-koordinaattoreiden lisäksi kaikissa joukko-osastoissa on oma HR-koordinaattori valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti. Joukko-osastojen HR-koordinaattorit ovat muutoksenalaisen henkilöstön tuki henkilöstösuunnitteluun liittyvissä asioissa. Lisäksi he vastaavat virkajärjestelytehtävien välittämisestä muutoksen kohteena ja takaisinottovelvoitteen piiriin kuuluville. Pääesikunta suosittelee, että tehtävään valitaan henkilö, joka on mukana joukko-osaston henkilöstöasioiden suunnittelussa ja valmistelussa. Esimerkkinä on annettu henkilöstösuunnittelija tai henkilöstösihteeri. (Pääesikunnan asiakirja AH26911.)

Monica Sandellin mukaan HR-koordinaattori on henkilöstöhallinnon asiantuntija, jolla on muun muassa kokemusta henkilöstöasioiden hoidosta, kuten hallinnosta ja rekrytoinnista sekä kouluttajakokemusta. Tarkkoja osaamis- tai ominaisuusvaatimuksia ei ole kuitenkaan virallisesti määritelty. (Sandell 2014, 32.) Kuvassa 2 Sandell kuvaa HR-koordinaattorilta vaadittavia osaamisalueita ja tärkeitä persoonallisia ominaisuuksia.



Kuva 2. HR-koordinaattorin osaamisen ja ominaisuuksien teoramalli. Lähde: Sandell M. 2014, 33.

Lisäksi Sandell kirjoittaa, että HR-koordinaattorin tehtäviin kuuluu johdon, muutokeskustelu- ja lähiesimiesten sekä muutoksen kohteena olevien tukeminen, tiedonlähteenä toimiminen, koulutusten ja valmennustilaisuuksien järjestäminen ja kouluttamistehtävät. Tehtäviin kuuluu myös kaikki erityistukiin ja henkilöstöhallintoon liittyvät hallinnolliset tehtävät. Sandellin mukaan HR-koordinaattorin tehtävä tiivistettynä on tukea omalta osaltaan ja oman vastuunsa mukaisesti työnantajan edustajana työntekijöitä ja suorittaa muutokseen liittyviä hallinnollisia tehtäviä organisaatiossa. (Sandell 2014, 33.)

5.5 Puolustusvoimien tukikoordinaattorit

Pääesikunnan käsky 15.12.2011 AH26911 edellyttää, että kaikkiin joukko-osastoihin nimetään myös tukikoordinaattori. Tukikoordinaattoreita nimettiin pääsääntöisesti kaikkiin joukko-osastoihin enemmän kuin yksi. Tukikoordinaattorin tehtävä poikkeaa HR-koordinaattorista oleellisesti. Tukikoordinaattorit ovat yksilön ja työyhteisön

tukena muutoksessa. Heidän tehtävään on aktivoida ja neuvoa muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä tukitoimissa. Tehtävässä korostuvat henkilön ominaisuudet ja kyky olla muutoksen kohteena olevan henkilöstön tukena. (Pääesikunnan asiakirja AH26911.)

Sandellin mukaan tukikoordinaattorit työskentelevät henkilöstökoordinaattoreiden työparina. Heidän vastuullaan on ihmisten kuunteleminen, neuvominen ja ohjaaminen tarvittaessa ammattiauttajan luokse. Puolustushaaroissa tukikoordinaattoreita johtaa, ohjaa ja kouluttaa johtava sosiaalipäällikkö. Lisäksi Sandellin mukaan myös tukikoordinaattoreihin voidaan soveltaa HR-koordinaattorin osaamisen ja ominaisuuksien teorianmallia. Tukikoordinaattorin tehtävänä on kuunnella, olla tukena ja tiedonlähteenä, auttaa muutoksen kohteena olevia pääsemään eteenpäin ja löytämään oma selviytymispolkunsa sekä tarvittaessa ohjata ammattiauttajalle. (Sandell 2014, 34.)

6 TYÖYHTEISÖN TUKEMINEN MUUTOKSESSA

Tässä osiossa pureudutaan tarkemmin siihen, mitä muutos tarkoittaa työyhteisössä ja miten muutokseen reagoidaan yhteisönä ja yksilönä. Lisäksi tutkitaan muutosjohtamisen kautta esimiehen ja johdon tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa. Lopuksi kerrotaan, miten muutosta voidaan tukea.

6.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos voidaan määritellä rakenteelliseksi ja organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Organisaatiomuutoksen olennainen osa on sen laajuus. Yleensä se koskettaa useampaa työntekijää, työtehtäviä ja asemaa tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Muutoksia on vaikea ennakoida, koska niiden toteuttamiseen vaikuttavat esimerkiksi maan taloudellinen tilanne ja siinä tapahtuvat muutokset. (Työterveyslaitos 2013, 4.)

Muutoksen seuraamuksena voi olla henkilöstön kannalta esimerkiksi työnantajan tai työpaikan sijainnin vaihtuminen. Samanaikaisesti voidaan toteuttaa erityyppisiä muutoksia, kuten jonkin toimintoalueen ulkoistamista ja toisten laajentamista. Organisaatiomuutos vaikuttaa aina organisaation rakenteisiin ja sen seurauksena tapahtuu usein merkittäviä muutoksia henkilöstössä. (Työterveyslaitos 2013, 4.)

Työllä on tärkeä rooli ihmisen elämässä paitsi taloudellisesti, myös sisällöllisesti. Ihmisillä on luonnostaan turvallisuuden kaipuu ja muutos merkitsee siksi usein uhkaa. Valtion työntekijät ovat keskimäärin sitoutuneempia työnsä sisältöön, mikä tekee muutoksista mahdollisesti vieläkin uhkaavampia. (Valtionkonttori 2008, 6.)

Uudistamisen tarkoituksena on usein varmistaa, että työyhteisön ja sen toiminnot ovat elinkelpoisia myös tulevaisuudessa. Yksilön näkökulmasta muutokseen liittyy kuitenkin aina epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Muutoksella on aina sekä inhimillinen että taloudellinen hintansa. (Työterveyslaitos 2013, 4.)

Organisaatiomuutos edellyttää monenlaista sopeutumista organisaation kaikilla tasoilla ja se vaikuttaa oleellisesti työyhteisöjen toimintaan (Työterveyslaitos 2013, 4). Suurten organisaatioiden kulttuurimuutos voi kestää vuosia. Organisaation vaarana on tällöin jakaantuminen sisäisiin säilyttäjiin ja uudistajiin. Työyhteisö linnoittautuu leireihin ja aloittaa asem sodan keskenään. Jotta näin ei kävisi, on organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa otettava mukaan myös integroitumisen suunnittelu. Eriyisesti huomioita tulisi kiinnittää siihen, että vanha ja entinen ei automaattisesti saisi hylkytuomiota. (Aro 2012, 48.) Pahimmillaan tilanne organisaatiomuutoksessa voi johtaa siihen, että niin työntekijä kuin esimieskin voi kokea kaiken vanhan murtuvan jalkojen alta ja menneiden vuosien koko työpanoksen mitätöityvän. (Tuominen 2014, B5.)

Organisaatiomuutoksen aikana tiedottamisen tarve korostuu. Siksi onkin tärkeää kiinnittää siihen erityistä huomiota. Tiedottaminen saa lähes toistuvasti henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa huonoimman palautteen. Kaikkein vaikeita tiedottaminen on rajuissa muutostilanteissa. Huono viestintä saa aikaan helposti luottamuspu lan ja se kaannusta. (Mattila 2007, 112.)

Organisaatiot, joissa asioista keskustellaan ja ihmissuhteet ovat kunnossa, pärjäävät muutoksessa parhaiten. Se, että tarpeen vaatiessa pystyy puhumaan ajatuksia herättäneistä asioista, helpottaa. (Ponteva 2010, 59.) Tilannetta edistää entisestään se, että tuntee kommentoijan ja ymmärtää hänen sanomansa. Kuunnellessaan työkaverin tai alaisen tarinaa muutoksessa, auttaa se ymmärtämään häntä paremmin. (Ponteva 2010, 12.)

6.2 Muutoksen johtaminen

Johtamisen merkitys organisaatiomuutoksissa on erittäin tärkeää. Se ei kuitenkaan poikkea perusteiltaan mitenkään johtamisesta yleensä. Muutoksen johtamisessa on keskeisintä se, miten muutos markkinoidaan ja miten ihmisten muuttuminen mahdollistetaan. Muutosjohtajan toiminta on mallina ja esimerkkinä muille. Muutoksen aikana tilannejohtaminen korostuu ja muutoksen eri vaiheet vaativatkin erilaista otetta johtamisessa. (Aro 2012, 69 – 70.) Hyvä johtaminen muutostilanteessa on erittäin vaativaa. Se vaatii samaan aikaan kahden hyvin erilaisen johtamistyylin yhdistämistä. Muutoksen johtajan on edustettava muutosta ja sen välttämättömyyttä. Toisaalta tarvitaan myös hienovaraisuutta, kuuntelua sekä ymmärrystä että hyväksynnän osoitusta. (Aro 2012, 74.) ”Muutoksen johtamisessa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä ja ryhmiä” (Jabe 2010, 119).

Johdon tehtävänä muutoksessa on lisätä henkilöstön muutoshallinnan tunnetta. Muutosprosessia kannattaa tarkastella henkilöstön kanssa monipuolisesti ja objektiivisesti. Näin saadaan esille näkökulmien koko kirjo. Näkyvä, vastaanottavainen ja vastuunsa ottava johto saa asialleen helpommin hyväksyntää. (Valtionkonttori 2008, 83.) Muutostilanteiden johtamisessa on merkittävää vastavuoroinen vuorovaikutus, viestintä ja vaikutusmahdollisuuksista huolehtiminen (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 38).

Tehtävistä ensimmäinen on informaation tarjoaminen. Se vaatii suhteessa enemmän aikaa ja vaiheistusta. Koko henkilöstön tiedostustilaisuudet ja tietoisuus luovat onnistuessaan hyvän yleiskuvan muutoksesta. Muutosta on myös tulkittava jokaisella or-

ganisaation tasolla ja jokaisessa ryhmässä erikseen. Erilaisten materiaalien muokkaamiseen ja kohdentamiseen on varauduttava heti suunnitteluvaiheessa. Tietoiskujen ymmärtäminen vaatii useita toistoja sekä esimerkkien käyttöä. Keskeisiä viestejä on toistettava eri tutkimusten mukaan 6-7, 12 tai jopa 17 kertaa ennen kuin ne sisäistetään. (Mattila 2007, 162.)

Muutoksen onnistumisen edellytys on, että työntekijät tietävät perustelut, miksi muutokseen ryhdytään ja miten se vaikuttaa työpaikan tulevaisuuteen. Ymmärtäminen vauhdittaa muutoksen hyväksymistä ja siksi onkin erityisen tärkeää kiinnittää perusteluihin huomiota. (Aaltonen, Lindroos 2012, 162.) Erityistä huomiota tulee kiinnittää myös viestinnän oikea-aikaisuuteen, säännöllisyyteen, kattavuuteen ja paikkansa-pitävyyteen koko muutosprosessin ajan (Aro 2012, 99). Muutosvastarintaa voi kaikin parhaiten käsitellä vastaamalla muutokseen liittyvään tiedon puutteeseen. Kirjallisten selvitysten ja tiedotus- ja keskustelutilaisuuksien avulla organisaation johto ja asiantuntijat voivat perustella muutoksen tarpeellisuutta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 81.)

Johdon uskottavuus joutuu aina muutoksessa kovalle koetukselle. Saneerauksissa ja sekä suurissa muutoksissa yhteistoiminta vaikeutuu väkisin: ihmiset alkavat puolustautua ja kilpailla keskenään. Tunteet kuohuvat ja voi esiintyä eturistiriitoja. (Jabe 2010, 129.) Ylimmän johdon pitäisi pystyä organisaatiomuutoksen aikana tapaamaan vapaamuotoisesti henkilöstöä; tämä tukee ja helpottaa esimiehen työtä sekä työyhteisöä. Johdon ja esimiesten välit työntekijöihin kannattaisi olla koko ajan niin välittömät, että muutostilanteessa henkilöstö uskaltaa halutessaan kysyä ja ihmetellä avoimesti asioita. (Ponteva 2010, 113.) Työhyvinvoinnin kannalta muutosjohtaminen on ihmisten tunteiden ymmärtämistä ja huomioimista muutosprosessissa, avointa tiedottamista sekä mahdollisuutta keskusteluun ja osallistumiseen (Työterveyslaitoksen www-sivut 2014).

Työyhteisön tyytymättömyyttä voidaan vähentää yhteisillä foorumeilla, joissa tilanteita käsitellään yhdessä. Niissä voidaan jakaa näkemyksiä vallitsevasta tilanteesta ja keskustella muutokseen liittyvistä tunteista. Ikävä kyllä usein muutoksen aikataulu on liian tiukka, eikä anna riittävästi aikaa huolien kohtaamiseen ja kuuntelemiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 81.) Onnistuneessa muutoksessa käytetään kui-

tenkin paljon aikaa siihen, että päästetään irti menneestä. Ihmisten sitoutuminen ei synny kehottamalla, vaan tekemällä luopumiselle tilaa (Jabe 2010, 27). Hyvä muutosjohtaja onkin kiinnostunut myös pienistä asioista, sillä ne voivat olla toiselle suuria. Hyvä muutosjohtaja pitää sen mitä lupaa. Suurpiirteisyys ja asioiden pitkittäminen kostaavat myöhemmässä vaiheessa. (Jabe 2010, 129.) John Kotterin mukaan suuret muutokset eivät onnistu ennen kuin johto tukee sitä aktiivisesti (Kotter 1996, 6).

Yksi kriittisimmistä tehtävistä muutoksen aikana on pelisääntöjen vahvistaminen. Suuret ja pitkäkestoiset muutokset lisäävät organisaation jäsenten kokemaa epävarmuutta. On tärkeää, että organisaatioon ei jää tilaa opportunistille ja huhuille, sillä tällöin organisaatioon kertynyt luottamuspääoma rapautuu ja organisaation jäsenten epävarmuus lisääntyy entisestään. Sääntöjä vaativat etenkin henkilöstön asemaan liittyvät ratkaisut ja avautuvien tehtävien täyttäminen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoutuminen sekä tiedottaminen. (Mattila 2007, 167.)

Pitkään muutosvaiheita läpikäyneille, menestyville organisaatioille näyttää usein olevan yhteistä vahva koodi henkilöstöasioiden hoidossa (Mattila 2007, 168). Esimiesten ja henkilöstöihmisten väliset asiat liittyvät usein vain henkilöstöhallinnollisiin velvollisuuksiin. Olisi kuitenkin tärkeää, että he ehtisivät tapaamaan vapaamuotoisemminkin. Välittömät välit varmentaisivat muutoksen onnistumista. Ideaalitalanne olisi se, että esimiehet voisivat kääntyä henkilöstöihmisen puoleen asiassa kuin asiassa. Ikävä kyllä henkilöstöihmisillä on kuitenkin usein sama riittämättömyden tunne kuin esimiehillä ja se kostaatuu erityisesti muutostilanteessa. (Ponteva 2010, 77.) Keskeinen ongelma monissa organisaatioissa onkin äärimmäisen tiukka henkilöstömitoitus ja työkuorma. Tällöin asialle pitäisi tehdä jotain konkreettista jo ennen muutokseen lähtemistä. (Aro 2012, 60.)

Keskeistä muutoksessa on muutosjohtajien oma ajankäyttö sekä johtoryhmän tiivis yhteistyö. Johtoryhmässä tulee keskustella myös henkilöstön hyvinvoinnista, arvoista ja yrityskulttuurista. (Jabe 2010, 230.) Yrityskulttuuri voi muutoksen johtamisen kannalta merkitä sekä voimaa että vastuuta. Se voi olla keskeinen mahdollistaja ja toisinaan taas vaikeasti tavoitettava kohde. (Mattila 2007, 35.) Johtamisen tärkeimpiä

asioita on löytää tasapaino muutoksen ja pysyvyyden välillä, sillä jokainen muutos syö hallinnan tunnetta (Jabe 2010, 230).

6.3 Esimies organisaatiomuutoksessa

Esimiesten rooli on keskeisessä asemassa organisaation muutostilanteessa. He toimivat organisaation hermokeskuksena, ”puun ja kuoren välissä”. Esimiehet toimivat ylemmän johdon päätösten tulkkeina, roolimalleina sekä muutosohjaajina. Esimiesten tärkeänä tehtävänä on luoda hyvää ilmapiiriä, nostaa esiin tehtävien vaihdoksiin liittyviä ja muita muutoksissa tavallisia ristiriitoja ja toimia aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi. (Työterveyslaitos 2013, 5.) Onnistuneissa muutoksissa on esimiestoimintaan kiinnitetty erityistä huomiota ja esimiesten koulutukseen on panostettu (Aro 2012, 99).

Muutostilanteessa esimiehellä on oltava riittävästi aikaa alaisilleen myös vapaamuotoisesti. Työntekijät kokevat muuten, että esimies käy heidän luonaan vain silloin, kun on jotain huomautettavaa tai korjattavaa. (Ponteva 2010, 44.) Henkilöstö ei arvosta esimiestä, joka ”painelee maailmalla”. Suurten muutosten aikana kaivataan läsnä olevaa ja lämmintä johtajaa. Tukeminen ja alaistensa lähellä oleminen vaatii esimieheltä uskallusta olla vuorovaikutuksessa. Esimiehen on käsiteltävä alaistensa kanssa, mistä on tultu, missä ollaan nyt ja minne ollaan menossa. (Jabe 2010, 133.)

Muutoksen ja töiden yhteen sovittaminen vaatii esimiehiltä hyvää ajanhallintaa ja töiden järjestelykykyä. Hyvältä esimieheltä vaaditaan myös tunneälyä, jämäkkyyttä ja paikallaoloa sekä rohkeutta puuttua mahdollisiin työyksikkönsä ongelmiin ennen niiden kärjistymistä. Esimies edustaa lisäksi työnantajaa ja omalla esimerkillään sekä asenteellaan edesauttaa uudistuksen toteuttamista. (Sandell 2014, 36.) Suuri ongelma esimiehillä on usein ajankäyttö. Sandellin mukaan puolustusvoimauudistuksen lähiesimiehet joutuvat tasapainottelemaan normaalien tehtävien, uudistuksen tekemisen ja siihen valmistautumisen sekä oman henkilökohtaisen muutoksen keskellä (Sandell 2014, 35).

Ajanhallinnasta puhutaan paljon, mutta tosiasiasa aikaa ei voi hallita. Sen sijaan omaa suhtautumista aikaan voidaan hallita. Usein kuulee esimiesten sanovan, että heillä ei ole aikaa kohdata alaisiaan yksilöinä. Samaan aikaan alaiset kokevat, että esimies on kiinnostunut heistä vain tuloksentekijöinä. (Jabe 2010, 22.) Luottamus punnitaan kuitenkin juuri hankalissa tilanteissa ja muutoksessa niitä on riittävästi. Alainen odottaa esimieheltään tietoa ja turvautuu häneen. Luottamussuhteen syveneminen näkyy siinä, miten esimies on tukenut alaisiaan ja onko hän tiedottanut jatkuvasti muutoksen etenemisestä, onko esimies ollut oikeudenmukainen ja pitääkö hänen sanansa. Muutoksissa tarvitaan vuorovaikutusta, vuorovaikutusta ja vuorovaikutusta. (Jabe 2010, 28.)

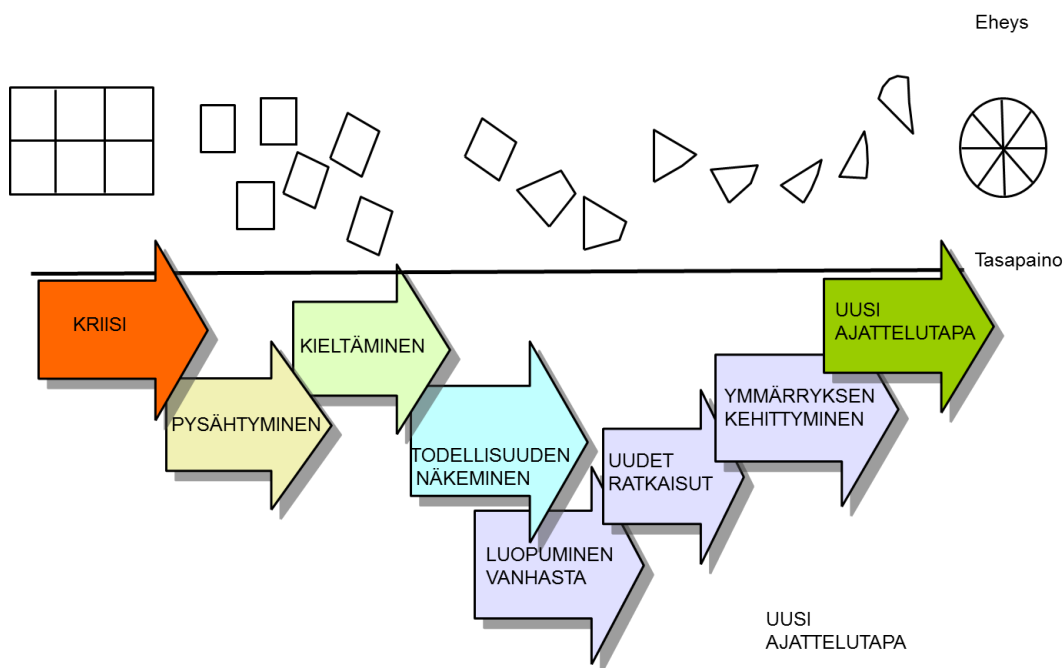
Lisäksi esimiehen on otettava esiin vaikeita asioita avoimesti ja rohkeasti. Aika ajoin tulee myös palauttaa alaisille mieleen perustehtävät. (Jabe 2010, 120.) Esimiesten ei tarvitse kuitenkaan olla psykologeja. Usein riittää, kun kertoo asioista, ymmärtää myös toisen henkilön näkökulman ja on reilu kaikkia kohtaan. Hyvä esimies huomioi toisten tunteet, mielipiteet ja asenteen sekä inhimillisenkin toiminnan. (Jabe 2010, 121.) ”Esimiehen läsnä oleva levollisuus heijastuu koko työkuulttuuriin” (Jabe 2010, 219).

6.4 Työntekijä muutoksessa

Ihmisellä on luontainen tarve kiinnittyä itselleen merkityksellisiin asioihin ja työ on yhä yksi tärkeimmistä ankkureista (Mattila 2007, 67). Ihmiset kokevat työyhteisössä tapahtuvat muutokset hyvin eri tavalla. Toisille pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka on merkityksellisempi johdolle. (Ponteva 2010, 9.)

Ihmistä kiinnostaa muutoksessa lähinnä se, miten suoraan se vaikuttaa omaan elämään. Vahvimilla ovat ne työntekijät, jotka kokevat osaavansa työnsä ja joiden elämänhalu on vahva. (Aaltonen & Lindroos 2012, 162.) Muutoksen suuruudesta riippumatta neljäsosa ihmisistä toimii muutoksen aikana johdonmukaisesti ratkaisua etsien ja muita tukien. Passiivisia on puolet. He kykenevät myös toimimaan, mutta tarvitsevat tukea. Loput neljäsosa odottaa, mitä tapahtuu. (Jabe 2010, 26.)

Alla olevassa kuviossa kuvataan, kuinka yksilön sopeutuminen muutokseen tapahtuu. Vaikka järjestys olisikin sama, eri vaiheisiin käytetty aika on yksilöllistä. Joillakin prosessiin voi mennä muutama kuukausi, kun toisilla siihen voi kulua jopa vuosi. Siihen vaikuttavat mm. elämäntilanne, oma historia ja persoona. (Päeesikunnan henkilöstöosaston laatima Muutoksen käsikirja 2013, 47.)



Kuva 3. Yksilön sopeutuminen muutokseen. Lähde: Muutoksen käsikirja, PE.

Myös henkilön oma persoona ratkaisee, miten muutokseen suhtautuu ja miten siitä pääsee yli. Mike Green kirjassaan *Change management* kertoo, kuinka ihmisten suhtautuminen muutokseen vaihtelee. Toiset voivat juuttua heti alussa paikoilleen, eivätkä pääse koskaan asiassa eteenpäin. Toiset voivat edetä asiassa nopeasti, mutta taantua ja palata alkupisteeseen. (Green 2007, 209.)

Green kuvaa ihmisten reagoitua tarkemmin U-käyrällä, jonka vaiheet ovat seuraavat:

1. Shokki, lamaantuminen ja kieltäminen. Tosiasioita ei hyväksytä ja uskotellaan itselle, että tätä ei tapahdu ja toivotaan, että asia menee pois.
2. Syyttäminen, ahdistus ja masennus. Tullaan vihaiseksi siitä, että ollaan tässä tilanteessa. Syytetään itseä ja muita tilanteesta, ahdistutaan omista selviytymismahdollisuuksista tai masennutaan.

3. Hyväksyminen. Tilanteen todellisuus aletaan hyväksyä.
4. Etsintä. Tulee ajatuksia, että muuallakin voisi olla jotain. Ajatellaan, että ehkä jotkin näistä muutoksista ovat varteenotettavia, ainakin ajatuksen tasolla.
5. Optimismi ja oppiminen. Ajatellaan, että ehkä uudet asiat eivät olekaan niin pahoja kuin kuviteltiin. Integroidutaan. (Green 2007, 209–211.)

Maailmankuulu muutosjohtamisen teoreetikko John Kotter kirjoittaa kirjassaan *Leading change*, että muutoksissa tulee aina jonkin verran haittapuolia. Kun ihmiset joutuvat sopeutumaan uusiin ehtoihin, on kipu aina läsnä. (Kotter 1996, 4.) Yksi oleellinen asia muutoksesta selviytymisen kannalta onkin surutyö: miten hyvin surutyö on tapahtunut. Surutyö on prosessi, joka auttaa ihmistä sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen. Surutyö ei kuitenkaan etene itsekseen, vaan on työtä sanan varsinaisessa merkityksessä. Se vaatii aikaa ja tilaa. Siksi siihen täytyisi varata myös resursseja. (Aho 2012, 24–25.) On väärin olettaa, että tilanteesta päästään nopeammin yli, kun ikävistä asioista puhuminen lopetetaan kuin seinään. Päinvastoin: tunteiden ilmaiseminen nopeuttaa myös organisaatioon jäljelle jäävien toipumista. (Jabe 2010, 13.)

Työntekijöiden muutosvastarinnan voi laukaista monikin asia. Se voi olla puutteellinen tai väärä tieto sekä huoli, pelko ja ahdistus tulevaisuudesta. Yleisimpiä kysymyksiä ovat: Miten minun käy? Saanko pitää työpaikkani? Muuttuvatko tehtäväni ja palkkani? Kenen kanssa joudun työskentelemään ja joudunko muuttamaan paikkakuntaa? (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 81.)

Johdon taholta annetut muutospaineet aiheuttavat voimakkainta muutosvastarintaa. Tämä johtuu siitä, että työntekijät kokevat usein asioiden vain tapahtuvan heidän ollessa passiivisia tekojen kohteita ja sivustaseuraajia. Järjestetyt tiedotustilaisuudet ovat usein liian muodollisia ja tiedotusluonteisia. Lisäksi yksittäisen työntekijän tunteille ja toiveille ei ole tilaa. Olisikin tärkeää järjestää aikaa yksilöllisille kannanotoille, kysymyksille ja tunteille työyhteisötasolla. (Tammi, 4.) Muutosvastarinta on käännettävissä tavoitellun muutoksen suuntaiseksi johdonmukaisella ja säännöllisellä muutosviestinnällä (Ponteva 2010, 25). Tiedonsaanti helpottaa muutosprosessia ja auttaa erityisesti samaistumaan organisaatioon. On yleistä, että työntekijät kokevat saavansa riittävästi tietoa muutoksesta, mutta tiedon sisältö on liian vaikeatajuista.

(Ponteva 2010, 46.) Yhtenä keinona olisi hyvä miettiä myös sitä, miten järjestetään henkilöstölle mahdollisuus antaa palautetta ja esittää kysymyksiä (Aro 2007, 76).

Lopuksi: meillä suomalaisilla on kyseenalainen kunnia olla Euroopan ykkönen työpaikkakiusaajina. Arkea helpottavat hyvä työpaikkahenki ja yhteistyötaidot. Tervehtiminen, auttaminen ja kiittäminen synnyttävät kaikille työniloa. Se kuuluu kaikille työpaikalla. Yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunnetta lisää toisesta välittäminen ja sen osoittaminen, varsinkin näin epävakaina aikoina. (Jabe 2010, 235.)

6.5 Muutoksen tukeminen

Muutostilanteessa vaikutusmahdollisuuksien merkitystä henkiselle hyvinvoinnille ja terveydelle ei voi ylikorostaa (Aro 2002, 27). Organisaation on hyvä miettiä etukäteen, mitä erilaisia tukimuotoja se haluaa tarjota henkilöstölleen. Lisäksi on todella tärkeää tarjota oikeaa tukea oikeaan aikaan. (Ponteva 2010, 70.) Työterveyshuollon toimintaa on hyvä tehostaa heti muutoksen alettua. Työterveyshuollon ammattilaiset voivat auttaa myös johtoa heidän valmentamisessaan. Työterveyshuolto kannattaa ottaa mukaan henkilöstötilaisuuksiin. Palveluiden saatavuuteen kannattaa kiinnittää huomiota ja esimerkiksi päivystää tarvittaessa puhelimesta. Myös ulkopuolisen vetämät työnohjaukselliset tilaisuudet voivat olla hedelmällisiä. (Aro 2012, 102.) Jotta muutos onnistuu hyvin, on henkilökunnan jaksamiseen ja palautumiseen kiinnitettävä huomiota. Se edellyttää, että järjestetään riittävät muutostukipalvelut ja että muutosta evaluoidaan koko muutosprosessin ajan. (Aro 2012, 100.)

Organisaatiot pystyvät tukemaan ja kannustamaan henkilöstöään muutoksessa eri tavoilla. Tärkeintä on, että jokainen organisaatio löytää itselleen parhaat ja sopivimmat tavat toimia muutoksessa. (Ponteva 2010, 67.) Organisaation tukitoimenpiteet voidaan esimerkiksi jakaa tiedolliseen, osallistuvaan, taloudelliseen ja psyykkis-emotionaaliseen tukeen. Tukea voivat antaa myös omat työ- ja kohtalotoverit sekä organisaation omat tai ulkopuoliset ammattiauttajat. Organisaatiosta voidaan koota myös sisäisiä tukihenkilöverkostoja. (Ponteva 2010, 68.)

Organisaation ollessa suuri ja laaja voisi olla hyväksi, että muutostilanteessa henkilöstöllä olisi mahdollisuus halutessaan soittaa helpdesk -tyyppiseen palveluun ja kysyä neuvoa (Ponteva 2010, 71). Myös erilaisten tilaisuuksien järjestäminen, joissa työntekijät pääsevät tuttujen ihmisten kanssa tuulettamaan ajatuksiaan muutoksesta, kannattaa järjestää (Ponteva 2012, 71).

On tärkeää muistaa, että muutostunteita tulee ja niitä ei kannata kieltää. Timo Erämetsä kirjoittaa kirjassaan, että muutostunteita on käsiteltävä ja työstettävä. Tunteet tulisi nostaa rohkeasti esille. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että kaikkien pitäisi velloa yhteisessä tunteiden suossa. Yhtenä ratkaisuna voisi olla, että esimiehet käyvät asiat läpi tiimiensä kanssa. Pelkäävässä ja sulkeutuneessa kulttuurissa on mahdollista, että työntekijät eivät koe oloaan turvalliseksi. (Erämetsä 2003, 196.) Mikäli huonoa oloa ei uskalleta jakaa, on vaarana, että se leijuu koko ajan ilmassa (Jabe 2010, 132). Muutos merkitsee aina luopumista ja vasta perinpohjaisesti muutoksen aiheuttamat asiat käsiteltyään ihmiset ovat valmiita hyväksymään muutoksen. Vaikeaa siitä tekee yleensä se, että luopumiselle ei ole varattu tarpeeksi aikaa. (Ponteva 2010, 24.)

Organisaatiomuutoksessa taloudellisilla ja henkilöstöresursseilla onkin varsin suora yhteys uudistuksen onnistumiseen. Mikäli uudistukseen on osoittaa riittävästi investointipanoksia ja nimettyjä osajia, on muutoksen onnistumisen ennuste kohtuullinen. Kun resursseja mitoitetaan, on tärkeää huomioida myös johdon itseltään vaatima ponnistus uudistuksen alkuvaiheen suunnitteluun sekä loppuvaiheen pilotoinnin ja käyttöönoton edellyttämään liikkumavaraan. (Mattila 2007, 109.)

Onnistunut organisaatiomuutos edellyttää, että kaikki työssä olevat tekevät henkistä työtä samanaikaisesti kahdella tasolla: rationaalista ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä kokemuksellista omien tunteiden läpikäymistä (Työterveyslaitos 2013, 4).

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustyöhön liittyvä kvantitatiivinen osuus eli työhön liittyvä lomakekysely. Lopuksi tehdään johtopäätökset sekä mahdolliset kehitysehdotukset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten puolustusvoimauudistusta varten perustettu tukioorganisaatio on onnistunut tehtävässään ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

Tutkimustyöhön liittyvä kysely toteutettiin kevään ja kesän 2014 aikana ja sen kohderyhmänä olivat ilmavoimien ”pakkosiirrettävät”. Kyselyyn vastattiin nimettömästi ja vastaukset syötettiin Statistica tilasto-ohjelmaan. Kohderyhmän määrän kasvaessa suureksi on harkittava vain osan ottamista mukaan tutkimukseen. Tutkimukseen mukaan pyydettyvät täytyy valita niin, että ne vastaavat sitä kohderyhmää, jota sen katsotaan edustavan (Kananen, 2010). Ilmavoimissa paikkakunnalta toiselle siirrettäviä on yhteensä 995 henkilöä. Tämä on tutkimuksen kannalta liian suuri kohderyhmäksi. Tästä johtuen tutkimukseen valittiin muutamia joukko-osastoja, joissa siirrettävien joukossa oli kaikkien henkilöstöryhmien edustajia.

Kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 180 kappaletta

- Ilmasotakoulun Tukilentoalueeseen 50 kappaletta. Vastauksia saatiin 17 kappaletta
- Ilmavoimien Materiaalilaitoksen Koelentokeskukseen 50 kappaletta. Vastauksia saatiin 19 kappaletta
- Satakunnan lennoston
 - 3. Pääjohtokeskukseen 40 kappaletta. Vastauksia saatiin 31 kappaletta
 - Lentokonekorjaamoon 25 kappaletta. Vastauksia saatiin 18 kappaletta
 - Hävittäjälentolaivue 21:n 15 kappaletta. Vastauksia saatiin 10 kappaletta

Vastauksia saatiin yhteensä 95 kappaletta, mikä on n. 52,8 %. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, sillä suurimmalla osalla kyselyyn vastanneilla oli samaan aikaan

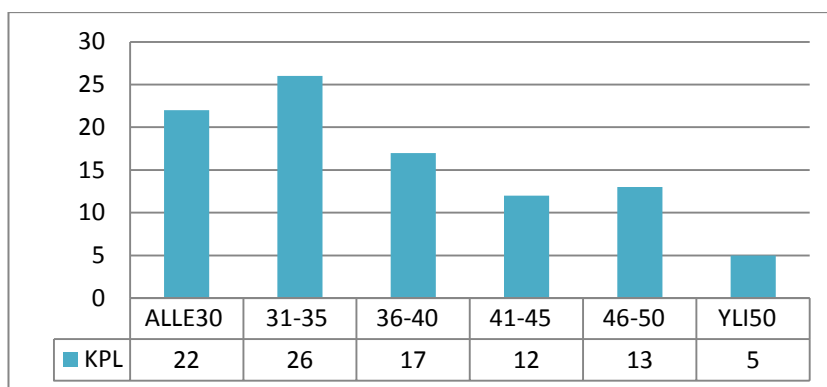
siirto edessä. Ajankohta kyselylle oli silti oikea, sillä tässä vaiheessa tukioorganisaation tehtävät olivat pääsääntöisesti tehty. Poikkeuksen muista teki Satakunnan lennoston 3. Pääjohtokeskus, jonka siirrosta oli kulunut aikaa n. 10 kuukautta.

7.1 Kyselyn taustatiedot

Kysymyksillä 1 -3 kartoitettiin vastaajien ikää, henkilöstöryhmää ja siirtopaikkakuntaa. Ikäjakauman mukaan suurin osa eli 26 henkilöä vastanneista kuului ryhmään 31 – 35 vuotta. Puolustusvoimien alhainen eläkeikä näkyy siinä, että yli 50-vuotiaita on suhteessa vähemmän palveluksessa.

Taulukko 1. Vastaajat ikäryhmittäin

	KPL	%
ALLE30	22	23,16
31–35	26	27,37
36–40	17	17,89
41–45	12	12,63
46–50	13	13,68
YLI50	5	5,26

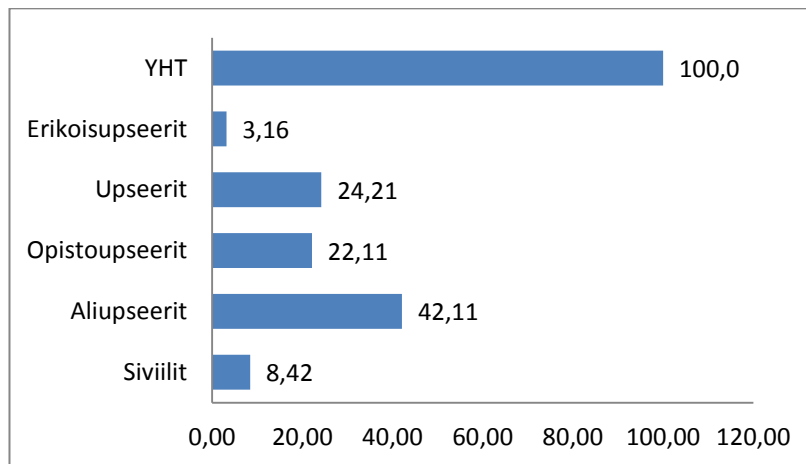


Kuvio 1. Vastaajat ikäryhmittäin

Suurin henkilöstöryhmä oli aliuupseerit, muodostaen vastanneista jopa 38 % osuuden. Seuraavaksi eniten oli upseereita ja opistoupseereita. Siviilien ja erikoisupseereiden osuus oli yhteensä 11 henkilöä, joka on n. 10 % vastanneista. Siviilien joukosta suurin osa oli siviilimekaanikkojen tehtävässä.

Taulukko 2. Vastaajat henkilöstöryhmittäin

	KPL	%
Siviilit	8	8,42
Aliupseerit	40	42,11
Opistoupseerit	21	22,11
Upseerit	23	24,21
Erikoisupseerit	3	3,16
YHT	95	100,0



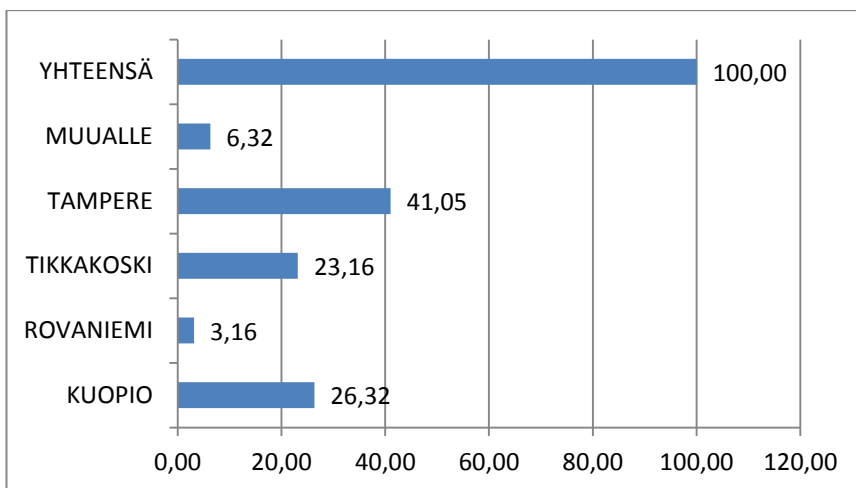
Kuvio 2. Vastaajat henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

Tampereelle siirrettävien Tukilentolaivueen ja Koelentokeskuksen osuus vastanneista oli suurin, 39 henkilöä. Tukilentolaivueen osuus tästä oli 17 henkilöä ja Ilmavoimien Koelentokeskuksen osuus 19 henkilöä. Tampereelle vastanneissa oli mukana myös Satakunnan lennostosta toisiin organisaatioihin siirrettäviä yhteensä 6 henkilöä.

Tikkakoskelle siirrettävät koostuivat pääsääntöisesti Satakunnan lennoston 3. Pääjohtokeskuksen henkilöstöstä. Pääjohtokeskukslaisia oli myös 6 henkilöä Kuopioon ja 1 henkilö Rovaniemelle siirrettävissä. Kuopioon ja Rovaniemelle siirrettävistä suurin osa oli Lentokonekorjaamon ja Hävittäjälentolaivue 21:n henkilöstöä.

Taulukko 3. Vastaajat siirtopaikkakunnittain

	KPL	%
KUOPIO	25	26,32
ROVANIEMI	3	3,16
TIKKAKOSKI	22	23,16
TAMPERE	39	41,05
MUUALLE	6	6,32
YHTEENSÄ	95	100,00



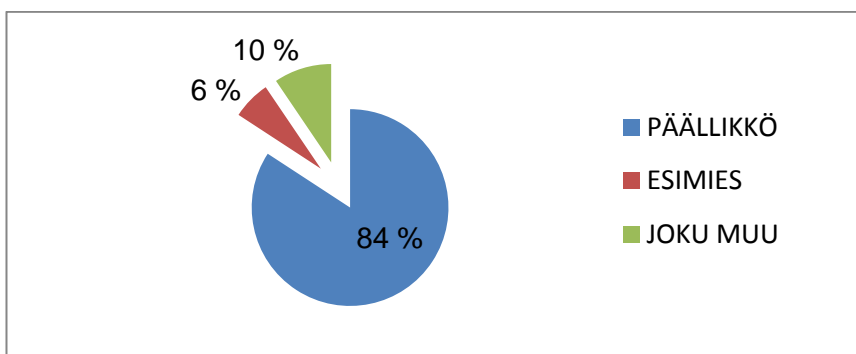
Kuvio 3. Vastaajat siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

7.2 Henkilöstösuunnittelun julkaiseminen

Kysymykset 4 – 10 koskivat henkilöstösuunnittelua ja sen julkaisemista. Kysymyksessä 4 haluttiin kartoittaa sitä, kuka henkilöstölle kertoi suunnittelun tuloksen. Jopa 84 % vastanneista sai vastauksen yksikön päälliköltä. Tämä osoittaa, että tilanteessa on toimittu hyvän työnantajan periaatteiden mukaisesti (AI12409). Kohdassa muu oli kertojana mm. joukko-osaston komentaja.

Taulukko 4. Kuka kertoi henkilöstösuunnittelun tuloksen

	KPL	%
PÄÄLLIKKÖ	80	84,21
ESIMIES	6	6,32
JOKU MUU	9	9,47
YHTEENSÄ	95	100,00

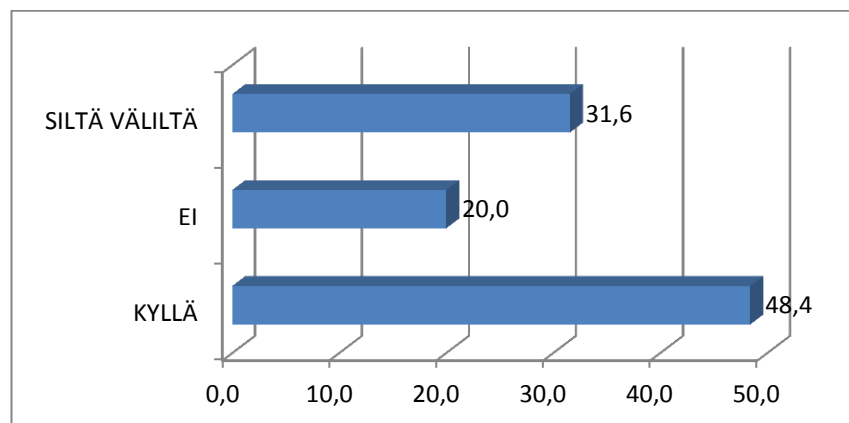


Kuvio 4. Henkilöstösuunnittelun tuloksen kertoi minulle (% vastaajista)

Henkilöstösuunnittelun julkaisun jälkeen henkilöstö sai kuulla oman tilanteensa henkilöstösuunnittelussa. Kysymyksellä 5 haluttiin selvittää, oliko henkilöstöllä riittävästi tietoa omasta tilanteesta ja mahdollisuus halutessaan keskustella siitä. Vastauksien perusteella suurimmalla osalla oli riittävästi tietoa ja mahdollista keskustella, mutta iso osa koki myös oman tilanteensa siltä väliltä tai että mahdollisuuksia ei ollut lainkaan.

Taulukko 5. Sain keskustelussa riittävästi tietoa omasta tilanteestani ja mahdollisuuden keskustella

	KPL	%
KYLLÄ	46	48,42
EI	19	20,00
SILTÄ VÄLILTÄ	30	31,58
YHTEENSÄ	95	100,00

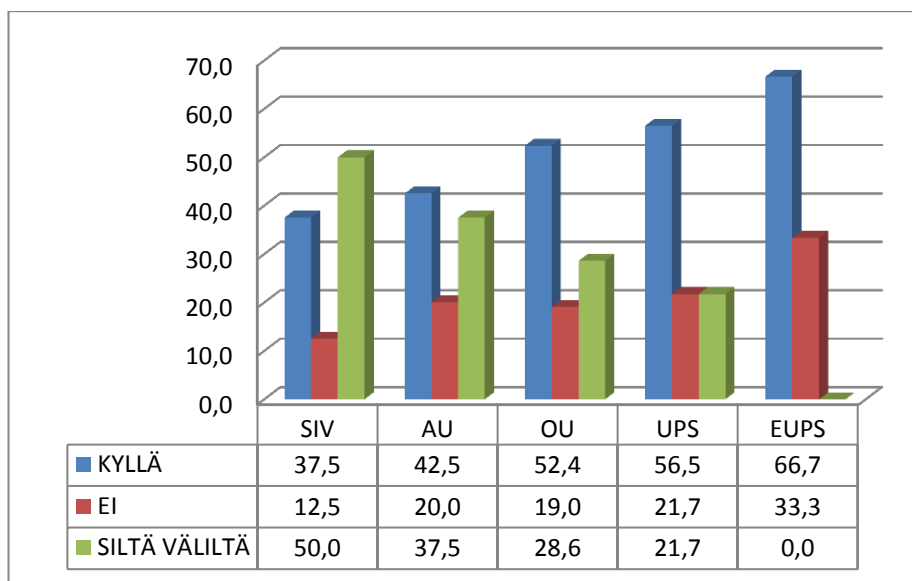


Kuvio 5. Oma tilanne ja mahdollisuus keskustella (% vastaajista)

Kun samaa kysymystä tarkastellaan henkilöstöryhmittäin, voidaan todeta, että opistoupseerien, upseerien ja erikoisupseerien mielestä yli 50 % oli riittävät tiedot omasta tilanteesta ja mahdollisuus tarvittaessa keskusteluun. Siviilien ja aliupseerien ”siltä väliltä” – osuudet olivat sen sijaan huomattavasti suuremmat kuin muiden ryhmien. Upseerien osalta nousi ”ei” yhtä suureksi vaihtoehdoksi kuin ”siltä väliltä”, mikä muilla ryhmillä jäi selvästi pienimmäksi verrattaessa näitä kahta vaihtoehtoa toisiinsa.

Taulukko 6. Sain keskustelussa riittävästi tietoa omasta tilanteestani ja mahdollisuuden keskustella, henkilöstöryhmittäin (kpl)

	Siviilit	aliupseerit	opistoupseerit	upseerit	erikoisupseerit
KYLLÄ	3	17	11	13	2
EI	1	8	4	5	1
SILTÄ VÄLILTÄ	4	15	6	5	0
YHTEENSÄ	8	40	21	23	3



Kuvio 6. Oma tilanne henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

Tarkastellaan kysymystä vielä siirtopaikkakunnittain. Siitä selviää, että Tikkakoskelle siirrettävillä on ollut eniten tietoa omasta tilanteesta ja mahdollisuuksia keskusteluun. Samoin heidän osuutensa ”ei” vaihtoehdossa on pienin. Huomioitavaa on, että Tikkakosken siirrot toteutettiin kiristetyssä aikataulussa, vuotta aikaisemmin kuin muiden paikkakuntien siirrot. Rovaniemelle siirrettävät eivät ole kokeneet saaneensa riittävästi omasta tilanteesta tietoa, mikä voi osittain johtua myös siirtopaikkakunnan sijainnin aiheuttamista haasteista.

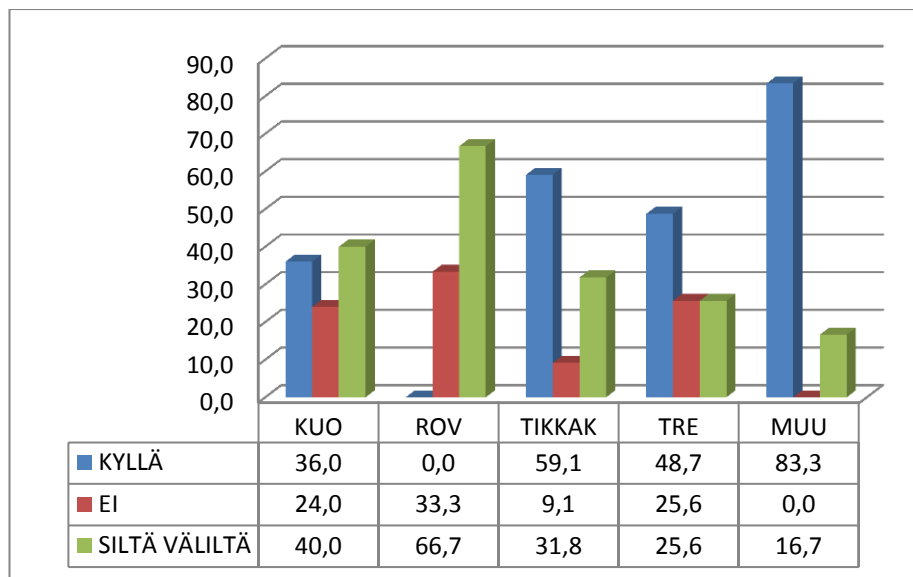
Tampereelle siirrettyjen vastauksissa 48,7 % olivat ”kyllä” vaihtoehtoja. Myös ”ei” ja ”siltä väliltä” ovat saaneet 25,6 % vaihtoehtoa kohden. ”Ei” vastauksia on ryhmässä paljon suhteessa muihin vastauksiin.

Kuopioon siirrettävillä vastaukset jakaantuvat kaikkiin vaihtoehtoihin, mutta ”kyllä” ja ”siltä väliltä” vaihtoehdot ovat kuitenkin suhteessa suurempia kuin ”ei” vaihtoeht-

to. Prosentuaalisesti ”ei” vaihtoehto on sama kuin Tampereelle siirretyillä. Erona näillä kahdella on se, että ”kyllä” vaihtoehtojen määrä on Tampereen ryhmässä suurempi kuin Kuopion ryhmässä.

Taulukko 7. Sain keskustelussa riittävästi tietoa omasta tilanteestani ja mahdollisuuden keskustella, siirtopaikkakunnittain (kpl)

	Kuopio	Rovaniemi	Tikkakoski	Tampere	Muu
KYLLÄ	9	0	13	19	5
EI	6	1	2	10	0
SILTÄ VÄLILTÄ	10	2	7	10	1
YHTEENSÄ	25	3	22	39	6

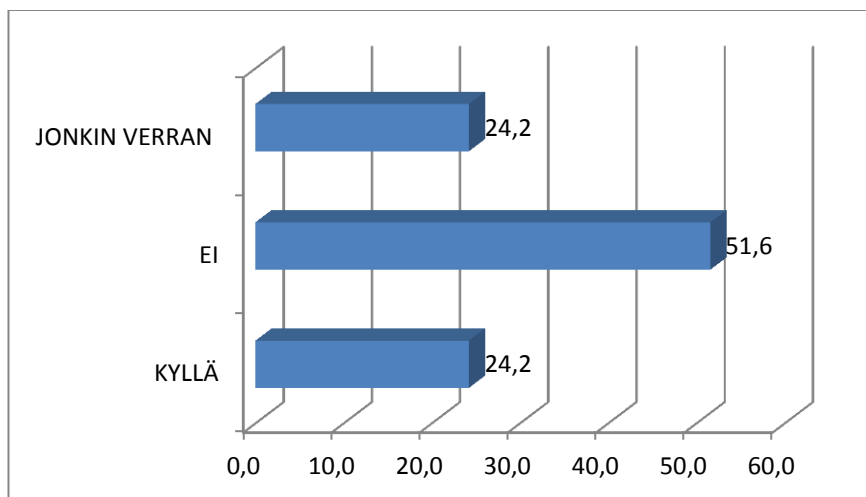


Kuvio 7. Oma tilanne siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

Kysymyksessä 6 selvitettiin, miten siirrettävät olivat kokeneet vaikutusmahdollisuutensa omaan tilanteeseensa (Pääsikunnan käsky AI12409). Vastausten perusteella selviää, että suurin osa vastaajista koki, että heillä ei ollut vaikutusmahdollisuuksia omaan tilanteeseensa. ”Jonkin verran” ja ”ei” – vaihtoehdot on saanut vastauksia yhtä paljon. Ote vastauslomakkeista: ”Olin opintovapaalla, kun uudistus tuotiin julki. En päässyt vaikuttamaan tai keskustelemaan omasta tilanteestani, tuntui kuin minut olisi unohdettu”.

Taulukko 8. Sain vaikuttaa oman tilanteeseeni henkilöstösuunnittelussa

	KPL	%
KYLLÄ	23	24,21
EI	49	51,58
JONKIN VERRAN	23	24,21
YHTEENSÄ	95	100,00

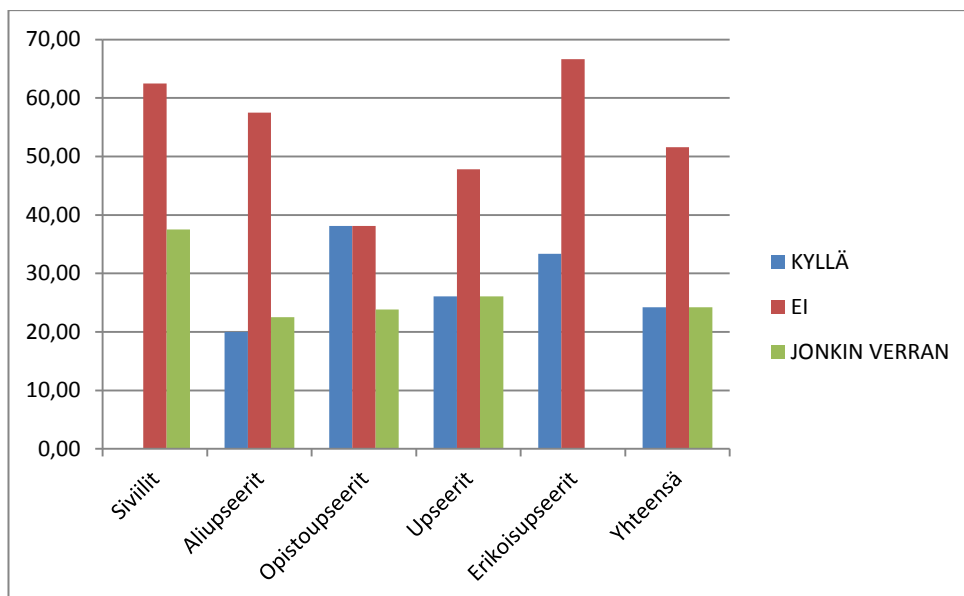


Kuvio 8. Vaikuttaminen omaan tilanteeseen (% vastaajista)

Jos kysymystä tarkastellaan henkilöstöryhmittäin, nousee huomattavaksi aliupseereiden osuus ”ei” vastauksissa. Se on jopa 57,5 % oman henkilöstöryhmän sisällä. Myös upseereiden ”ei” vastaukset nousevat 47,8 %:n. Opistoupseereiden henkilöstöryhmässä vastaukset jakaantuivat kaikkein tasaisimmin. Heidän henkilöstöryhmässä on myös eniten ”kyllä” vaihtoehtoja. Siviilir ryhmän vastaajamäärä oli 8 henkilöä, joista yksikään ei kokenut voivansa vaikuttaa tilanteeseensa. Erikoisupseereiden kohdalla on huomioitavaa vastaajien määrä, joka oli vain 3 henkilöä.

Taulukko 9. Sain vaikuttaa oman tilanteeseeni henkilöstösuunnittelussa, henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

	KYLLÄ	EI	JONKIN VERRAN
Siviilit	0,00	62,50	37,50
Aliupseerit	20,00	57,50	22,50
Opistoupseerit	38,10	38,10	23,81
Upseerit	26,09	47,83	26,09
Erikoisupseerit	33,33	66,67	0,00
Yhteensä	24,21	51,58	24,21

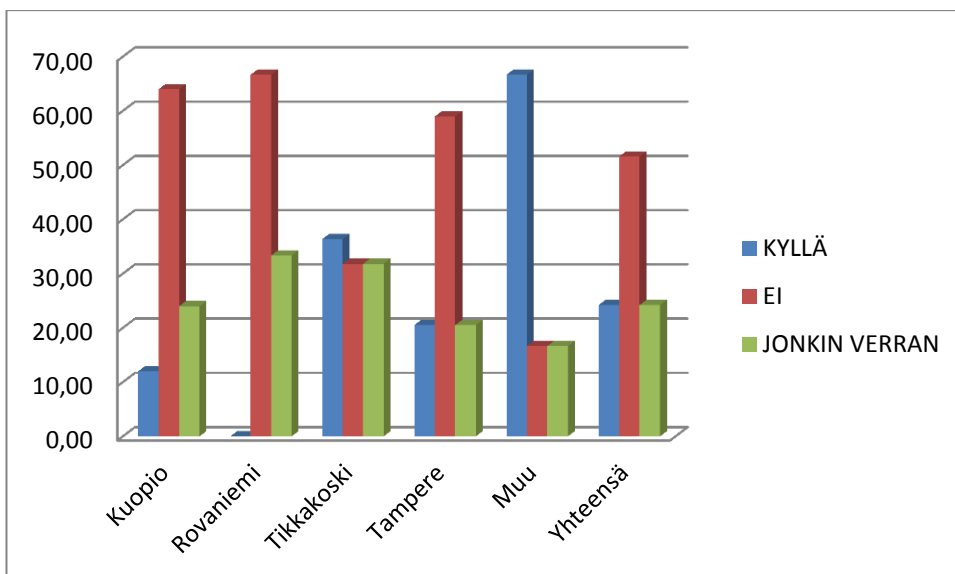


Kuvio 9. Vaikuttaminen omaan tilanteeseen henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

Sama kysymys vielä siirtopaikkakunnittain antaa huomattavia eroja. Kuopioon, Rovaniemelle ja Tampereelle siirrettävät kokivat kaikkein huonoiten voineensa vaikuttaa tilanteeseensa. Prosentit nousevat jopa yli 60 %:n. Tikkakoskelle siirrettävät ovat kokeneet vaikutusmahdollisuutensa tasaisemmin kuin muut. Heidän ryhmässään ”kyllä” vastauksia on jopa enemmän kuin muita vastauksia. Ryhmässä muut on huomioitavaa se, että vastaajia on vain 6 henkilöä ja heidän tilanteensa oli pääsääntöisesti poikkeava muista.

Taulukko 10. Sain vaikuttaa oman tilanteeseeni henkilöstösuunnittelussa, siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

	KYLLÄ	EI	JONKIN VERRAN
Kuopio	12,00	64,00	24,00
Rovaniemi	0,00	66,67	33,33
Tikkakoski	36,36	31,82	31,82
Tampere	20,51	58,97	20,51
Muu	66,67	16,67	16,67
Yhteensä	24,21	51,58	24,21

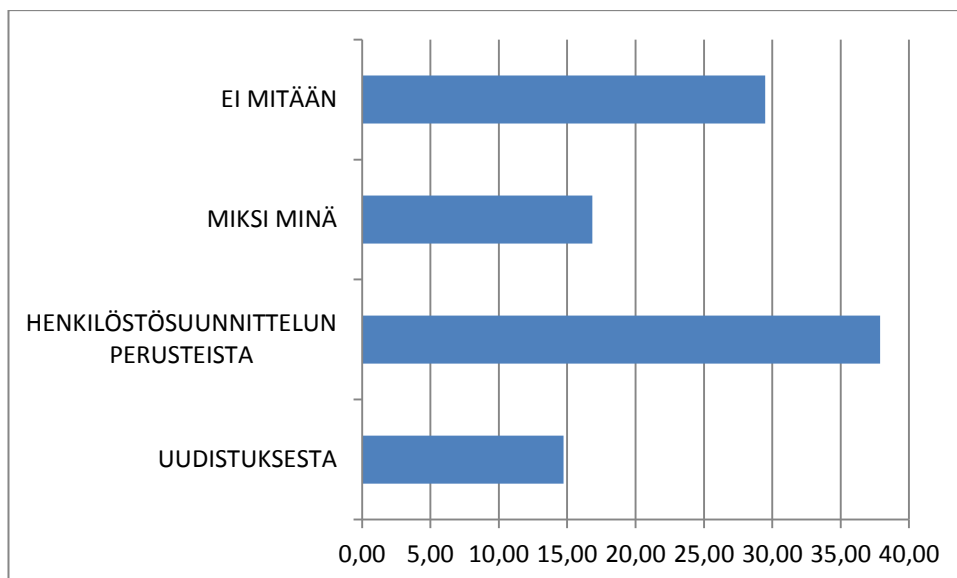


Kuvio 10. Vaikuttaminen omaan tilanteeseen siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

Kysymyksessä 7 kysyttiin, miten valmiuksia olisi voitu parantaa ennen henkilöstösuunnittelun kertomista. Vastaajilla oli mahdollista valita tässä kohdassa vain yksi vaihtoehto. Eniten kannatusta sai vaihtoehto ”enemmän ennakkotietoa henkilöstösuunnittelun perusteista”. Vastaajista 34,2 % valitsi tämän tärkeimmäksi kohdaksi. Seuraavaksi eniten todettiin, että ”valmiuksiani ei olisi tarvinnut parantaa”. Tähän vastasi 26,6 %. ”Enemmän tietoa uudistuksesta” ja ”perusteluita kysymykseen miksi minä”, tuli vastauksia lähes yhtä paljon. Vastaamatta on jättänyt yksi henkilö.

Taulukko 11. Miten valmiuksiani olisi voitu parantaa ennen tiedon kertomista

KERTOMALLA LISÄÄ	KPL	%
UUDISTUKSESTA	14	14,74
HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN PERUSTEISTA	36	37,89
MIKSI MINÄ	16	16,84
EI MITÄÄN	28	29,47
YHTEENSÄ	94	98,95

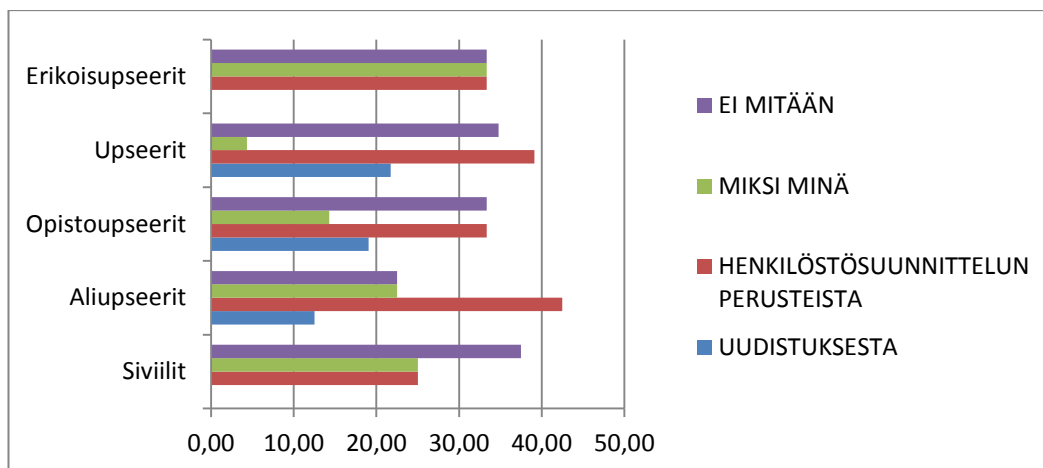


Kuvio 11. Valmiuksieni parantaminen (% vastauksista)

Samaa kysymystä tarkasteltaessa henkilöstöryhmittäin voidaan huomata, että aliupseerit, opistoupseerit, upseerit ja erikoisupseerit olisivat haluneet eniten lisätietoa henkilöstösuunnittelun perusteista. Opistoupseereiden ja upseereiden henkilöstöryhmässä myös vaihtoehto ”ei mitään” nousi suureksi. Siviiliryhmässä nousee ”valmiuksiani ei olisi tarvinnut parantaa” kaikkein korkeimmalle.

Taulukko 12. Miten valmiuksiani olisi voitu parantaa ennen tiedon kertomista, henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

KERTOMALLA	UUDISTUKSESTA	HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN PERUSTEISTA	MIKSI MINÄ	EI MITÄÄN	Yhteensä
Siviilit	0,00	25,00	25,00	37,50	87,50
Aliupseerit	12,50	42,50	22,50	22,50	100,00
Opistoupseerit	19,05	33,33	14,29	33,33	100,00
Upseerit	21,74	39,13	4,35	34,78	100,00
Erikoisupseerit	0,00	33,33	33,33	33,33	100,00

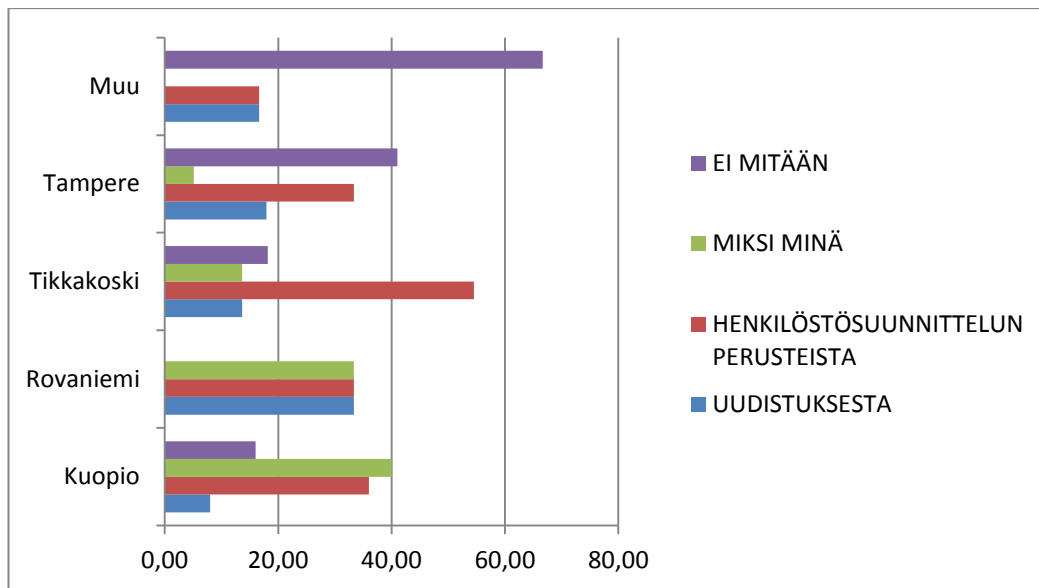


Kuvio 12. Valmiuksieni parantaminen henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

Siirtopaikkakunnittain tilanne muuttuu jälleen. Huomattavaa on Tikkakoskelle siirretyt, sillä heillä nousee kaikkia korkeimmalle, jopa 54,5 %:n ”enemmän ennakkotietoa henkilöstösuunnittelun perusteista”. Tähän syynä on todennäköisesti edelleen se, että Tikkakoskelle siirretyt 3.Pääjohtokeskuslaiset joutuivat siirtymään kiristetyssä aikataulussa, jopa vuosi ennen muita. Kuopioon siirrettävillä on noussut ”miksi minä” muita korkeammalle ja Tampereelle siirrettävillä ”valmiuksiani ei olisi tarvinnut parantaa”.

Taulukko 13. Miten valmiuksiani olisi voitu parantaa ennen tiedon kertomista, siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

KERTOMALLA	UUDISTUKSESTA	HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN PERUSTEISTA	MIKSI MINÄ	EI MITÄÄN	Yhteensä
Kuopio	8,00	36,00	40,00	16,00	100,00
Rovaniemi	33,33	33,33	33,33	0,00	100,00
Tikkakoski	13,64	54,55	13,64	18,18	100,00
Tampere	17,95	33,33	5,13	41,03	97,44
Muu	16,67	16,67	0,00	66,67	100,00

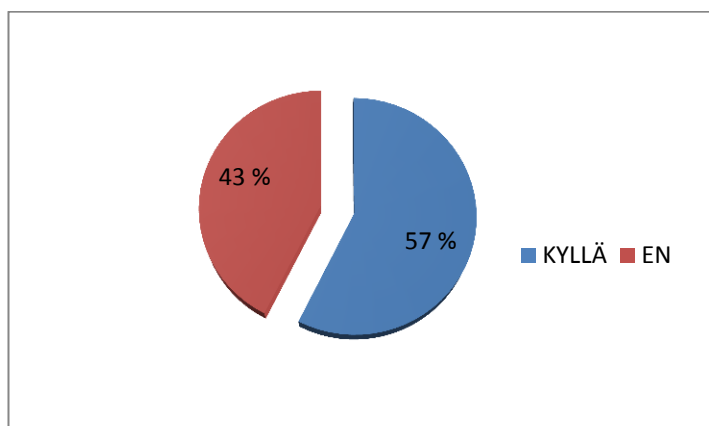


Kuvio 13. Valmiuksieni parantaminen siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

Kahdeksannen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstösuunnittelun tulos koettiin. Oliko se oikeudenmukainen vai ei. (Pääsikunnan käsky AI12409.) Tulos oli kohtalaisen tasaväkinen, mutta hiukan enemmän koettiin tulos oikeudenmukaiseksi kuin epäoikeudenmukaiseksi. Vastaukseen on jättänyt vastaamatta yksi henkilö.

Taulukko 14. Koitko henkilöstösuunnittelun tuloksen oikeudenmukaiseksi

	KPL	%
KYLLÄ	54	56,84
EN	40	42,11
YHTEENSÄ	94	98,95

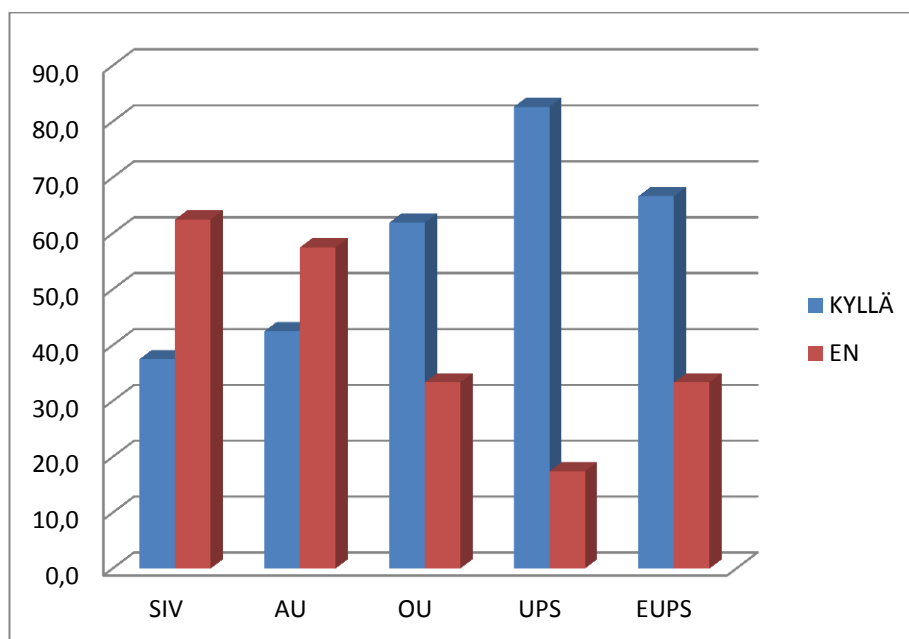


Kuvio 12. Henkilöstösuunnittelun oikeudenmukaisuus (% vastaajista)

Kun kysymystä tarkastellaan henkilöstöryhmittäin, voidaan huomata selvät erot. Opistoupseerit, upseerit ja erikoisupseerit kokivat henkilöstösuunnittelun muita ryhmiä oikeudenmukaisemmaksi. Sen sijaan siviilit ja aliupseerit eivät kokeneet henkilöstösuunnittelun tulosta oikeudenmukaisiksi. Siviileistä 62,5 % ja aliupseereista 57,5 % olivat sitä mieltä, että suunnittelu ei ollut oikeudenmukainen. Yhtenä syynä tulokseen on todennäköisesti se, että näiden henkilöstöryhmien osalta ei ole aikaisemmin puolustusvoimissa toteutettu ns. ”pakkosiirtoja”. Sen sijaan opistoupseerit, upseerit ja erikoisupseerit tietävät jo uransa alussa, että siirtoja toisille paikkakunnille todennäköisesti tulee.

Taulukko 13. Koitko henkilöstösuunnittelun tuloksen oikeudenmukaiseksi, henkilöstöryhmittäin

	KYLLÄ	EN
Siviilit	37,50	62,50
Aliupseerit	42,50	57,50
Opistoupseerit	61,90	33,33
Upseerit	82,61	17,39
Erikoisupseerit	66,67	33,33

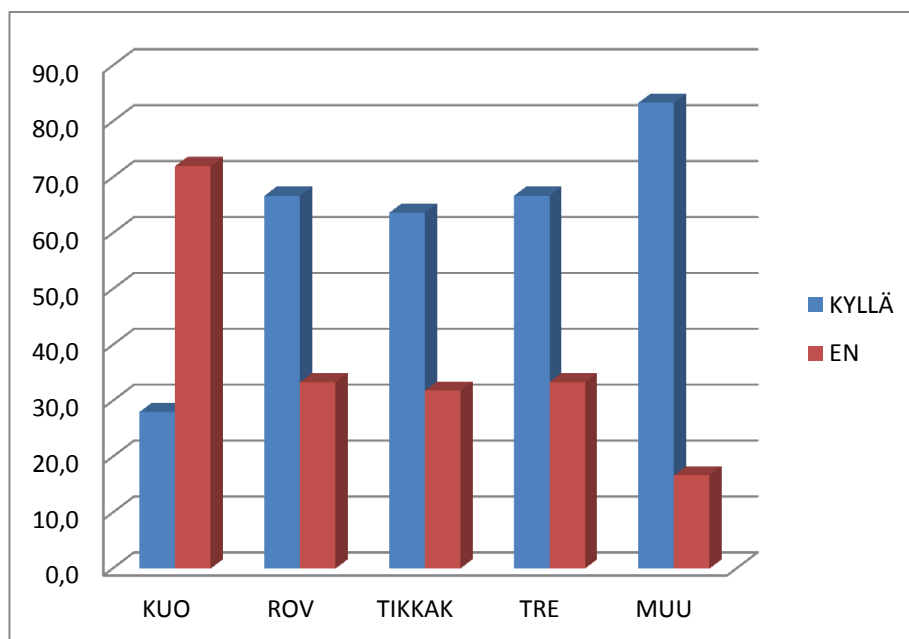


Kuvio 13. Henkilöstösuunnittelun oikeudenmukaisuus henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

Myös siirtopaikkakunnittain saadaan eroja. Kuopioon siirretyistä jopa 72 % on kokenut henkilöstösuunnittelun epäoikeudenmukaiseksi, muiden ryhmien jäädessä n. 30 %:n. Tähän tulokseen on voinut vaikuttaa se, että Satakunnan lennoston lentokonekorjaamon henkilöstöä siirrettiin usealle eri virkapaikkakunnalle, toisin kuin Koelentokeskus ja Tukilentoalavue, jotka siirrettiin kokonaisina yksikköinä. Rovaniemelle, Tikkakoskelle, Tampereelle ja muualle siirretyt ovat kaikki sitä mieltä, että suunnittelu on ollut oikeudenmukaista.

Taulukko 14. Koitko henkilöstösuunnittelun tuloksen oikeudenmukaiseksi, siirtopaikkakunnittain

	KYLLÄ	EN
Kuopio	28,00	72,00
Rovaniemi	66,67	33,33
Tikkakoski	63,64	31,82
Tampere	66,67	33,33
Muu	83,33	16,67



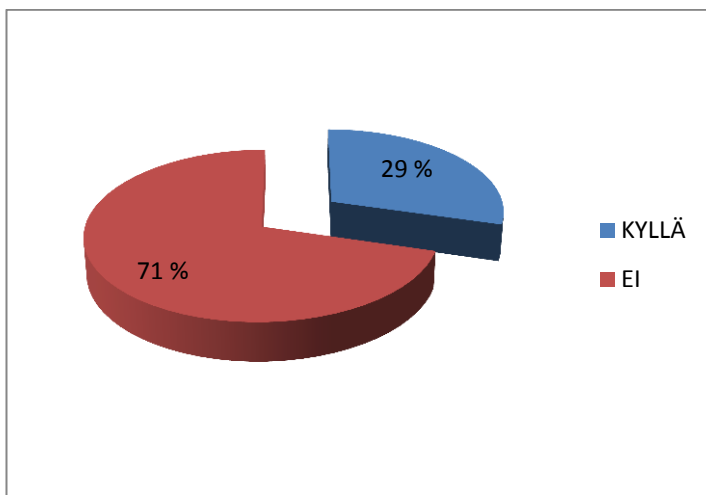
Kuvio 14. Henkilöstösuunnittelun oikeudenmukaisuus siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

Henkilöstösuunnitteluratkaisu ei kuitenkaan selvästi ole tullut yllätyksenä. Jopa 67 vastaajaa 95:stä oli sitä mieltä, että he osasivat odottaa tämän suuntaista suunnitelmaa. Tähän voi osasyynä olla se, että 8.2.2012 pidetty puolustusvoimauudistuksen julkaisu aiheutti niin suuren kriisin henkilökunnassa, että sen jälkeen tehdyt suunni-

telmat eivät tuntuneet enää yllättäviltä. Prosenttilukujen mukaan siirtopaikkakunnittain vertailu osoittaa, että Kuopioon siirrettävien vastauksissa on tasaisimmat erot ja Tikkakoskelle siirrettäville tulos on ollut eniten arvattavissa. Tikkakoskelle siirrettyjen osalta oli tiedossa, että perustettava Ilmaoperaatiokeskus tarvitsi heidän alansa henkilöstöä. Tämä voi selittää heidän osaltaan sen, että siirtopaikkakuntaa oli odotettu.

Taulukko 15. Oliko suunnitteluratkaisu kohdallasi yllätys

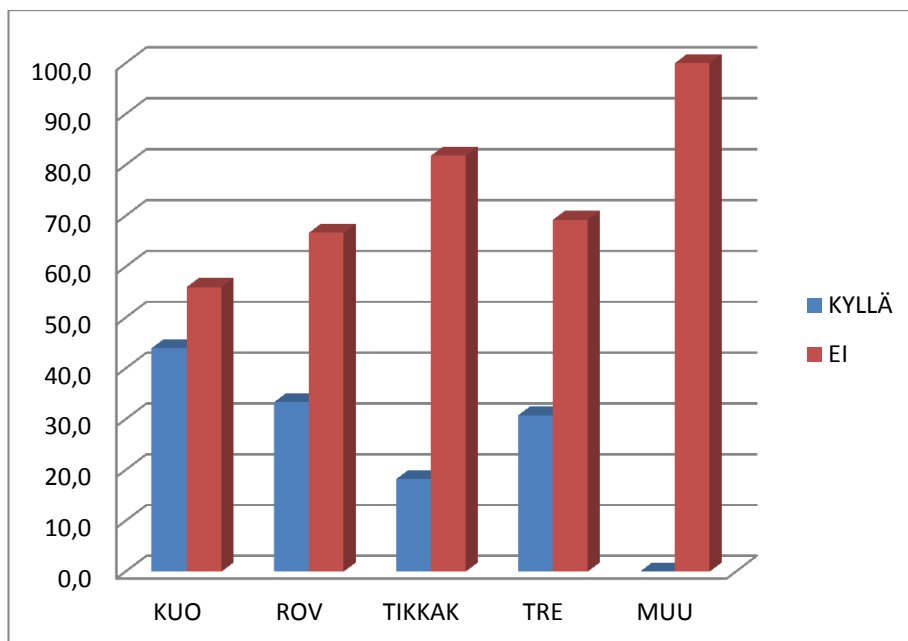
	KPL	%
KYLLÄ	28	29,47
EI	67	70,53
YHTEENSÄ	95	100



Kuvio 15. Oliko suunnitteluratkaisu kohdallasi yllätys

Taulukko 16. Oliko suunnitteluratkaisu kohdallasi yllätys, siirtopaikkakunnittain

	KYLLÄ	EI
Kuopio	44,00	56,00
Rovaniemi	33,33	66,67
Tikkakoski	18,18	81,82
Tampere	30,77	69,23
Muu	0,00	100,00

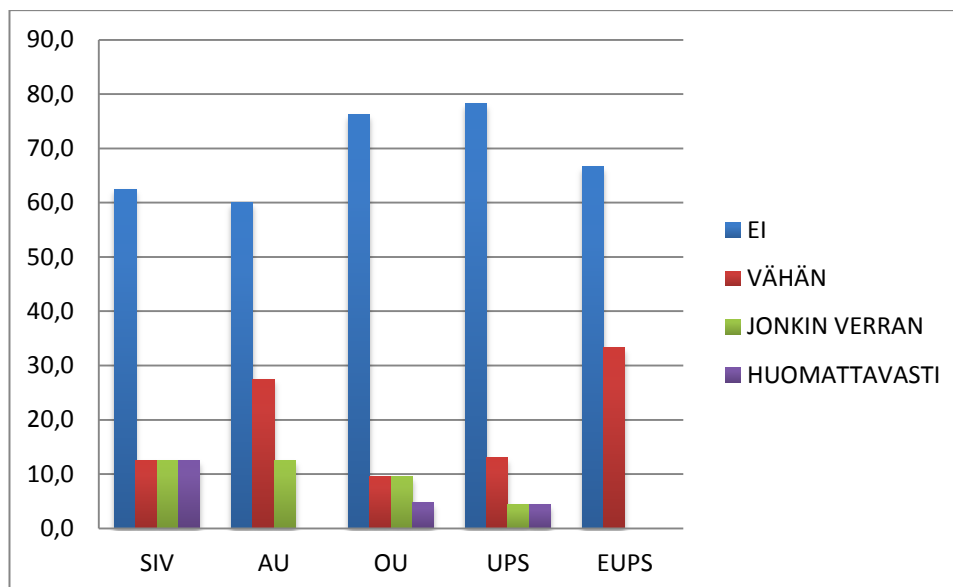


Kuvio 16. Oliko suunnitteluratkaisu yllätys siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

Kohdassa 10 kysyttiin, oliko työkavereiden suhtautuminen itseen muuttunut henkilöstösuunnittelun jälkeen. Kaikissa henkilöstöryhmissä suurin osa on vastannut, ettei suhtautuminen ole muuttunut. Pieni eroavaisuus löytyy aliupseereista, sillä 27,5 % on vastannut suhtautumisen muuttuneen vähän. Erikoisupseerien kohdalla on jälleen muistettava, että vastaajia on ollut vain kolme. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi on vastannut suhtautumisen muuttuneen vähän. Myös muissa ryhmissä on yksittäisiä vastauksia kaikissa vaihtoehdoissa. Tämä tulos osoittaa mielestäni sen, että vaikeinakin aikoina puolustusvoimien henkilöstö tukee toisiaan ja kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta. ”Kaveria ei jätetä” on osoitus hyvästä työpaikkahengestä.

Taulukko 17. Koitko, että työkavereidesi suhtautuminen sinuun muuttui julkaisun jälkeen, henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

	Ei	Vähän	Jonkin verran	Huomattavasti	Yhteensä
Siviilit	62,50	12,50	12,50	12,50	100,0
Aliupseerit	60,00	27,50	12,50	0,00	100,0
Opistoupseerit	76,19	9,52	9,52	4,76	100,0
Upseerit	78,26	13,04	4,35	4,35	100,0
Erikoisupseerit	66,67	33,33	0,00	0,00	100,0

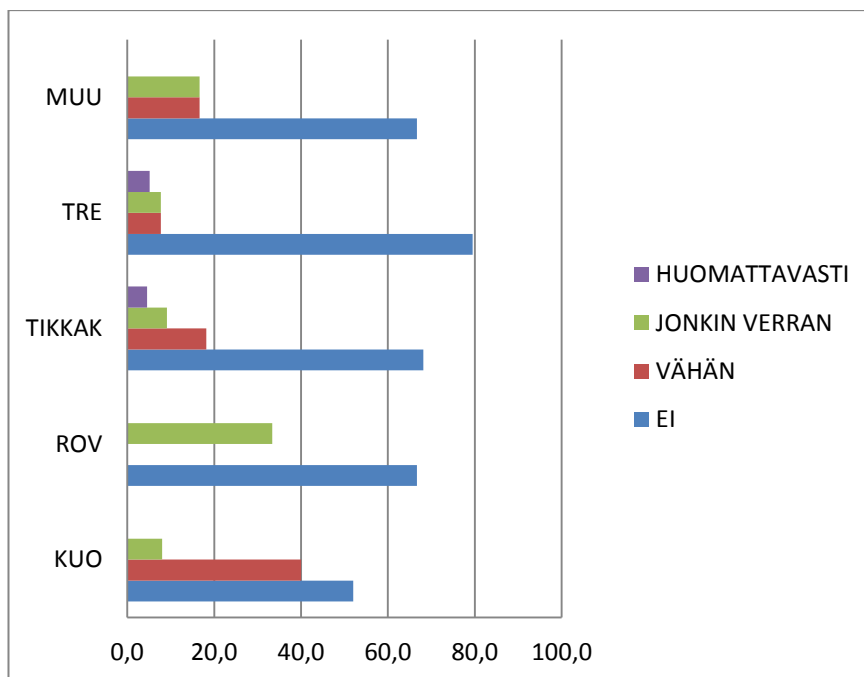


Kuvio 17. Työkavereiden suhtautuminen henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

Kun tarkastellaan vastauksia vielä siirtopaikkakunnittain, selviää, että eniten suhtautuminen on muuttunut työkavereiden keskuudessa Kuopioon siirrettävissä. Tämä selittyy osittain todennäköisesti sillä, että Kuopioon siirrettävät ovat pääsääntöisesti Satakunnan lennoston lentokonekorjaamolta, josta osa sai jäädä kotipaikkakunnalleen ja osa joutui siirtymään toisille virkapaikkakunnille. Tampereelle siirrettävien osalta on tulos ollut kaikkein positiivisin. Yhtenä tekijänä on mahdollisesti se, että Tukilentolaivue ja Koelentokeskus siirrettiin Tampereelle kokonaisina yksikköinä, joten henkilöstö oli suunnittelun tuloksena tasavertaisia.

Taulukko 18. Työkavereiden suhtautuminen siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

	Ei	Vähän	Jonkin verran	Huomattavasti	Yhteensä
Kuopio	52,00	40,00	8,00	0,00	100,00
Rovaniemi	66,67	0,00	33,33	0,00	100,00
Tikkakoski	68,18	18,18	9,09	4,55	100,00
Tampere	79,49	7,69	7,69	5,13	100,00
Muu	66,67	16,67	16,67	0,00	100,00



Kuvio 18. Työkavereiden suhtautuminen siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

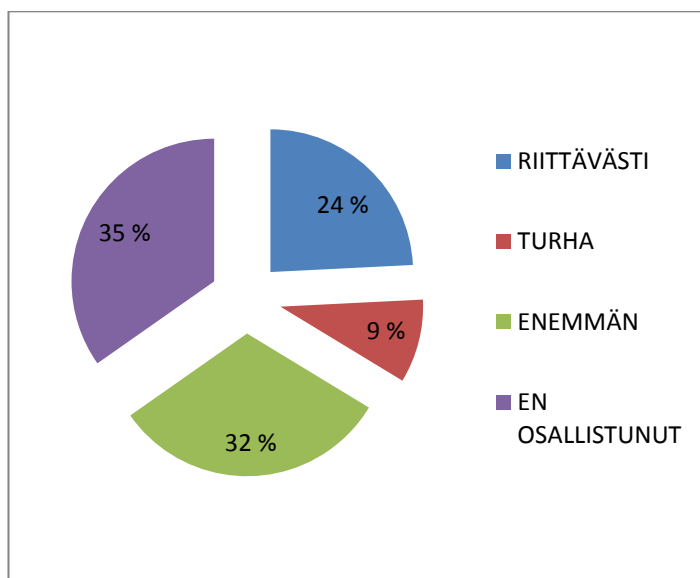
7.3 Kokemukset YT-neuvotteluiden käymisestä

Kysymyksissä 11 – 14 kysyttiin YT-neuvotteluihin liittyviä asioita. Kysymyksillä haettiin tietoa siitä, miten henkilöstön mielestä YT- neuvottelut sujuivat ja mitkä asiat koettiin haasteellisiksi. Satakunnan lennostossa annettiin henkilökunnalle koulutusta ennen YT-neuvotteluita. Tukikoordinaattorit kiersivät yksiköissä kertomassa, miten neuvotteluihin voi valmistautua. Vastaava koulutus pidettiin esimiehille HR-koordinaattorin toimesta.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin sitä, oliko koulutus riittävää. Suurin prosentuaalinen osuus on kohdassa ”en osallistunut koulutukseen” ja seuraavaksi eniten ”koulutusta olisi pitänyt olla enemmän”. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että koulutustilaisuuksia olisi olla pitänyt järjestää useampia. Työkiireet ja tehtävät ovat todennäköisesti aiheuttaneet osaltaan sen, että kaikilla ei ole ollut mahdollisuutta osallistua juuri silloin, kuin koulutus on pidetty. On mahdollista myös, että kaikkia ei ole koulutus juuri sillä hetkellä kiinnostanut.

Taulukko 19. Sain riittävän koulutuksen YT-neuvotteluiden käymiseen

KOULUTUSTA	KPL	%
RIITTÄVÄSTI	23	24,21
TURHA	9	9,47
ENEMMÄN	30	31,58
EN OSALLISTUNUT	33	34,74
YHTEENSÄ	95	100,00

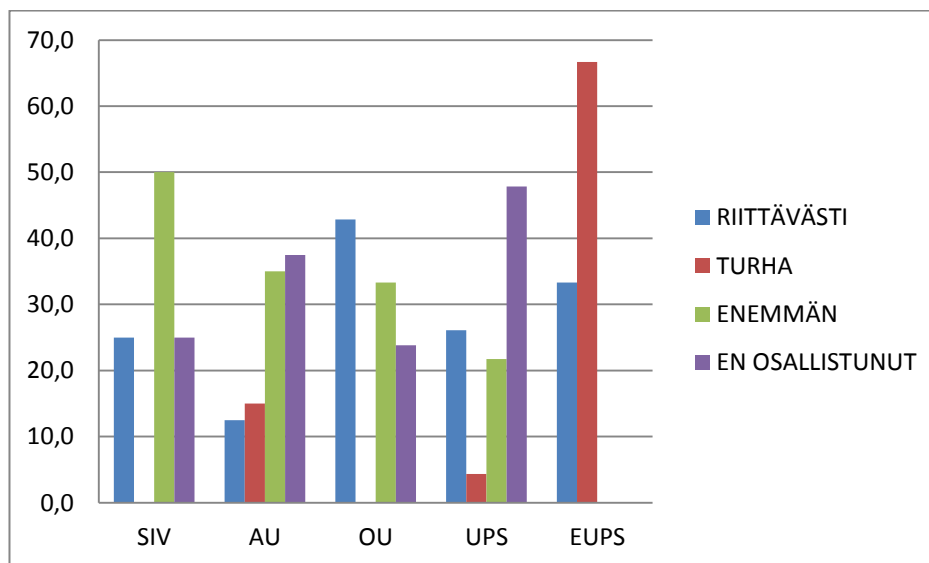


Kuvio 19. Koulutus YT-neuvotteluihin

Henkilöstöryhmittäin selviää, että aliupseereiden ja upseereiden henkilöstöryhmissä on eniten niitä henkilöitä, jotka eivät ole osallistuneet koulutukseen. Näiden henkilöstöryhmien keskuudessa toimitaan eniten lentopalvelustehtävissä ja aikataulujen sovittaminen yhteen koulutustilaisuuksien kanssa on vaikeaa. Upseerien osalta osa on toivonut koulutusta enemmän, mutta osa on myös sitä mieltä, että annettu koulutus on riittävää. Aliupseerit ja siviilit ovat toivoneet prosentuaalisesti eniten enemmän koulutusta. Opistoupseerit ovat kaikkein tyytyväisimpiä annettuun koulutukseen. Erikoisupseereiden joukosta kaksi kolmesta on sitä mieltä, että koulutus on ollut turha.

Taulukko 20. Sain riittävän koulutuksen YT-neuvotteluiden käymiseen, henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

	Riittävästi	Turha	Enemmän	En osallistunut	Yhteensä
Siviilit	25,00	0,00	50,00	25,00	100,00
Aliupseerit	12,50	15,00	35,00	37,50	100,00
Opistoupseerit	42,86	0,00	33,33	23,81	100,00
Upseerit	26,09	4,35	21,74	47,83	100,00
Erikoisupseerit	33,33	66,67	0,00	0,00	100,00



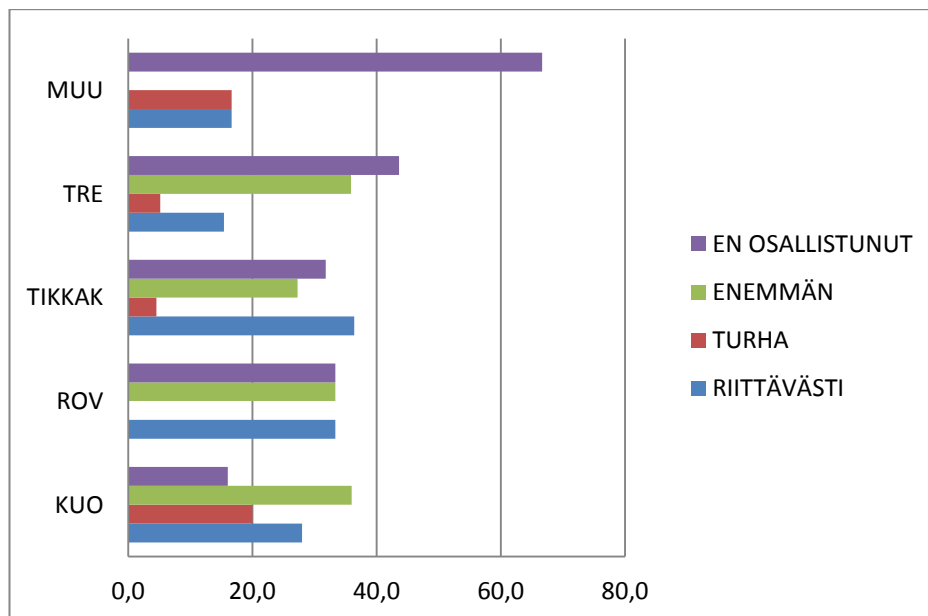
Kuvio 20. Koulutus YT-neuvotteluihin henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

Sama kysymys vielä siirtopaikkakunnittain selventää tilannetta. Tampereelle siirrettyjen Tukilentolaivueen ja Koelentokeskuksen ryhmässä on 43,6 % ilmoittanut, ettei ole osallistunut koulutukseen ja 35,9 % olisi sitä halunnut enemmän. Tämä tulos kertoo siitä, että henkilöstö, joka työskentelee lentopalvelukseen liittyvissä tehtävissä, tarvitsee useampia mahdollisuuksia kouluttautua.

Tikkakoskelle siirretyt ovat joutuneet käymään YT-neuvottelut vuotta aikaisemmin kuin muut. Kiireellisen lakkauttamisaikataulun ja kiristetyn siirtoaikataulun vuoksi osa on todennäköisesti jäänyt ilman koulutusta. Kuopioon siirretyt ovat kyselyn mukaan osallistuneet koulutukseen, sillä vain 16 % on ilmoittanut, ettei ole osallistunut. Silti heidän ryhmästään 36 % on toivonut lisää koulutusta. Tämä voi olla seurausta siitä, että siirretyt, jotka ovat joutuneet lähtemään työyhteisöstään, kokevat tilanteensa huonommaksi kuin ne, jotka saivat jäädä.

Taulukko 21. Sain riittävän koulutuksen YT-neuvotteluiden käymiseen, siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

	Riittävästi	Turha	Enemmän	En osallistunut	Yhteensä
Kuopio	28,00	20,00	36,00	16,00	100,00
Rovaniemi	33,33	0,00	33,33	33,33	100,00
Tikkakoski	36,36	4,55	27,27	31,82	100,00
Tampere	15,38	5,13	35,90	43,59	100,00
Muu	16,67	16,67	0,00	66,67	100,00



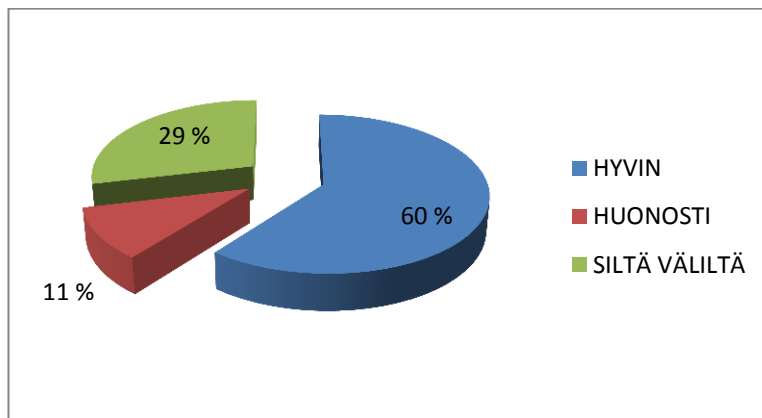
Kuvio 21. Koulutus YT-neuvotteluihin siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

Kysymyksessä 12 kysyttiin, miten YT-neuvottelut sujuivat. Tulos on hyvä: jopa 60 % vastaajista kokee, että neuvottelut ovat sujuneet hyvin. Siltä väliltä on vastannut 29 %:n ja vain 11 % on sitä mieltä, että neuvottelut ovat sujuneet huonosti. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013, 11§.)

Lisäkoulutuksella voisi olla mahdollista pienentää entisestään huonoja kokemuksia, samoin esimiesten valmennuksella. Monica Sandell on opinnäytetyössään kysynyt esimiehiltä, mikä heillä on ollut muutoskeskusteluiden käymisessä kaikkein haastavinta. Vastaajista jopa 42 % oli todennut, että ajankäyttö ja tehtävien järjestäminen oli kaikkein haasteellisinta (Sandell 2014, 55). Todennäköistä on, että myös YT-neuvotteluiden osalta saataisiin samat tulokset. Kysymykseen on jättänyt yksi vastaamatta.

Taulukko 22. Miten YT-neuvottelut sujuivat

	KPL	%
Hyvin	57,0	60,00
Huonosti	10	10,53
Siltä väliltä	27	28,42
Yhteensä	94,0	98,95

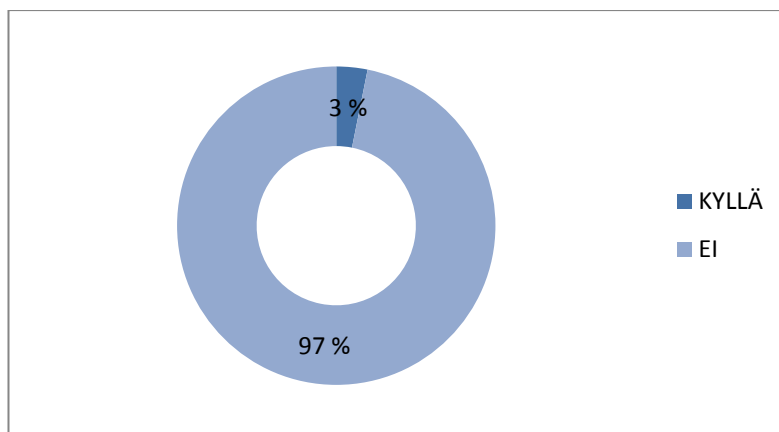


Kuvio 22. Miten YT-neuvottelut sujuivat

Henkilöstöllä oli mahdollisuus ottaa luottamusmies mukaan YT-neuvotteluihin. Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin sitä, kuinka moni käytti tätä mahdollisuutta hyväkseen. Tuloksien mukaan vain 3 %:lla on ollut luottamusmies mukana. Tämä tulos tukee sitä, että keskustelut ovat sujuneet hyvin eikä lisätukea ole tarvittu mukaan. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013, 11§.)

Taulukko 23. Minulla oli mukana YT-neuvotteluissa luottamusmies

	KPL	%
KYLLÄ	3	3,16
EI	92	96,84
Yhteensä	95	100,00



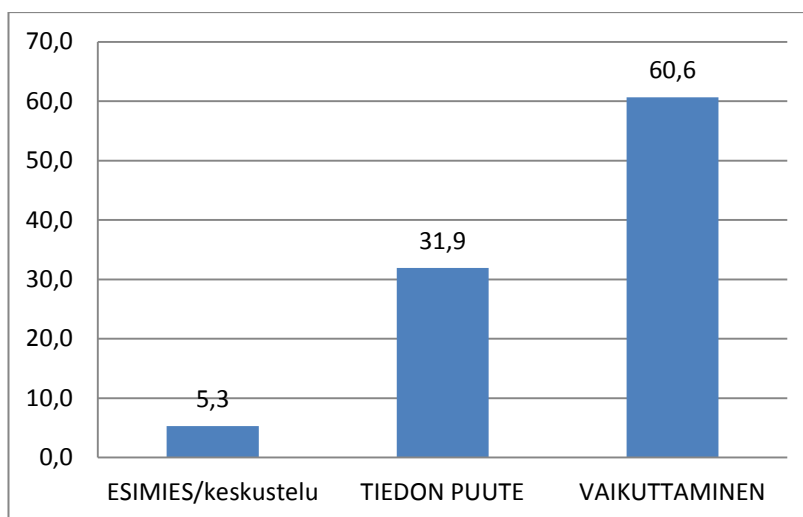
Kuvio 23. Luottamusmies YT-neuvotteluissa

Viimeisellä kysymyksellä YT-neuvotteluista kysyttiin, mitä neuvotteluissa koettiin kaikkein haasteellisimmiksi. Vastaajilla oli mahdollisuus valita vain yksi vaihtoehto. Tuloksien mukaan 60,6 % oli sitä mieltä, että haastavinta oli vaikuttaminen. Tiedonpuutteen valitsi 31,9 %, mikä on yllättävän suuri tulos.

Esimiesten kanssa keskustelu on koettu pääsääntöisesti sujuneen hyvin, sillä vain 5,3 % ilmoitti sen haastavimmaksi. Tässä kohtaa olisi mielenkiintoista selvittää, millaista tietoa olisi toivottu enemmän. Vai onko kyse niistä henkilöistä, jotka toivoivat koulutusta lisää ja neuvottelun jälkeen on jäänyt tunne, että on jäänyt jostain paitsi. Satakunnan lennostossa YT-neuvotteluissa jätettiin suuri määrä vastineita. Ote vastauslomakkeesta: ”Olisin halunnut enemmän tietoa YT-menettelyn vaikutusmahdollisuuksista, lukeeko vastineita kukaan?”. Vastaukseen jätti vastaamatta kolme henkilöä.

Taulukko 24. Mitä koit haasteelliseksi YT-neuvotteluissa

	KPL	%
Esimies/keskustelu	5	5,32
Tiedon puute	30	31,91
Vaikuttaminen	57	60,64
Yhteensä	92	97,87

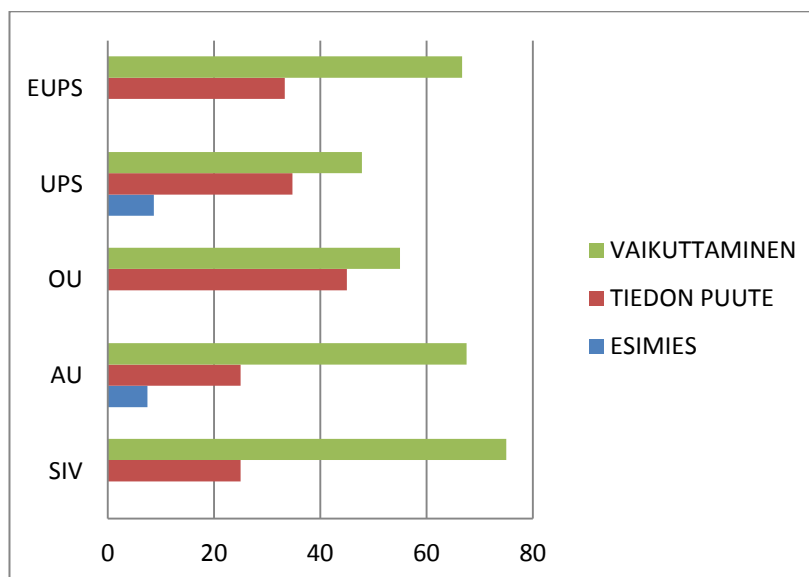


Kuvio 24. YT-neuvotteluiden haasteet (% vastaajista)

Vaikuttaminen on valittu kaikkein haasteellisimmaksi myös henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna. Aliupseereiden henkilöstöryhmässä luku nousee 67,5 %:n ja siviilien 75 %:n. Opistoupseerien ja upseerien henkilöstöryhmässä tiedon puute ja vaikuttaminen on koettu tasaisen haastaviksi. Upseereista on kolme jättänyt vastaamatta.

Taulukko 25. Mitä koit haasteelliseksi YT-neuvotteluissa, henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

	Esimies/keskustelu	Tiedon puute	Vaikuttaminen	Yhteensä
Siviilit	0,00	25,00	75,00	100,00
Aliupseerit	7,50	25,00	67,50	100,00
Opistoupseerit	0,00	45,00	55,00	100,00
Upseerit	8,70	34,78	47,83	91,30
Erikoisupseerit	0,00	33,33	66,67	100,00



Kuvio 25. YTN-neuvotteluiden haasteet henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

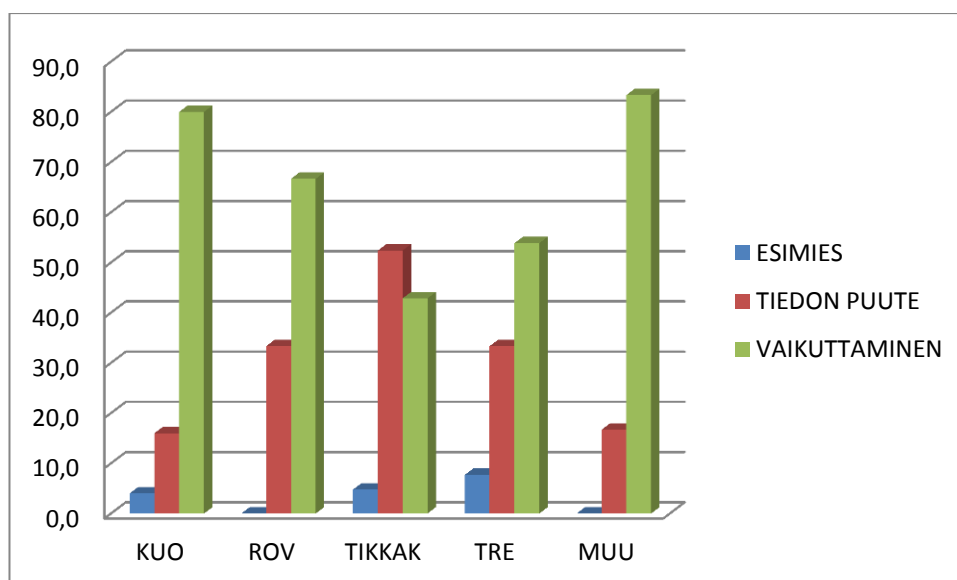
Sama kysymys siirtopaikkakunnittain kertoo, että Kuopioon ja Rovaniemelle siirretyt ovat kokeneet vaikuttamisen haastavammaksi kuin muut. Pitkät siirtomatkat vaikuttavat todennäköisesti tuloksiin myös tässä.

Tikkakoskelle siirretyt ovat muista poiketen kokeneet tiedon puutteen kaikkein haastavimmaksi. Tämä kohta ei siis selittynyt koulutuksen puutteella, vaan sillä, että Satakunnan lennoston 3. Pääjohtokeskus siirrettiin kiristetyssä aikataulussa vuotta aikaisemmin kuin muut. Heidän kanssaan ei ehditty käymään asioita läpi samassa aika-

taulussa kuin muiden. Lisäksi silloin oli vielä paljon asioita, joihin ei ollut vastauksia. Taulukosta nähdään, että vastaamatta tähän kysymykseen jätti Tampereelle siirrettyjä upseereita kolme kappaletta.

Taulukko 26. Mitä koit haasteelliseksi YT-neuvotteluissa, siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

	Esimies	Tiedon puute	Vaikuttaminen	Yhteensä
Kuopio	4,0	16,0	80,0	100,0
Rovaniemi	0,0	33,3	66,7	100,0
Tikkakoski	4,8	52,4	42,9	100,0
Tampere	7,7	33,3	53,8	94,9
Muu	0,0	16,7	83,3	100,0



Kuvio 26. YT-neuvotteluiden haasteet siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

7.4 HR- ja tukikoordinaattoritoiminta

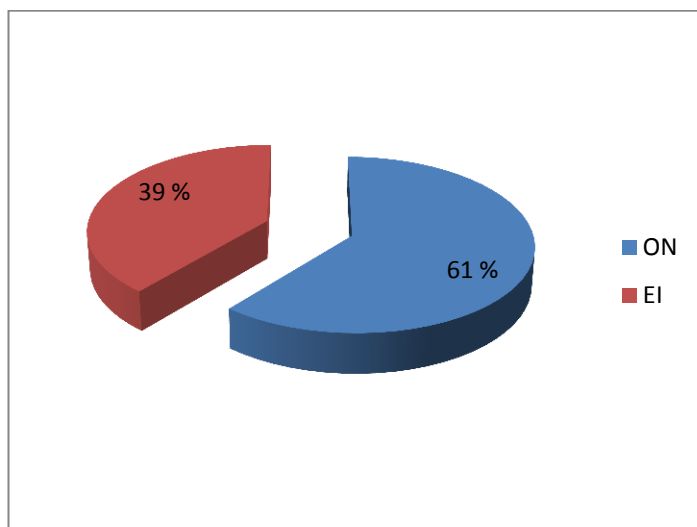
Tässä osiossa kysymyksissä 15 – 22 pyydettiin vastaajia arvioimaan HR- ja tukikoordinaattoreiden toimintaa, heidän osaamistaan muutostilanteessa sekä tietoja ja taitoja tehtäväänsä liittyen. Lisäksi kysyttiin, minkälaisissa asioissa ja tilanteissa HR- ja tukikoordinaattoreista oli ollut hyötyä. Lopuksi annettiin mahdollisuus kertoa, miten tukioorganisaation toimintaa tulisi kehittää ja mitä info- sekä koulutustilaisuuksia olisi toivottu enemmän. (Pääesikunnan käsky AH26911.)

Kysymyksen 15 tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka monella oli kokemusta tai yhteistyötä HR- tai tukikoordinaattorin kanssa. Tässä kysymyksessä huomasin, että henkilöt, jotka vastasivat ”ei ole kokemusta”, olivat silti arvotelleet koordinaattoreiden toimintaa ja taitoja. On siis mahdollista, että kysymys on osittain ymmärretty väärin ja kokemusta onkin enemmän kuin alla oleva kaavio antaa ymmärtää.

Tulosten mukaan kokemusta toiminnasta tai yhteistyöstä olisi 61 %:lla vastaajista, mikä sinälläänkin on paljon. Oma arvioni luvusta on kuitenkin lähellä 80 %:a ja se perustuu lomakkeissa annettuihin arvosteluihin toiminnasta.

Taulukko 27. Onko sinulla kokemusta toimimisesta HR-koordinaattorin tai tukikoordinaattorin kanssa tai yhteistyöstä?

	KPL	%
On	58	61,05
Ei	37	38,95
Yhteensä	95	100,00



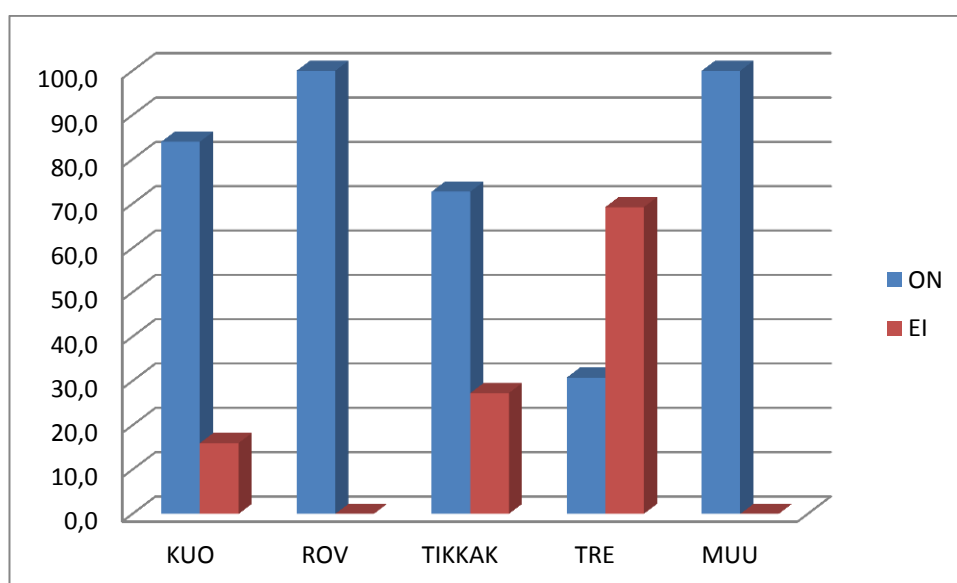
Kuvio 27. Kokemusta HR- ja tukikoordinaattoritoiminnasta

Tutkitaan kysymystä siirtopaikkakunnittain. Näin saatujen tuloksien mukaan olisi Tampereelle siirrettyjen henkilöiden osalta kaikkein vähiten kokemusta HR- ja tukikoordinaattoritoiminnasta, vain 30,8 %:la. Sen sijaan muiden prosentuaaliset osuudet ovat selvästi toisinpäin. Kuopioon siirrettyjen osalta luku on 84 %, Rovaniemelle 100 %, Tikkakoskelle 72,7 % ja muualle siirrettyjen 100 %:a. Voisiko tässäkin tuloksessa

vaikuttaa työtehtävät ja kiire siihen, ettei tukipalveluita ole ehditty käyttämään näissä yksiköissä?

Taulukko 28. Onko sinulla kokemusta toimimisesta HR-koordinaattorin tai tukikoordinaattorin kanssa tai yhteistyöstä, siirtopaikkakunnittain

	ON	EI	Yhteensä
Kuopio	84,00	16,00	100,00
Rovaniemi	100,00	0,00	100,00
Tikkakoski	72,73	27,27	100,00
Tampere	30,77	69,23	100,00
Muu	100,00	0,00	100,00



Kuvio 28. Kokemusta HR- ja tukikoordinaattoritoiminnasta siirtopaikkakunnittain (% vastaajista)

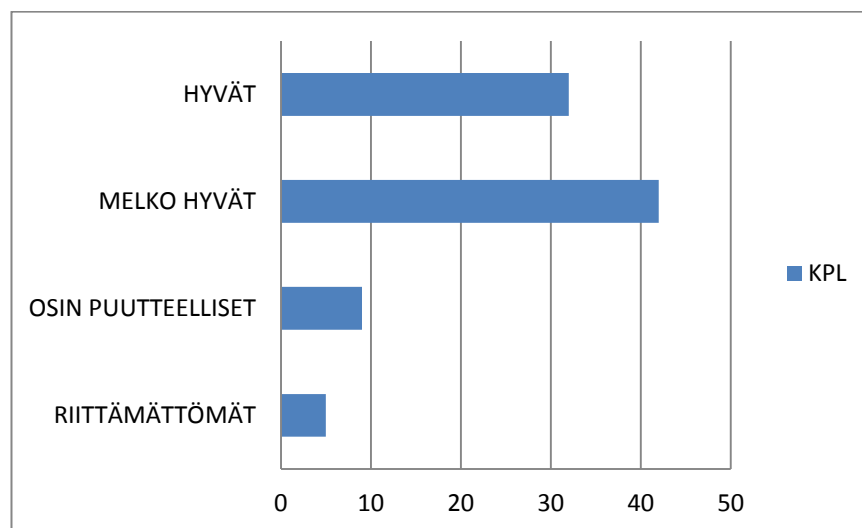
Kysymyksessä 16 kysyttiin kohdissa a ja b HR- ja tukikoordinaattoreiden tietoja ja taitoja muutostilanteessa. Arvioitavaksi pyydettiin tietoja erityistuista ja taitoja ihmisten kohtaamisesta. (Sandell 2014, 32.) Näihin kahteen kysymykseen vastasi yhteensä 88 henkilöä. Tämä luku osoittaa omalta osaltaan, että edellisen kysymyksen tulos voi olla virheellinen. Toinen vaihtoehto on se, että on haluttu arvostella toimintaa ilman omakohtaista kokemusta.

HR- ja tukikoordinaattoreiden tiedot erityistuista katsottiin suurimmaksi osaksi olevan hyvät. 88 vastaajasta 32 antoi arvosanaksi hyvä ja 42 melko hyvä. Tiedot olivat osin puutteelliset 9 vastaajan mielestä ja 5 vastaajaa katsoi ne riittämättömiksi.

Tukiorganisaatioon valittiin Satakunnan lennostossa henkilöstöalan osaajia. Tämä on todennäköisesti osaltaan helpottanut sitä, että erityisuet ovat olleet jo ennalta tuttuja ja neuvonta on voitu aloittaa nopealla aikataululla.

Taulukko 29. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin tietoja ja taitoja muutostilanteessa, tiedot erityistuista

	KPL	%
RIITTÄMÄTTÖMÄT	5	5,68
OSIN PUUTTEELLISET	9	10,23
MELKO HYVÄT	42	47,73
HYVÄT	32	36,36
Yhteensä	88	100,00

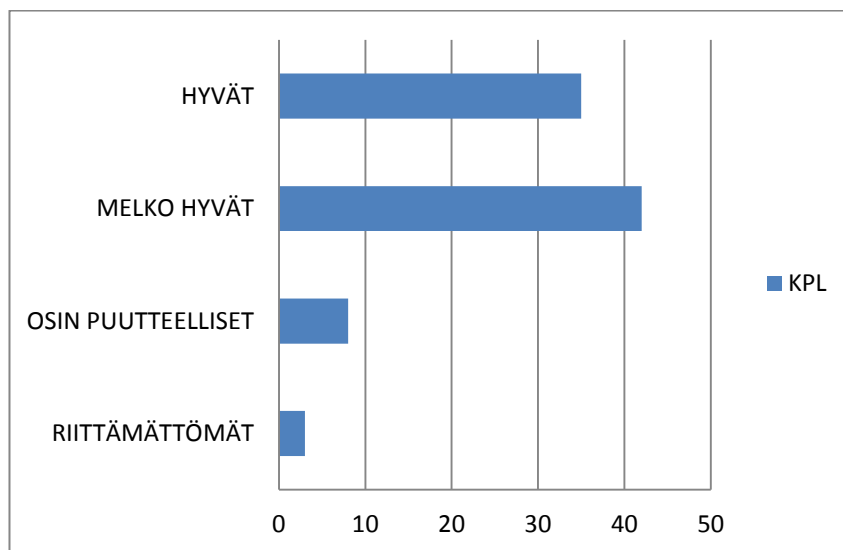


Kuvio 29. Tiedot erityistuista muutostilanteessa

Kohdassa b kysyttiin taitoja ihmisten kohtaamisesta. Kysymykseen vastasi 88 henkilöä. Koordinaattoreiden taitoja arvioi hyväksi 35 henkilöä ja melko hyväksi 42 henkilöä. Osittain puutteellisina taitoja ihmisten kohtaamisesta piti 9 henkilöä ja riittämättömiksi taidot arvioi 3 henkilöä. Tulokset ovat erittäin hyviä ottaen huomioon, että tukiorganisaatio on perustettu virkamiehistä, joilla ei ole sosiaalialan koulutusta eikä aiempaa kokemusta tukihenkilönä toimimisesta. Kyselyyn osallistuneissa joukko-osastoissa ainoastaan yhdessä toimi tukikoordinaattorina sosiaalikirjuri.

Taulukko 30. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin tietoja ja taitoja muutostilanteessa, taidot ihmisten kohtaamisesta

	KPL	%
RIITTÄMÄTTÖMÄT	3	3,41
OSIN PUUTTEELLISET	8	9,09
MELKO HYVÄT	42	47,73
HYVÄT	35	39,77
Yhteensä	88	100,00



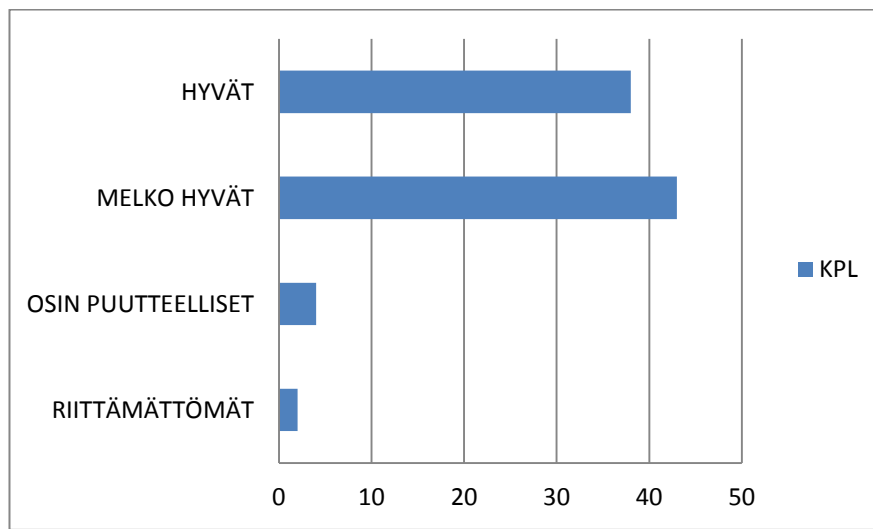
Kuvio 30. Taidot ihmisten kohtaamisesta muutostilanteessa

Kysymyksessä 17 kysyttiin 6 kohdassa (a – f) HR- ja tukikoordinaattorin taitoja heidän tehtäviinsä liittyen (Sandell 2014, 32). Kysymykseen vastasi yhteensä 87 henkilöä.

Kohdassa a kysyttiin vuorovaikutustaitoja. Hyväksi taidot arvioivat 38 henkilöä ja melko hyväksi 43 henkilöä. Osittain puutteelliseksi arvioi 4 ja riittämättömiksi 2 henkilöä. Tulosta voidaan pitää erinomaisena. Kuten edellisessä kysymyksessä todettiin, tukihenkilöillä ei ollut sosiaalialan koulutusta. Tukihenkilöt valittiin tehtäviinsä ennen puolustusvoimauudistuksen julkistamista. Koulutus tehtävään aloitettiin helmikuussa 2012 heti puolustusvoimauudistuksen julkaisun jälkeen.

Taulukko 31. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtäväänsä liittyen, vuorovaikutustaidot

	KPL	%
RIITTÄMÄTTÖMÄT	2	2,30
OSIN PUUTTEELLISET	4	4,60
MELKO HYVÄT	43	49,43
HYVÄT	38	43,67
Yhteensä	87	100,00

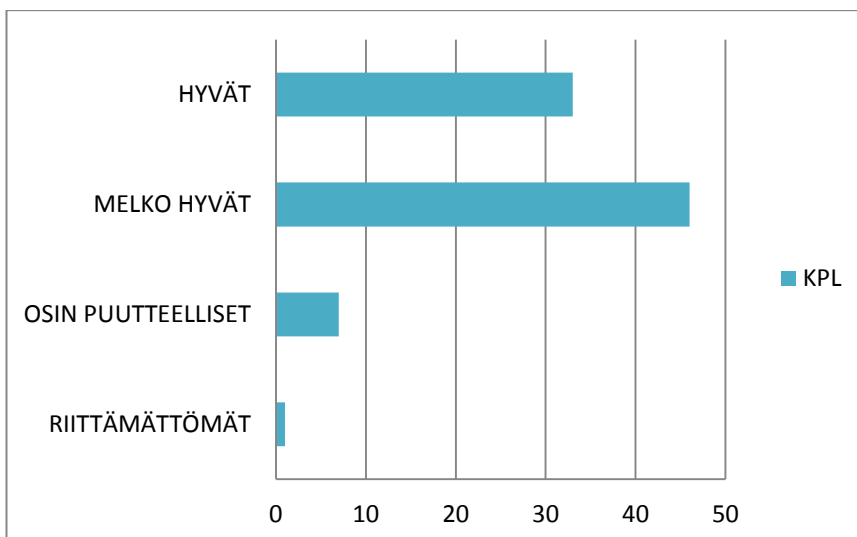


Kuvio 31. Vuorovaikutustaidot tehtävään liittyen

Kohta b käsitteli tukihenkilöiden kirjallisia taitoja. Tukihenkilöiden tehtäviin liittyi paljon koulutusmateriaalien ja ohjeiden luomista sekä erilaisten selvitysten laadintaa. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 87 henkilöä. Taidot arvioitiin hyväksi 33 osalta ja melko hyväksi 46 osalta. Osittain puutteellisina kirjallisia taitoja piti 7 ja riittämättöminä 1 henkilö. Myös tässä tulokset ovat erinomaisia.

Taulukko 32. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtäväänsä liittyen, kirjalliset taidot

	KPL	%
RIITTÄMÄTTÖMÄT	1	1,15
OSIN PUUTTEELLISET	7	8,05
MELKO HYVÄT	46	52,87
HYVÄT	33	37,93
Yhteensä	87	100,00

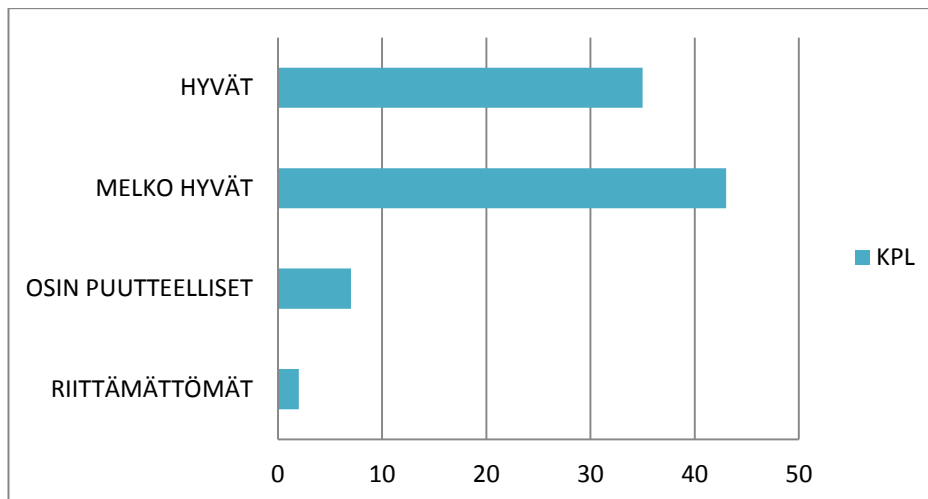


Kuvio 32. Kirjalliset taidot tehtävään liittyen

Kohdassa c kysyttiin suullisia viestintätaitoja. Tähän vastasi yhteensä 87 henkilöä. Tukihenkilöt joutuvat käyttämään tehtävässään suullisia taitoja kaikkein eniten. Neuvontaa suoritettiin sekä puhelimitse että kasvokkain. Satakunnan lennostossa oli useita viikkoja helpdesk – päivystys, jonne henkilöstö sai tulla kysymään neuvoja ilman ajanvarausta. Osa neuvottavista oli koordinaattoreille entuudestaan tuttuja, mutta suuri osa täysin tuntemattomia. Tilanne lisäsi tehtävän haasteellisuutta entisestään. Tuloksien mukaan tukioorganisaation on selvinnyt kuitenkin tehtävästään hyvin. Vastaajista 35 piti taitoja hyvinä ja 43 melko hyvinä. Osittain puutteellisina suullisia viestintätaitoja piti 7 ja riittämättöminä 2 henkilöä.

Taulukko 33. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtävänsä liittyen, suulliset taidot

	KPL	%
RIITTÄMÄTTÖMÄT	2	2,30
OSIN PUUTTEELLISET	7	8,05
MELKO HYVÄT	43	49,43
HYVÄT	35	40,23
Yhteensä	87	100,01

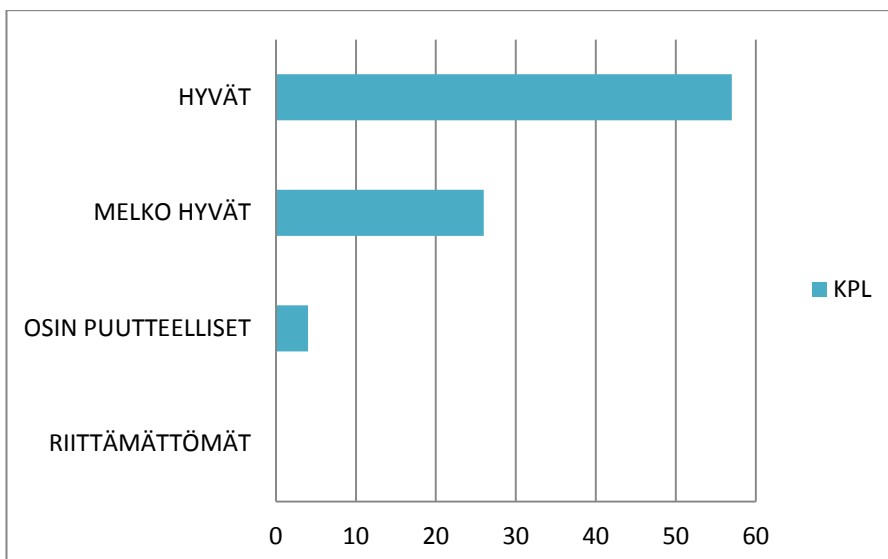


Kuvio 33. Suullisen viestinnän taidot tehtävään liittyen

Kohta d käsitteli koordinaattoreiden käytöstä. Koettiin koordinaattoreilla olevan kohtelias ja asiallinen käytös. Vastaajia oli yhteensä 87 henkilöä. Ottaen huomioon, millainen tilanne työpaikoilla on puolustusvoimauudistuksen jälkeen vallinnut, on tehtävä ollut erittäin vaativa. Se on vaatinut hienotunteisuutta ja harkintaa todella paljon. Vastausten perusteella tukioorganisaatio on koettu tehtäviinsä soveltuvaksi. Hyvän ja asiallisen käytöksen antoi 57 vastaajaa ja 26 arvioi taidot melko hyväksi. Osin puutteellisina taitoja piti vain 4 henkilöä eikä kukaan riittämättöminä.

Taulukko 34. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtävänsä liittyen, kohtelias ja asiallinen käytös

	KPL	%
RIITTÄMÄTTÖMÄT	0	0,00
OSIN PUUTTEELLISET	4	4,50
MELKO HYVÄT	26	29,89
HYVÄT	57	65,52
Yhteensä	87	99,91



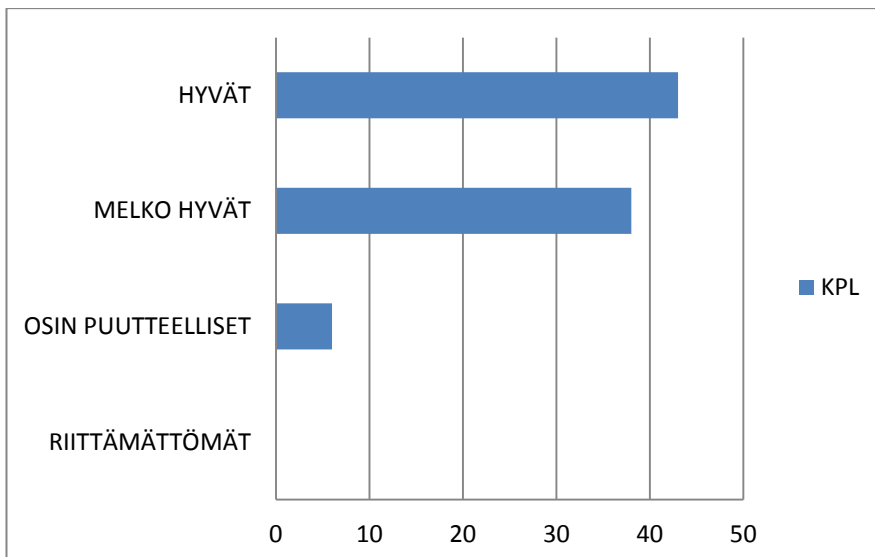
Kuvio 34. Kohtelias ja asiallinen käytös tehtävään liittyen

Kohdassa e kysyttyä kuuntelemisen taitoa voidaan pitää yhtä tärkeänä kuin edellistä kysymystä, jossa arvioitiin käytöstä. Usein hankala tilanne ratkeaa jo pelkällä kuuntelemisella. Raskaana tehtävää voidaan pitää erityisesti siksi, että tukihenkilöitä ei ole koulutettu ihmisten kuuntelemiseen eikä varsinkaan siitä aiheutuvien tunteiden purkamiseen.

Tukihenkilön toiminta-aikaa puolustusvoimauudistuksessa voidaan pitää suhteellisen pitkänä, sillä sen kesto on n. 3 vuotta. Kaikki tukihenkilöt hoitivat tehtävänsä omien töidensä ohella. Kysymykseen vastasi yhteensä 87 henkilöä. Heidän arvionsa mukaan jopa 43 piti taitoja kuunnella hyvänä ja 38 melko hyvänä. Vain 6 henkilöä koki taidot osittain puutteelliseksi ja riittämättömiksi ei kukaan.

Taulukko 35. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtävänsä liittyen, kuuntelemisen taidot

	KPL	%
RIITTÄMÄTTÖMÄT	0	0,00
OSIN PUUTTEELLISET	6	6,90
MELKO HYVÄT	38	43,68
HYVÄT	43	49,43
Yhteensä	87	100,01

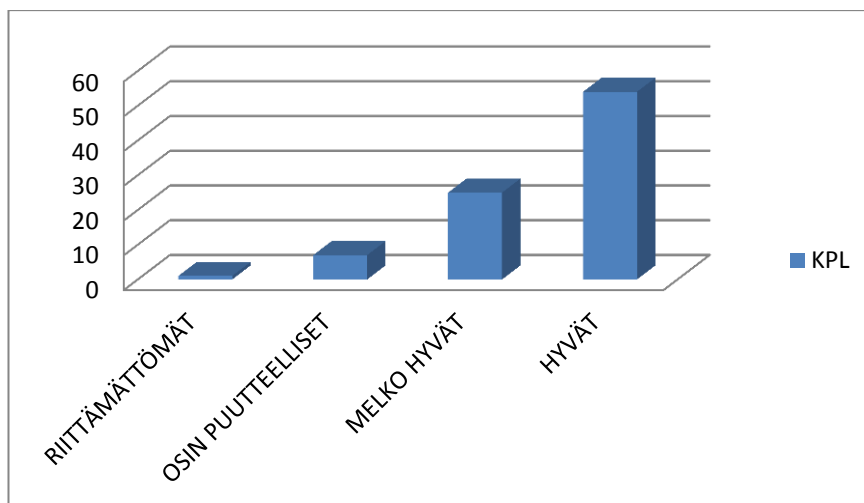


Kuvio 35. Kuuntelemisen taidot

Viimeisenä kohtana tässä osiossa kysyttiin, miten helposti lähestyttävänä tukihenkilöitä pidettiin. Vastaajia oli yhteensä 87. Tukihenkilön koki helposti lähestyttäväksi 54 henkilöä ja 25 melko helposti lähestyttäväksi. Osin puutteellisena taitoa piti 7 ja riittämättömänä vain 1 henkilö. Tehtävän hoidon kannalta se, että tukihenkilö voidaan kokea helposti lähestyttäväksi, on todella tärkeää. Koska tulokset osoittavat, että suurin osa piti taitoja hyvinä, voidaan olettaa, että apua tarvitsevat ovat voineet ottaa yhteyttä tukihenkilöihin ilman suuria ongelmia.

Taulukko 36. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtävänsä liittyen, helposti lähestyttävä

	KPL	%
RIITTÄMÄTTÖMÄT	1	1,15
OSIN PUUTTEELLISET	7	8,05
MELKO HYVÄT	25	28,74
HYVÄT	54	62,07
Yhteensä	87	100,01



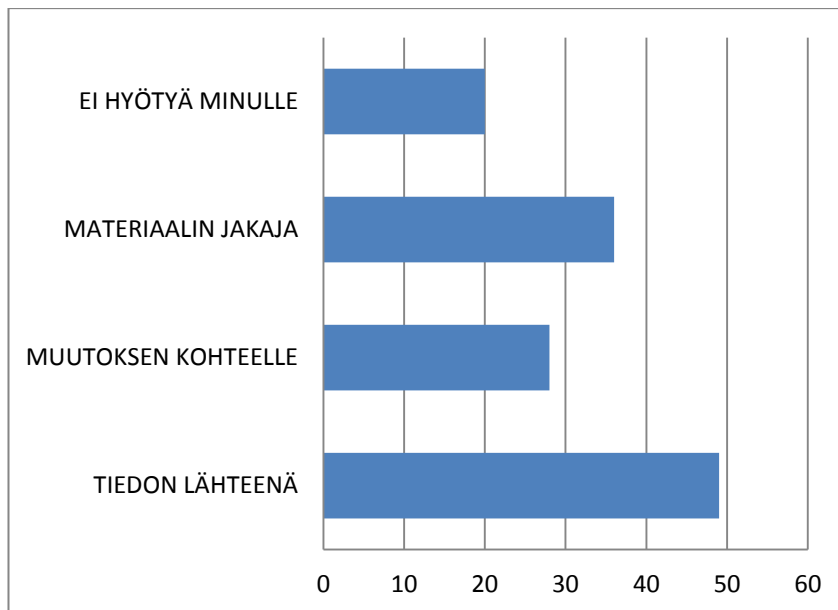
Kuvio 36. Helposti lähestyttävä

Tukiorganisaation arvioinnin jälkeen tiedusteltiin, millaisissa asioissa ja tilanteissa HR-koordinaattorista oli ollut eniten hyötyä. Vaihtoehtoja annettiin yhteensä viisi kappaletta, joista viimeisin oli ”muussa asiassa, missä”. Vastaajalla oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja. Vaihtoehtoja valittiin yhteensä 133, mikä tekee keskimäärin 1.4 valintaa vastaajaa kohden.

HR-koordinaattorista koettiin eniten olleen hyötyä tiedon lähteenä ja materiaalin jakajana. HR-koordinaattorista oli hyötyä myös muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa. 20 oli sitä mieltä, ettei HR-koordinaattorista ollut juuri hänelle hyötyä. Monelle oli jäänyt HR-koordinaattorin ja tukikoordinaattoreiden ero epäselväksi, eivätkä kaikki erottaneet näitä toisistaan. Näin olleen arvosteluissakin on todennäköisesti arvioitu koordinaattoreita sekaisin.

Taulukko 37. Minkälaisissa asioissa tai millaisissa tilanteissa olet kokenut HR-koordinaattorista olevan sinulle eniten hyötyä?

	KPL	%
TIEDON LÄHTEENÄ	49	36,84
MUUTOKSEN KOHTEELLE	28	21,05
MATERIAALIN JAKAJA	36	27,07
EI HYÖTYÄ MINULLE	20	15,04
Yhteensä	133	100,00

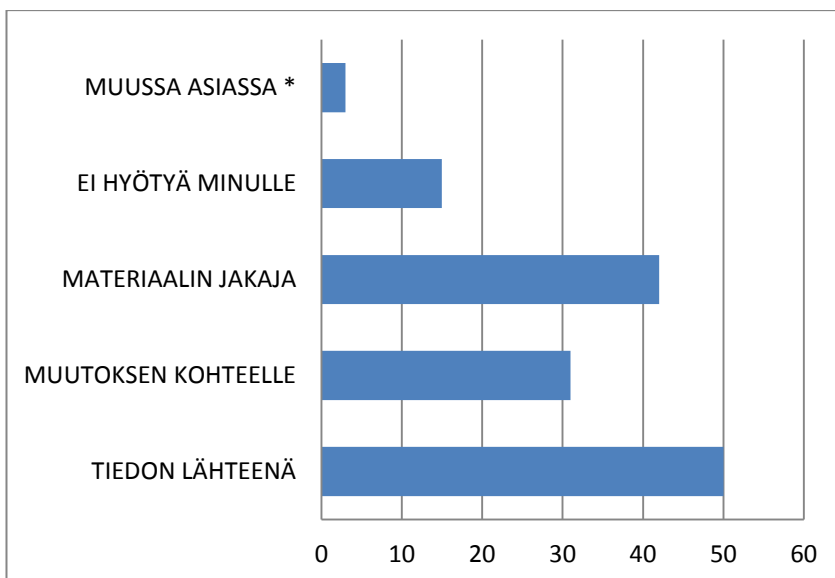


Kuvio 37. HR-koordinaattorin hyöty (kpl)

Sama kysymys kysyttiin myös tukikoordinaattoreista. Vastauksia annettiin yhteensä 141, joka tekee keskimäärin 1.5 valintaa vastaaja kohden. Eniten hyötyä koettiin olevan tiedon lähteenä olemisesta ja materiaalin jakajana. Tukikoordinaattorin koettiin olevan myös muutoksen kohteena olevien asioidenhoitaja. Täysin ”ei hyötyä minulle” valitsi 15 ja ”muussa asiassa hyötyä” 3. Muina asioina koettiin, että tukikoordinaattoreista oli hyötyä taakan jakajina sekä henkilökohtaisten murheiden kanssa.

Taulukko 38. Minkälaisissa asioissa tai millaisissa tilanteissa olet kokenut tukikoordinaattorin olevan sinulle eniten hyötyä?

	KPL	%
TIEDON LÄHTEENÄ	50	35,46
MUUTOKSEN KOHTEELLE	31	21,99
MATERIAALIN JAKAJA	42	29,79
EI HYÖTYÄ MINULLE	15	10,64
MUUSSA ASIASSA *	3	2,13
Yhteensä	141	100,01

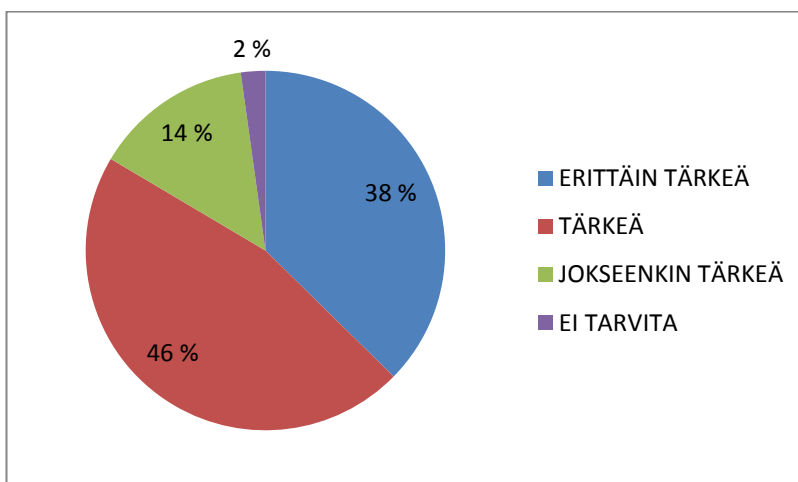


Kuvio 38. Tukikoordinaattorin hyöty (kpl)

Kysymyksessä 20 kysyttiin, miten tärkeänä tukiorganisaation kokonaisuus koettiin.

Taulukko 39. Miten tärkeänä koet tukiorganisaation toiminnan kokonaisuutena

	KPL	%
ERITTÄIN TÄRKEÄ	34	37,36
TÄRKEÄ	42	46,15
JOKSEENKIN TÄRKEÄ	13	14,29
EI TARVITA	2	2,20
Yhteensä	91	100,00



Kuvio 39. Tukiorganisaation tärkeys

Tukiorganisaatio koettiin erittäin tärkeäksi. Myös henkilöstöryhmittäin ja siirtopaikkakunnittain tarkasteltuna kaikki pitivät tukiorganisaatiota tärkeänä. Vastaajia oli 95 henkilöä ja niistä vain 3 oli sitä mieltä, että tukiorganisaatiota ei tarvita. Tästä voidaan päätellä, että perustettu tukiorganisaatio on palvellut kaikkia henkilöstöryhmiä jokaisella paikkakunnalla. (Pääesikunnan käsky AH26911.)

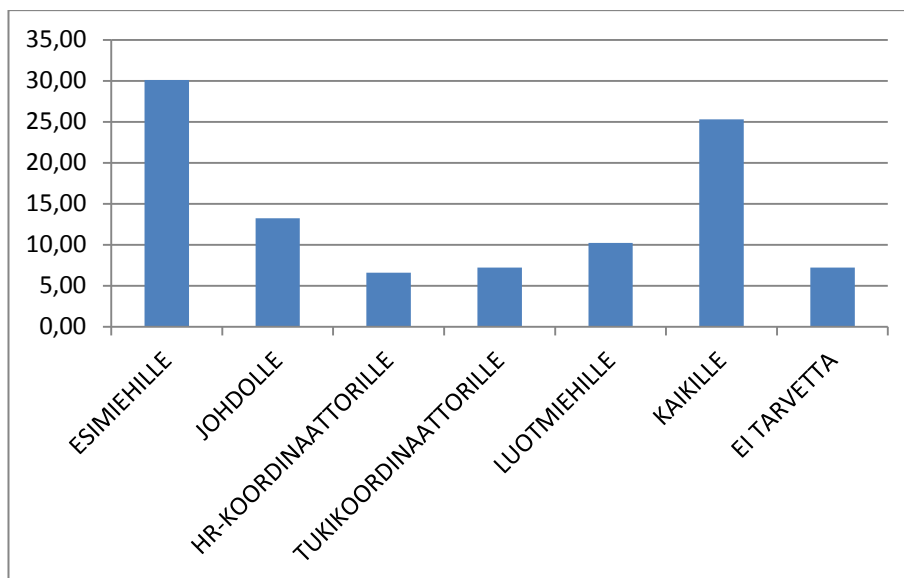
7.5 Tukiorganisaation kehittäminen

Kysymyksissä 21 (a – b) ja 22 selvitettiin, miten vastaajat haluaisivat kehittää tukiorganisaation toimintaa. Ensimmäisessä kohdassa kysyttiin, kenelle vastaajat olisivat halunneet järjestettävän enemmän koulutusta ja sen jälkeen, mistä aiheista heille olisi haluttu annettavan enemmän koulutusta. Viimeisessä kohdassa oli mahdollisuus kertoa, mistä aiheesta olisi haluttu enemmän info- tai koulutustilaisuuksia. Kaikissa kohdissa oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja. Tästä syystä vastauksia tarkastellaan kappalemäärällisesti.

Kysymyksen 22 a kohtaan tehtiin valintoja yhteensä 166, joka on keskimäärin 1,7 valintaa vastaajaa kohden. Eniten toivottiin koulutusta lisää esimiehille ja koko joukko-osaston henkilökunnalle. Myös johdolle ja luottamusmiehille toivottiin lisää koulutusta. Tukikoordinaattorit, HR-koordinaattorit ja ”ei tarvetta järjestää enempää koulutusta” saivat myös muutaman äänen.

Taulukko 40. Miten sinä kehittäisit tukiorganisaation toimintaa? A. Haluaisin järjestettävän enemmän koulutusta

KOULUTUSTA	KPL	%
ESIMIEHILLE	50	30,12
JOHDOLLE	22	13,25
HR-KOORDINAATTORILLE	11	6,63
TUKIKOORDINAATTORILLE	12	7,23
LUOTMIEHILLE	17	10,24
KAIKILLE	42	25,30
EI TARVETTA	12	7,23
YHTEENSÄ	166	100,00

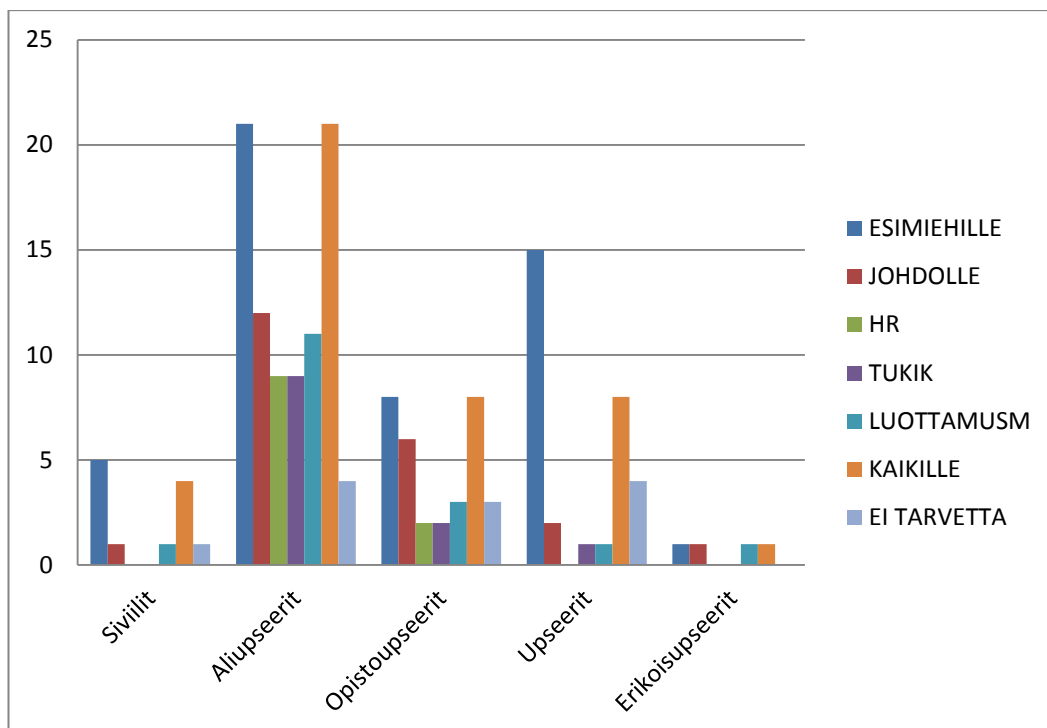


Kuvio 40. Kenelle enemmän koulutusta (% vastaajista)

Tarkastellaan samaa kysymystä vielä henkilöstöryhmittäin. Aliupseereita osallistui tutkimukseen yhteensä 40 ja heistä 21 toivoi enemmän koulutusta esimiehille ja koko henkilöstölle. Upseereita oli tutkimuksessa mukana 23 ja heistä 15 toivoi enemmän koulutusta esimiehille. Myös opistoupseereiden ja siviileiden henkilöstöryhmä toivoi enemmän koulutusta esimiehille. Vain harvat olivat sitä mieltä, ettei koulutusta olisi tarvittu lisää ollenkaan.

Taulukko 41. Haluaisin järjestettävän enemmän koulutusta, henkilöstöryhmittäin (kpl)

	ESIMIEHILLE	JOHDOLLE	HR	TUKIK	LUOTTAMUSM	KAIKILLE	EI TARVETTA
Siviilit	5	1	0	0	1	4	1
Aliupseerit	21	12	9	9	11	21	4
Opistoupseerit	8	6	2	2	3	8	3
Upseerit	15	2	0	1	1	8	4
Erikoisupseerit	1	1	0	0	1	1	0
Yhteensä	50	22	11	12	17	42	12



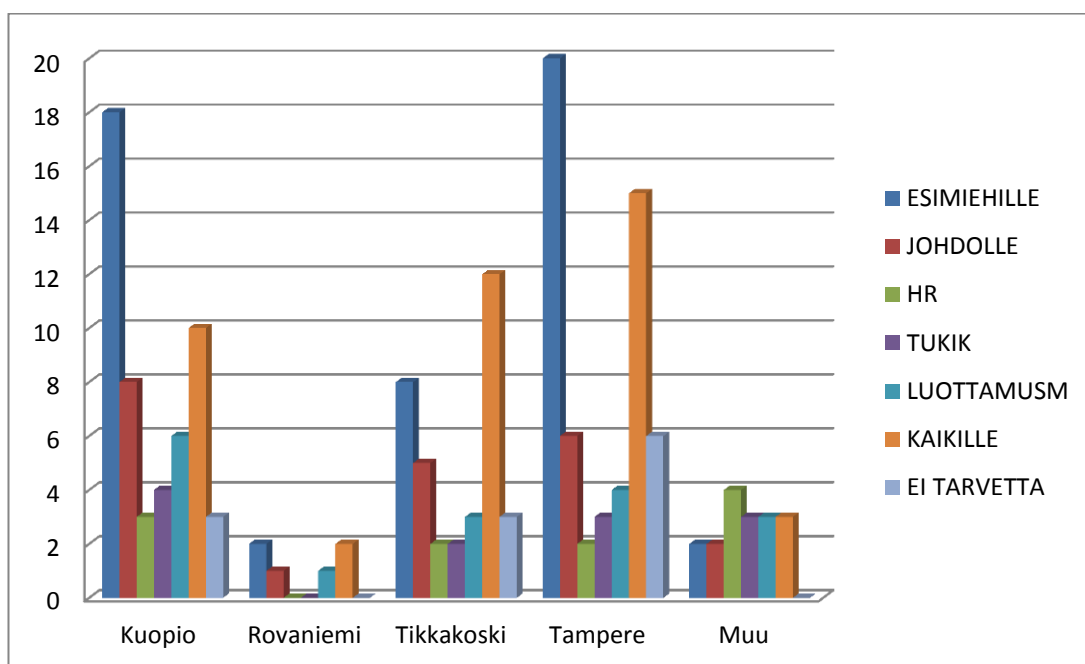
Kuvio 41. Kenelle enemmän koulutusta henkilöstöryhmittäin (kpl)

Siirtopaikkakunnittain saadaan tulokseksi seuraavaa. Kyselyyn vastasi 25 Kuopioon siirrettyä henkilöä ja heistä 18 oli sitä mieltä, että koulutusta olisi annettava esimiehille lisää. Seuraavaksi eniten Kuopioon siirrettävien joukosta toivottiin koulutusta kaikille.

Tikkakoskelle siirtyneitä oli 22 ja heistä puolet toivoi koulutusta kaikille. Tähän syyinä on mahdollisesti se, että Tikkakoskelle siirretyt 3. Pääjohtokeskuslaiset jäivät osaksi ilman koulutuksia kiristetyn siirto- ja lakkauttamisaikataulun takia. Tampereelle siirrettyjä oli kyselyssä 39 henkeä. Heistä yli puolet toivoi enemmän koulutusta esimiehille ja 15 kaikille. Otteita Tampereelle siirtyvien kyselylomakkeesta: ”meillä oli huonot mahdollisuudet osallistua koulutuksiin, tiedotus- ja infotilaisuuksiin” ja ”meillä olisi pitänyt olla enemmän koulutuksia, jotta kaikilla henkilöillä olisi ollut mahdollisuus osallistua”.

Taulukko 42. Haluaisin järjestettävän enemmän koulutusta, siirtopaikkakunnittain (kpl)

	ESIMIEHILLE	JOHDOLLE	HR	TUKIK	LUOTTAMUSM	KAIKILLE	EI TARVETTA
Kuopio	18	8	3	4	6	10	3
Rovaniemi	2	1	0	0	1	2	0
Tikkakoski	8	5	2	2	3	12	3
Tampere	20	6	2	3	4	15	6
Muu	2	2	4	3	3	3	0
Yhteensä	50	22	11	12	17	42	12

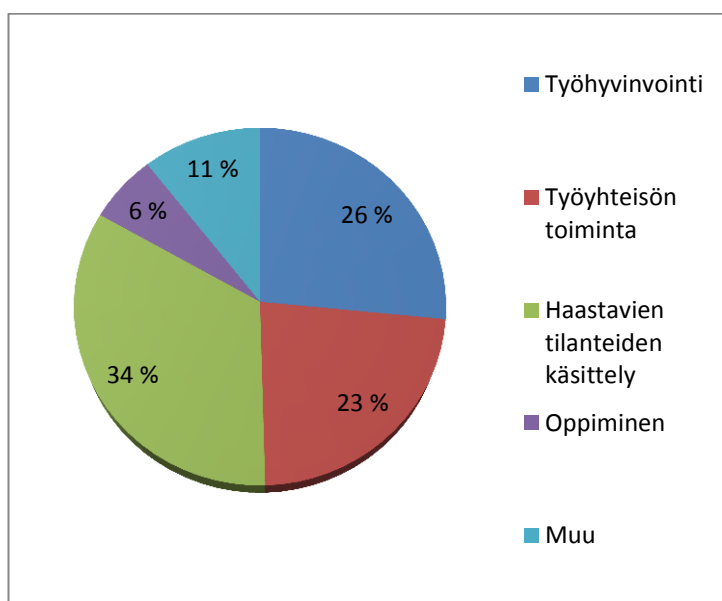


Kuvio 42. Kenelle enemmän koulutusta siirtopaikkakunnittain (kpl)

Kysymyksen 21 b osassa kysyttiin, mitä koulutuksien pitäisi sisältää. Vastauksista erottautuu selvästi kolme osa-aluetta. Valintoja tehtiin yhteensä 113, joka on keskimäärin 1,2 valintaa vastaajaa kohden. Eniten toivottiin aiheena haastavien tilanteiden käsittelyä ja seuraavaksi työhyvinvointia. Kolmanneksi toivottiin työyhteisön toimintaa. Henkilöstöryhmittäin tulokset olivat samassa järjestyksessä. Muita ehdotettavia aiheita oli mm. perheiden ja oma jaksaminen. Myös irtisanoutuneille toivottiin enemmän tietoa ja neuvoa heidän tilanteeseensa liittyen.

Taulukko 43. Minkä aiheista koulutusta olisin toivonut järjestettävän enemmän

Koulutusta	KPL	%
Työhyvinvointi	30	26,55
Työyhteisön toiminta	26	23,01
Haastavien tilanteiden käsittely	38	33,63
Oppiminen	7	6,19
Muu	12	10,62
Yhteensä	113	100,00



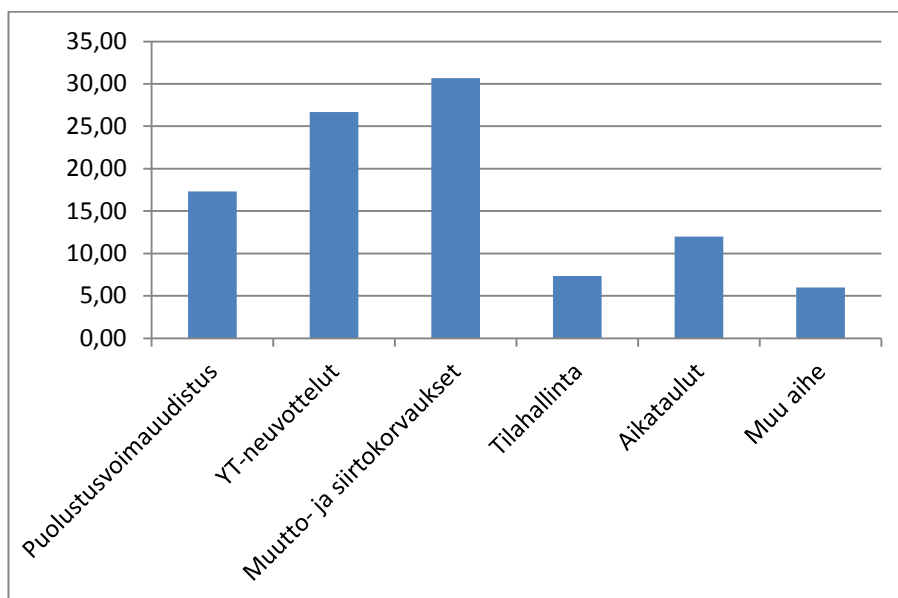
Kuvio 43. Minkä aiheista koulutusta enemmän

Viimeisessä tämän osion kysymyksessä kysyttiin, mistä aiheesta olisi toivottu henkilökohtaisesti enemmän info- tai koulutustilaisuuksia. Mahdollisuus oli valita useita kohtia ja valintoja tehtiin yhteensä 150, joka tekee keskimäärin 1,6 valintaa vastaajaa kohden.

Ylivoimaisesti eniten toivottiin lisää infotilaisuuksia muutto- ja siirtokorvauksista ja seuraavaksi YT-neuvotteluiden käymisestä. Seuraavaksi eniten toivottiin infotilaisuuksia puolustusvoimauudistuksen kokonaisuudesta. Myös aikataulut ja tilahallinta olisivat kiinnostaneet osaa vastaajista. Muina aiheina esitettiin mm. perusteita ihmisten sijoittamisesta ja tietoa todellisista säästöistä.

Taulukko 44. Mistä aiheesta olisin halunnut enemmän info- tai koulutustilaisuuksia?

Infoa ja koulutusta	KPL	%
Puolustusvoimauudistus	26	17,33
YT-neuvottelut	40	26,67
Muutto- ja siirtokorvaukset	46	30,67
Tilahallinta	11	7,33
Aikataulut	18	12,00
Muu aihe	9	6,00
Yhteensä	150	100,00



Kuvio 44. Mistä enemmän info- ja koulutustilaisuuksia (% vastaajista)

7.6 Tukimuodot ja omat asiat

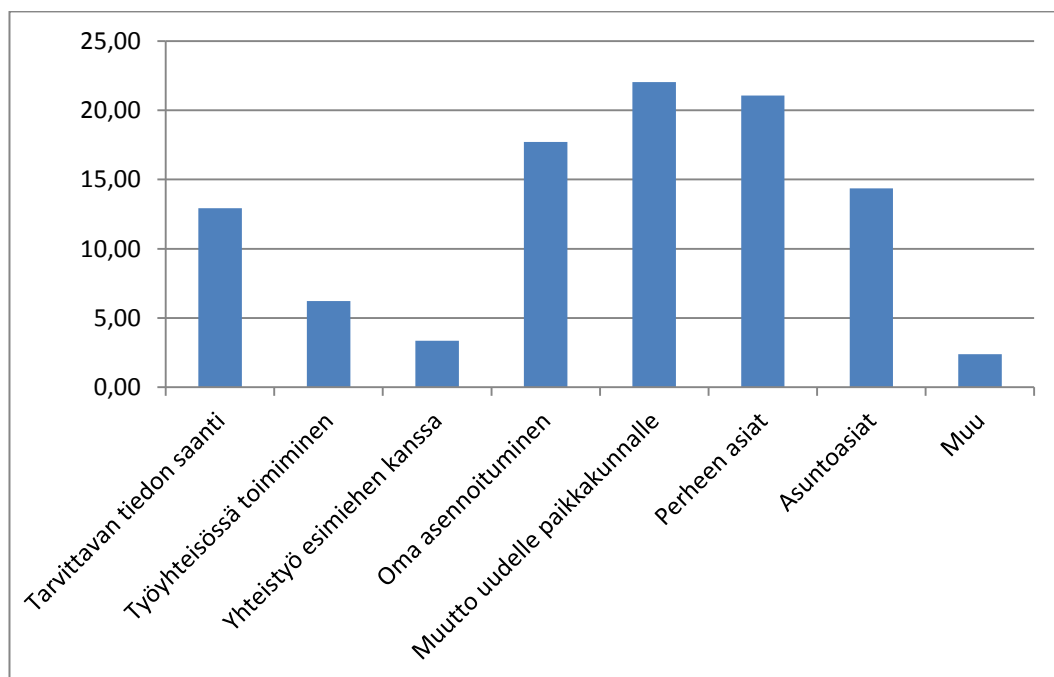
Kyselyn viimeisessä osiossa kysyttiin kohdissa 23 – 25, mitkä asiat oli koettu uudistuksen aikana kaikkein haasteellisimmiksi ja mitä tukia käytettiin. Ensimmäisessä kohdassa oli mahdollisuus valita useita kohtia ja valintoja tehtiin yhteensä 209, joka on keskimäärin 2,2 vastaajaa kohden.

Haasteellisimmaksi koettiin uudelle paikkakunnalle muutto ja perheen asioiden sovittelu. Oma asennoituminen oli koettu myös haasteelliseksi; se oli valittu 37 kertaa. Kyselyssä nousee esille myös asuntoasiat ja tarvittavan tiedon saaminen. Kohdasta ”muu, mikä” otteita lomakkeista: ”taloudelliset asiat, tuskaisen hankalaksi tehdyt ha-

kemukset ja SAP-viidakko, matkalaskujen käsittely ja työnjohdon vaatimukset muutostilanteessa, että kaiken pitäisi toimia heti”.

Taulukko 45. Mitkä asiat olet kokenut uudistuksen aikana haasteellisimmiksi?

Haasteellisinta	KPL	%
Tarvittavan tiedon saanti	27	12,92
Työyhteisössä toimiminen	13	6,22
Yhteistyö esimiehen kanssa	7	3,35
Oma asennoituminen	37	17,70
Muutto uudelle paikkakunnalle	46	22,02
Perheen asiat	44	21,05
Asuntoasiat	30	14,35
Muu	5	2,39
Yhteensä	209	100,00



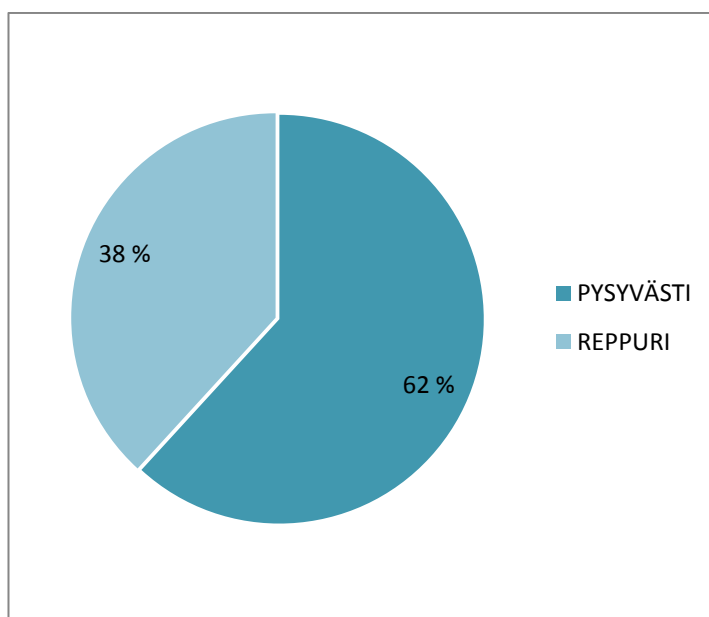
Kuvio 45. Haasteellisimmat asiat uudistuksen aikana (% vastaajista)

Kysymyksessä 24 kysyttiin, muutitko pysyvästi uudelle paikkakunnalle vai lähditkö ns. ”reppuriksi” eli asumaan erillään perheestään. Osa vastanneista ei ole joutunut muuttamaan lainkaan, joten kyllä vastauksia on todennäköisesti hiukan liikaa. Näitä henkilöitä on ryhmässä muut ja Tampereelle siirretyt. Osa heistä asui jo valmiina

siirtopaikkakunnalla. Vastausten perusteella 54 vastaajaa on muuttanut pysyvästi ja 34 asuu erillään perheestään.

Taulukko 46. Muutitko pysyvästi uudelle paikkakunnalle vai lähditkö ”reppuriksi”

Muutitko	KPL	%
Pysyvästi	55	61,80
Reppuriksi	34	38,20
Yhteensä	89	100,00



Kuvio 46. Miten muutettiin uudelle paikkakunnalle

Viimeisenä kysymyksessä 25 kartoitettiin, miten tukimuotoja käytettiin. Tuloksesta selviää, että kaikkia tukimuotoja on käytetty aktiivisesti ja monipuolisesti. Tämä osoittaa, että puolustusvoimissa oleva siirtokorvauspaketti on toimiva ja tarpeellinen. Vastauksissa on huomioitava se, että Tampereelle siirretyistä osa asui jo paikkakunnalla ja he eivät tästä syystä ole käyttäneet tukia. Myös ryhmä muut ei joutunut muuttamaan ja tästä syystä tukia ei ole käytetty.

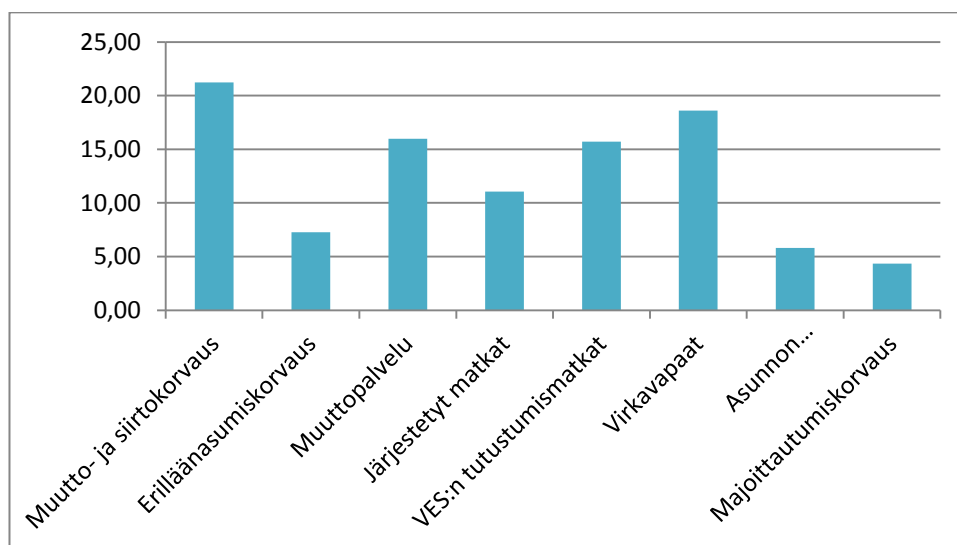
Muutto- ja siirtokorvaukset, virkavapaat, virkaehtosopimuksen mukaiset tutustumismatkat ja muuttopalvelu ovat selvästi kaikkein käytetyimpiä tukimuotoja. Erilleen perheestään muuttaneet eivät kaikki käyttäneet muuttopalvelua, sillä osa muutti valmiiksi kalustettuihin väliaikaismajoituksiin. Osalla mukaan otetut tavarat mahtuivat

omaan autoon. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013.)

Siirtopaikkakuntien tukioorganisaatiot järjestivät perheille tarkoitettuja tutustumispäiviä uusille paikkakunnille. Tilaisuudet olivat erittäin suorittuja ja kiiteltäviä. Näihin tilaisuuksiin osallistui myös paikallisten kuntien ja työvoimatoimistojen edustajia. Tilaisuuksissa kierrettiin asuinalueita, tutustuttiin varuskuntiin sekä pidettiin ns. minimessut. Messuilla kunnilla oli omat toimipisteensä, joista sai tiedustella kuntien asuntotilannetta, rakentamista, työ- ja koulutusasioita, päivähoito- ja lasten kouluun liittyviä asioita. Tähän kyselyyn vastanneidenkin osalta on tilaisuuksiin osallistuttu hyvin.

Taulukko 47. Mitä tukia käytit

	KPL	%
Muutto- ja siirtokorvaus	73	21,22
Erillään asumiskorvaus	25	7,27
Muuttopalvelu	55	15,99
Järjestetyt matkat	38	11,05
VES:n tutustumismatkat	54	15,70
Virkavapaat	64	18,60
Asunnon hallintakustannukset	20	5,81
Majoittautumiskorvaus	15	4,36
Yhteensä	344	100,00



Kuvio 47. Mitä tukia käytit

7.7 Mitä tukea olisit tarvinnut enemmän

Kyselylomakkeeseen oli mahdollista kirjoittaa vapaamuotoisesti, mitä tukea olisi tarvittu enemmän. Tähän kohtaan oli kirjoitettu myös mielipiteitä ja muita toiveita.

Joidenkin mielestä muuttuneet asiat aiheuttivat runsasta tiedottamista ja ristiriitatilanteita uuden ja vanhan tiedon välillä. Toivottiin oikea-aikaista tietoa päätöksistä; nyt päätöksien venyminen aiheutti sen, että oli itse tehtävä riskipäätöksiä. (Valtiovarainministeriö VM 201/00.00.02/2012.) Muutosaikataulu olisi voinut olla nopeampi, sillä pitkä ”harmaa” vaihe aiheutti joillekin henkistä pahoinvointia ja myrkytti työyhteisön ilmapiiriä. Joidenkin mielestä myös puolustusvoimauudistuksen ja henkilöstösuunnittelun julkaisujen välinen aika oli liian pitkä. Tunne ”roikkumisesta löysässä hirressä” koettiin raskaaksi.

Puolustusvoimien tarjoamia vuokra-asuntoja pidetään kohtuuttoman kalliina, vaikka niiden pitäisi olla vuokratuettuja. Suurempien asuntojen kohdalla on vapailla markkinoilla tarjolla vuokra-asuntoja samaan hintaan. Vuokrien alentamisen lisäksi toivottiin, että vuokratuen kriteerit olisivat väljemmät ja ne tarkasteltaisiin aina tapauskohtaisesti. (Puolustusministeriön ohje FI.PLM.2013-823 1085/00.99.0/2009.) On tilanteita, joissa työmatkat puolustusvoimien asunnoista työpaikalle aiheuttavat liian suuren haasteen ja asuntoa tarvittaisiin lähempää.

Siirtokorvausta toivottiin enemmän ja se toivottiin käyttöön heti siinä vaiheessa, kun esitys virkapaikkakunnasta on tehty. Nyt muuttokorvaus maksetaan vasta sen jälkeen kun muutto on tapahtunut. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen tekninen koonnos 2013.) Kuluja tulee paljon ennen siirtoa ja mm. vuokratakuuta vaaditaan yleisesti. Lisäksi oli tilanteita, jossa puolustusvoimat on kouluttanut henkilön valtion palvelukseen ja mahdollisuutta siviilitehtäviin ei ole. Myös palvelussitoumukset vaikuttavat omalta osaltaan siihen, että mahdollisuuksia lähteä toisen työnantajan palvelukseen ei ole. (Pääesikunnan asiakirja AF21213.) Pakkosiirtotilanteessa perhe saa n. 3 000 € muuttokorvauksia, mutta joutuu samalla maksamaan valtiolle varainsiirtoveroa uuden asunnon ostosta. Varainsiirtoveroasiaan toivottiinkin parannuksia tulevaisuudessa, sillä se aiheuttaa perheille tuhansien eurojen kustannukset.

Perheille toivottiin myös vertaistukea ja joissakin paikoissa enemmän esimiesten tukea. Myös johdon osallistumista siirrettävien keskustelutilaisuuksiin kaivattiin. (Pon-
teva 2010, 113.) Toivottiin myös parempaa suunnittelua ja aikaa joukkoyksikön
muuttoihin. Työyhteisössä oli useita ihmisiä palanut loppuun liian suuren työtaakan
ja vaatimusten takia. Toisaalta apua oli saatu siitä, että työyhteisössä vallitsi tiivis ja
hyvä henki.

Perheettömät ihmiset toivoivat, että heidätkin otettaisiin huomioon. Lopuksi todetta-
koon, että joukossa oli myös lomakkeita, joissa kiitettiin tuesta ja kerrottiin, ettei mi-
tään jäänyt puuttumaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten puolustusvoimauudistusta varten perustettu
tukiorganisaatio on onnistunut tehtävässään ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa
kehittää. Kattavan kyselyn tuloksena työhön asetetut tavoitteet saavutettiin. Lisäksi
saatiin runsaasti tietoa siitä, miten siirrettävät olivat kokeneet prosessin eri vaiheet ja
mitä tukea tai koulutusta olisi tarvittu enemmän. Olen viitannut johtopäätöksien ja
kehitysehdotuksien yhteydessä työssä aiemmin käsiteltyyn asiaan ja lähdetietoon.

Vastauksien mukaan henkilöstösuunnittelun tuloksen sai suurin osa kuulla organisaat-
tion päälliköltä, mikä on erittäin hyvä asia. Tiedon julkaisu on toteutettu hyvän työn-
antajana periaatteiden mukaisesti kaikille samalla tavalla Pääesikunnan laatiman käs-
kyn mukaisesti (PE AI12409). Tämä lisää myös tasa-arvoisuuden tunnetta, mikä on
todella tärkeä ottaa huomioon organisaatiomuutoksissa. Puolet vastanneista koki saa-
neensa omasta tilanteestaan riittävästi tietoa ja keskustelumahdollisuuden. Jäljelle jää
kuitenkin vielä puolet, jotka eivät olleet tilanteeseen täysin tyytyväisiä.

Monica Sandellin opinnäytetyössä esimiehet olivat vastanneet, että he kokivat ajan-
käytön erittäin haasteelliseksi (Sandell 2014, 55). Tämä voi olla myös yksi syy sii-
hen, että keskustelutilaisuuksia alaisten kanssa on ollut liian vähän. Suuri osa organi-

saatiopäälliköistä kävi henkilöstönsä kanssa läpi henkilöstösuunnittelun tulokset, muutoskeskustelut I ja II ja vielä useita YT-neuvotteluita. Lisäksi osa päälliköistä oli mukana eri suunnitteluryhmissä ja heidän työtaakkansa oli todennäköisesti suurempi kuin normaalisti. (Sandell 2014, 35.)

Jatkossa olisi tärkeää, että esimiehille annettaisiin riittävästi aikaa kohdata alaisensa. Tämä vaatii ajankäytön suunnittelua. (Jabe 2010, 28.) Tehtäviä tulisi priorisoida ja tehdä selvää karsintaa, sekä mahdollisuuksien mukaan delegoida tehtäviä alaspäin. Päällikkötehtävissä olevien tulisivikin aktiivisesti antaa tietoa omasta työtaakastaan ja ajankäytöstään johdolle. Lisätyövoiman määräämistä väliaikaisiin tehtäviin olisi myös järkevää harkita. (Mattila 2007, 109.)

Kyselyn tuloksista selviää useasta kohdasta tarve lisätiedolle. Tietoa haluttiin lisää alkaen puolustusvoimauudistuksesta kokonaisuutena henkilöstösuunnittelun perusteisiin saakka. (Valtiovarainministeriö VM 201/00.00.02/2012.) Kun kyse on näin mittavasta muutoksesta, on selvää, että kysymyksiä ja kysyjä on paljon. Tiedottaminen onkin asia, johon kannattaisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. (Mattila 2007, 112.) Tiedottamisessa olisi kiinnitettävä huomiota nimenomaan sen sisältöön sekä tiedotusajankohtaan. Osa henkilöstöstä koki, että informaatiotilaisuuksissa käsiteltiin liikaa samoja asioita. (Ponteva 2010, 46.)

Myös informaatiotilaisuuksien osallistujamäärää kannattaisi jatkossa miettiä. Mitkä asiat olisi parempi tiedottaa pienemmälle ryhmälle? Pienissä ryhmissä on aina paremmat keskustelu- ja vuorovaikutusmahdollisuudet. Kun ihmisille annetaan todellinen mahdollisuus tehdä kysymyksiä ja osallistua tilaisuuksiin, vähenee epätietoisuus ja tyytymättömyys (Tammi, 4). Suurten informaatiotilaisuuksien aikana kysytään usein: ”onko kellään kysyttävää”? On kuitenkin hyvä muistaa, että kovin monella ei ole rohkeutta tehdä kysymyksiä suuren väkijoukon kuullen.

Kyselyyn vastanneista suurimmalla osalla oli kokemusta tukiorganisaation toiminnasta. Lisäksi kaikkien henkilöstöryhmien mielestä tukiorganisaatio koettiin erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että puolustusvoimauudistusta varten perustettu tukiorganisaatio on onnistunut ja se palvelee kaikkia henkilös-

töryhmiä. Myös henkilövalinnat ovat tulosten mukaan onnistuneet, sillä tukiorganisaation arvosteluissa kaikissa osa-alueissa tulokset olivat hyviä. (Ponteva 2010, 67.)

Satakunnan lennostossa tukihenkilöinä toimivat henkilöstöalalla jo entuudestaan työskentelevät. Tämä helpotti työn alussa tukiasioiden omaksumisessa. Oman kokemuksen mukaan tiedän, että tukihenkilönä toimiminen omassa työyhteisössä on erittäin vaativaa ja kuluttavaa työtä. Jatkossa olisi hyvä ottaa huomioon myös näissä tehtävissä työskentelevien ihmisten jaksaminen ja henkisen taakan kanssa selviytyminen. Nyt käytössä oli vain vertaistuki toisten tukihenkilöiden kanssa.

Kyselyyn vastanneet toivoivat, että esimiehiä ja koko henkilöstöä koulutettaisiin enemmän. Aiheena toivottiin selvästi kolmea eri osa-aluetta: haastavien tilanteiden käsittely, työhyvinvointi ja työyhteisön toiminta. Tuloksesta voidaan päätellä, että juuri näiden aiheiden huomioiminen jäi liian vähäiseksi tai koulutus jäi puuttumaan kokonaan. Työyhteisön hyvinvointia ei tulisi koskaan unohtaa tai vähätellä. Päinvastoin se korostuu sellaisessa tilanteessa, jossa työyhteisöä on kohdannut jokin suuri kriisi. (Aro 2012, 100.)

Satakunnan lennostossa järjestettiin jaksamiseen ja yhteistyöhön liittyvä koulutus. Koulutuksen jälkeen saadun palautteen perusteella todettiin, että se pidettiin liian myöhäisessä vaiheessa. Tulevaisuudessa koulutuksia voitaisiin kehittää niin, että koulutussuunnitelmat tehdään riittävän ajoissa ja ne liitetään vuosisuunnitelmiin mukaan. Tämä mahdollistaisi sen, että koulutukset voidaan aloittaa välittömästi, kun tulevista muutoksista tiedotetaan. Juuri silloin tarvitaan henkisiä voimavaroja ja työyhteisötaitoja. Lisäksi koulutusta voitaisiin pitää tasaisesti läpi koko muutoksen. (Aro 2012, 100.)

Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden mukaan, muutosten onnistumiseen voidaan vaikuttaa myös paljon sillä, että ihmisten hyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Tällä voidaan vähentää työyhteisön pahaa oloa ja muutosvastarintaa. Ihmiset muistavat pitkään sen, miten heitä on kohdeltu. (Aho 2012, 24–25.) Puolustusvoimilla on käytössään sosiaalikirjallisuutta ja sotilasapit. Mielestäni näiden ammattitaitoa voisi jatkossa hyödyntää enemmän. Koulutukset tulisi viedä riittävän lähelle ja pieniin ryhmiin. Myös ulkopuolisia alan kouluttajia kannattaisi harkita rohkeammin.

Myös tukiorganisaatiolta toivottiin tutkimuksen mukaan enemmän info- ja koulutus-tilaisuuksia, sillä työtehtävät estivät useita henkilöitä osallistumaan järjestettyihin tilaisuuksiin. Myös oma kokemukseni osoitti, että kertaluonteisesti pidetyt massatilaisuudet eivät ole paras vaihtoehto. Koulutus- ja informaatio suunnittelua voisi mielestäni kehittää enemmän siihen suuntaan, että tukiorganisaatiolla olisi tarjota koulutus- ja infopaketteja eri aiheista ja tilaisuudet pidettäisiin yksiköissä. Tässä tarkoitan ”tilaaja/tuottaja” – mallia, jossa otetaan huomioon yksikköjen tarpeet ja se, että koulutus saadaan oikea-aikaisesti perille. Pienemmille ryhmille pidetyt tilaisuudet antavat myös paremman mahdollisuuden keskustelulle. Tässä suuri vastuu jää yksikön päällikölle ja esimiehille, joiden tulisi valvoa, että koulutuksia myös järjestetään. Koulutuspäivät olisi otettava mukaan toiminnan suunnitteluun ja niihin tulisi varata vuosisuunnittelussa riittävästi aikaa. Lisäksi koulutukset olisi määrättävä pakollisiksi ja ne tulisi raportoida johdolle. Koulutustilaisuuksien jälkeen voitaisiin jakaa palaute-lomakkeet, joilla saataisiin palaute tilaisuudesta välittömästi. Näin koulutuksia voisi tarvittaessa muuttaa toivottuun suuntaan heti. Lisäksi palautelomakkeilla voisi seurata koulutukseen osallistujien määrää. Näillä varmistettaisiin se, että kaikilla on samat mahdollisuudet osallistua koulutuksiin. Tämä vaatisi myös päälliköiden, esimiesten ja tukiorganisaation aktiivista yhteistyötä. Lisäksi se vaatisi sekä johdon että esimiesportaan sitouttamista asiaan (Kotter 1996, 6).

Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaukset sekä muut tukimuodot on koettu tulosten mukaan todella tärkeiksi ja pääsääntöisesti niihin ollaan tyytyväisiä. Kehitysehdotuksena toivottiin, että muuttokorvausta korotettaisiin ja se saataisiin käyttöön heti, kun päätös siirrosta on tehty. Nyt korvaukset maksetaan jälkikäteen, kun muutto on jo tapahtunut. (Puolustusvoimien muutto- ja siirtokorvaamisen sopimusmääräykset 2013.) Perheettömät henkilöt toivoivat, että heidätkin otettaisiin jatkossa paremmin huomioon mm. tukimuodoissa. On tilanteita, joissa esim. asunnon myynti vanhalta paikkakunnalta ei ole mahdollista. Asuntoasioissa toivottiin, että vuokratukea voisi saada helpommin perustein yksityisen sektorin vuokra-asuntoihin. Lisäksi suurempiin asuntuntoihin toivottiin vuokrahintojen tarkistusta. (Puolustusministeriön ohje FI.PLM.2013-823 1085/00.99.0/2009.) Asuntoasioihin liittyi tavallaan myös se, että valtion pakkosiirrettävät joutuvat maksamaan valtiolle varainsiirtoveroa asunnon

vaihdosta uudelle paikkakunnalle. Tätä asiaa voisivat viedä eteenpäin esim. ammattiliittojen edustajat.

Haluan vielä lopuksi lausua muutaman sanan tukiorganisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä. Omakohtainen näkemykseni on se, että koordinaattorina toimiminen on kunnia-asia. Tehtävän haluaa suorittaa mahdollisimman hyvin. Kuitenkin myös tukiorganisaation henkilöillä on sama ongelma kuin esimiehillä: kiire. Mikäli toimintaa halutaan kehittää ja koulutuksia lisätä, on tukiorganisaation henkilöstölle annettava enemmän aikaa suorittaa tehtävä hyvin. (Aro 2012, 60.) HR- ja tukikoordinaattorin tehtävät tulisi mielestäni lisätä tehtäväkuvaukseen niin, että sieltä otetaan vastaavasti jotain pois. Tämä voidaan mahdollistaa palkkaamalla määräaikaista lisätyövoimaa päivittäisten asioiden hoitamiseen heti alussa. Myös tehtävien uudelleen jakoa sisäisesti pitäisi harkita. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla myös se, että osa tukihenkilöistä olisi päätoimisia. Päätoimisen tukihenkilön tehtävänä olisivat koulutuksen suunnittelut ja toteutukset. Näin muiden tukihenkilöiden aikaa vapautuisi, eikä työtehtävien suorittaminen tulisi liian raskaaksi. Toinen parannusta vaativa asia on tukihenkilöstölle järjestettävä säännöllinen työnohjaus, joka alkaa samaan aikaan tehtävän kanssa ja jatkuu vielä hetken sen päätyttyä. Tukiorganisaatiossa työskentelevät eivät ole sosiaalialan ammattilaisia sosiaalikirjastoareita lukuun ottamatta.

Tutkimukseen osallistui 95 virkamiestä kaikista henkilöstöryhmistä kolmelta eri paikkakunnalta. Ilmavoimien yli 900 siirrettävästä henkilöstä voidaan kyselyyn osallistuneita pitää riittävänä otantana ja tuloksia voidaan verrata tulevaisuudessa vastaaviin tilanteisiin. Näin voidaan todeta, että työn ulkoinen validiteetti on täyttynyt. Myös työn sisältövaliditeetin voidaan katsoa täyttyneen, sillä tutkimuksessa käytetyillä mittareilla saatiin vastaukset kaikkiin opinnäytetyöongelmiin. Mittareita käytettiin myös Monica Sandellin opinnäytetyössä (Sandell 2014), jossa kysymyksiä esitettiin esimiesasemassa oleville. Voidaan todeta, että opinnäytetyön kokonaisvaliditeetti on täyttynyt ja tutkimustulokset ovat luotettavia.

Kysymysten kattavuuden ansiosta saatiin opinnäytetyöongelmiin vastaukset. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tukiorganisaatio on ollut ammattitaitoinen ja se on koettu erittäin hyödylliseksi. Lisäksi saatiin hyviä kehitysehdotuksia siitä, mitä koulutuksia ja tukia tarvittaisiin enemmän. Siirrettävien virkamiesten suurimmat haasteet

puolustusvoimauudistuksessa saatiin myös selville. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää noin vuoden tai kahden kuluttua se, miten integroituminen ja siihen liittyvät haasteet Satakunnan lennostossa ovat toteutuneet.

Oma ammattiosaamiseni vahvistui ja syveni työn aikana. Työ oli vaativa ja aikaa vievä, mutta ehdottomasti myös antoisa. Puolustusvoimat saa tutkimuksen ansiosta paljon hyödyllistä tietoa ja erittäin hyvän työkalun mahdollisiin tuleviin muutoksiin. Puolustusvoimien tukiorganisaatio on tärkeä ja toimiva kokoonpano. Se tukee kaikkia henkilöstöryhmiä ja kaikissa tehtävissä työskenteleviä. Tukiorganisaation käyttöä ja toiminnan kehittämistä kannattaa ehdottomasti jatkossakin hyödyntää.

LÄHTEET

Aaltonen K. & Lindroos R. 2012. Työelämän tarkoitus. Liettua: Talentum Media.

Aro A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.

Green M. 2007. Change management masterclass. London: Kogan Page.

Hallituksen esitys 8/2013. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi puolustusvoimista annetun lain ja eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta.

Hallituksen esitys 152/2013. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

Husa J., Mutanen A. & Pohjolainen T. 2008. Kirjoitetaan juridiikkaa 2.uud.p. Tampere: Talentum Media Oy.

Jabe M. 2010. Voitko hyvin työssäsi. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Kananen J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print.

Koskinen P. & Kulla H. 2013. Virkamiesoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.
<http://haku.suomenlaki.com.lillukka.samk.fi>

Kotter J. 2012. Leading change. Boston, Massachusetts: Harvard business review press.

Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008. L 30.12.2008/1121 muutoksineen.

Laki Puolustusvoimista 2007. L 11.5.2007/551 muutoksineen.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 2013. L 1233/2013 muutoksineen.

Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Puolustusministeriön asetus sitoumusajoista ja sitoumuskorvauksista 2008. 1126/2008 muutoksineen.

Puolustusministeriön www-sivut 2014. Viitattu 20.5.2014. <http://www.defmin.fi>

Puolustusvoimien www-sivut 2014. Viitattu 10.5.2014. <http://www.mil.fi>

Puolustusvoimien muutto- ja siirtokustannusten korvaamisen sopimusmääräykset ja soveltamisohje. 22.10.2013.

Puolustusministeriön ohje palvelussuhdeasunnoista. FI.PLM.2013-823
1085/00.99.0/2009.

Pääesikunnan käsky 2009. Maanpuolustuskorkeakoulun tutkintoihin liittyvät palvelusitoumukset AF21213.

Pääesikunnan käsky 2011. Vastuuhenkilöiden nimeäminen henkilöstön tukemiseen muutoksessa AH26911.

Pääesikunnan käsky 2012. Henkilöstösuunnittelu puolustusvoimissa AI12409.

Pääesikunnan määräys 2013. Palvelussuhdeasuntojen vuokraaminen 14.3.2013 HJ299.

Pääesikunnan määräys 2013. Liukuvan työajan käyttö ja hajautettu työ puolustusvoimissa 27.6.2013 HJ706.

Pääesikunnan henkilöstöosaston ohje 2013. Muutoksen käsikirja 14.3.2013.

Puolustusministeriön päätös 2013. Palkkaturvan määräaikainen täydentäminen puolustusvoimauudistuksessa. FI. PLM.2013–2858 1122/10.08.04/2011.

Maanpuolustuksen henkilökuntaliitto MPHL ry:n www-sivut 2014. Viitattu 20.5.2014. <http://www.mphl.fi>

Mattila P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.

Sandell M. 2014. Tukiorganisaation merkitys esimiehille muutostilanteessa. AMK-opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.9.2014. <https://www.theseus.fi/handle/10024/70277>

Seppänen-Järvelä R. & Vataja K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Juva: PS-kustannus.

Tammi O. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus.

Tuominen H. 2014. Yt-neuvottelujen varjo on pitkä. Aamulehti B5.

Työterveyslaitoksen www-sivut 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Viitattu 16.9.2014. www.ttl.fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf

Työterveyslaitoksen www-sivut 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Viitattu 15.9.2014. www.ttl.fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf

Upseeriliiton www-sivut 2013. Viitattu 5.9.2014. <http://www.upseeriliitto.fi/lehti>

Valtiovarainministeriön ohje. Muutosten johtaminen ja muutosturva valtionhallinnossa. VM/305/00.00.00/2012.

Valtiovarainministeriön päätös. Valtion virkamieslain muutokset 1.4.2013. VM/619/00.00.00/2013

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa. VM/201/00.00.02/2012.

Valtiokonttorin www-sivut 2014. Viitattu 15.5.2014. <http://www.valtiokonttori.fi>

Valtion virkamieslaki 1994. L 19.8.1994/750 muutoksineen.

Työntekijöille suunnattu kysely

Taustatiedot

1. Vastaajan ikä. Ympyröi oikea vaihtoehto.
 - a. alle 30 vuotias
 - b. 31 - 35 vuotias
 - c. 36 - 40 vuotias
 - d. 41 - 45 vuotias
 - e. 46 - 50 vuotias
 - f. Yli 50 vuotias

2. Mikä vaihtoehto on kohdallasi
 - a. Siirto Kuopioon
 - b. Siirto Rovaniemelle
 - c. Siirto Tikkakoskelle
 - d. Siirto Tampereelle
 - e. Muu, mikä

3. Mihin ryhmään kuulut?
 - a. Siviili
 - b. Aliupseeri
 - c. Opistoupseeri
 - d. Upseeri
 - e. Erikoisupseeri

Henkilöstösuunnittelun julkaiseminen

4. Henkilöstösuunnittelun tuloksen kertoi sinulle
 - a. Yksikön päällikkö
 - b. Lähiesimies
 - c. Luottamusmies
 - d. Joku muu, kuka

5. Sain keskustelussa omasta tilanteestani riittävästi tietoa ja mahdollisuuden keskustella
 - a. Kyllä
 - b. Ei
 - c. Siltä väliltä

6. Sain vaikuttaa omaan tilanteeseeni henkilöstösuunnittelussa
 - a. Kyllä
 - b. Ei
 - c. Jonkin verran

7. Miten valmiuksiasi olisi voitu parantaa ennen tiedon kertomista? Valitse yksi.
 - a. Enemmän ennakkotietoa uudistuksesta
 - b. Enemmän ennakkotietoa henkilöstösuunnittelun perusteista
 - c. Enemmän perusteluita kysymykseen; miksi minä?
 - d. Valmiuksiani ei olisi tarvinnut parantaa

8. Koitko henkilöstösuunnittelun tuloksen oikeudenmukaiseksi
 - a. Kyllä
 - b. Ei

9. Oliko suunnitteluratkaisu kohdallasi yllätys
 - a. Kyllä
 - b. Ei

10. Koitko, että työkavereidesi suhtautuminen sinuun muuttui julkaisun jälkeen?
 - a. Ei ole muuttunut
 - b. On muuttunut vähän
 - c. On muuttunut jonkin verran
 - d. On muuttunut huomattavasti

Kokemukset YT-neuvotteluiden käymisestä

11. Sain riittävän koulutuksen YT-neuvotteluiden käymiseen
 - a. Koulutus oli riittävä
 - b. Koulutus oli turha
 - c. Koulutusta olisi pitänyt olla enemmän
 - d. En osallistunut koulutukseen

12. YT-neuvottelut sujuivat
 - a. Hyvin
 - b. Huonosti
 - c. Siltä väliltä

13. Minulla oli mukana YT-neuvotteluissa luottamusmies
 - a. Kyllä
 - b. Ei

14. Mitä koit haasteelliseksi YT-neuvotteluissa. Valitse yksi.
- a. Esimiehen kanssa keskustelu
 - b. Tiedon puutteen
 - c. Vaikuttamisen

HR- ja tukikoordinaattoritoiminta

15. Onko sinulla kokemusta toimimisesta HR-koordinaattorin tai tukikoordinaattorin kanssa tai yhteistyöstä?
- a. On kokemusta
 - b. Ei ole kokemusta

16. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin tietoja ja taitoja muutostilanteessa.

4 = Hyvät valmiudet, 3 = melko hyvä valmiudet 2 = osin puutteelliset valmiudet

1 = riittämättömät valmiudet. Valitse oikea vaihtoehto jokaiseen kohtaan.

- a. Tiedot erityistuista yms.
- b. Taidot ihmisten kohtaamisesta

17. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtäväänsä liittyen?

4 = Hyvät, 3 = melko hyvät, 2 = osin puutteelliset valmiudet, 1 = riittämättömät

Valitse jokaiseen kohtaan sopivin vaihtoehto.

- a. Vuorovaikutustaidot
- b. Kirjallisen viestinnän taidot
- c. Suullisen viestinnän taidot
- d. Kohtelias ja asiallinen käytös
- e. Kuuntelemisen taidot
- f. Helposti lähestyttävä

18. Minkälaisissa asioissa tai millaisissa tilanteissa olet kokenut HR-KOORDINAATTORIN olevan sinulle eniten hyötyä? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a. Tiedon lähteenä
- b. Muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa
- c. Materiaalin (infot, lomakkeet jne.) jakajana?
- d. En kokenut olevan minulle hyötyä
- e. Oli hyödyksi jossain muussa asiassa, missä?

19. Minkälaisissa asioissa tai millaisissa tilanteissa olet kokenut TUKIKOORDINAATTORIN olevan sinulle eniten hyötyä? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a. Tiedon lähteenä
- b. Muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa
- c. Materiaalin (infot, lomakkeet jne.) jakajana?
- d. En kokenut olevan minulle hyötyä
- e. Oli hyödyksi jossain muussa asiassa, missä?

20. Miten tärkeänä koet tukiorganisaation toiminnan kokonaisuutena?

- a. Erittäin tärkeänä
- b. Tärkeänä
- c. Jokseenkin tärkeänä, mutta ei välttämättömyys
- d. Mielestäni tukiorganisaatiota ei tarvita

21. Miten sinä kehittäisit tukiorganisaation toimintaa? Voit valita useita vaihtoehtoja.

a. Haluaisin järjestettävän enemmän koulutusta:

1. Esimiehille
2. Johdolle
3. HR-koordinaattorille
4. Tukikoordinaattorille
5. Luottamusmiehille
6. Joukko-osaston koko henkilökunnalle
7. Mielestäni ei ole tarpeen järjestää enempää koulutusta

b. Minkä aiheista koulutusta olisin toivonut järjestettävän enemmän

1. Työhyvinvointi
2. Työyhteisön toiminta
3. Haastavien tilanteiden käsittely
4. Oppiminen ja osaaminen
5. Joku muu aihe, mikä?

22. Mistä aiheesta olisin halunnut enemmän info- tai koulutustilaisuuksia?
Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a. Puolustusvoimauudistus kokonaisuudessaan
- b. YT-neuvotteluiden käyminen
- c. Muutto- ja siirtokorvaukset
- d. Tilahallinta
- e. Aikataulut
- f. Muu aihe, mikä?

TUKIMUODOT JA OMAT ASIAT

23. Mitkä asiat olet kokenut uudistuksen aikana haasteellisimmiksi? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a. Tarvittavan tiedon saaminen
- b. Työyhteisössä toimiminen
- c. Yhteistyö esimiehen kanssa
- d. Oma asennoituminen ja sitoutuminen muutokseen
- e. Uudelle paikkakunnalle muuttaminen
- f. Perheen asioiden sovittelu
- g. Asuntoasiat
- h. Muu, mikä?

24. Muutitko pysyvästi uudelle paikkakunnalle vai lähditkö ”reppuriksi”?

- a. Muutin pysyvästi
- b. Lähdin ”reppuriksi”

25. Mitä tukia käytit? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a. Muutto ja siirtokorvaus
- b. Erillään asumiskorvaus
- c. Muuttopalvelu
- d. Tutustumismatkat uudelle paikkakunnalle huom. JÄRJESTYT
MATKAT
- e. Tutustumismatka uudelle paikkakunnalle huom. omat VES:n mu-
kaiset matkat
- f. Virkavapaat
- g. Uuden asunnon hallintakustannukset
- h. Majoittautumiskorvaus

26. Mitä tukea olisit tarvinnut / toivonut enemmän. Kirjoita tähän.
