Essi Fonselius

Tähtäimessä toimintakykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö Jääkäriprikaatissa 2020-luvulla

- Kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin tueksi

Liikunnanohjaaja (YAMK)

Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2018

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä: Fonselius Essi

Työn nimi: Tähtäimessä toimintakykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö Jääkäriprikaatissa 2020-luvulla – Kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin tueksi

Tutkintonimike: Liikunnanohjaaja (YAMK)

Asiasanat: Työhyvinvointi, työkyky, toimintakyky

”Tee työtä, jolla on tarkoitus” on yksi puolustusvoimien tunnetuimmista sloganeista. Työllä on ihmisen elämässä näyttävä rooli. Se tuo rytmiä ja rahaa, sisältöä ja turvaa. Näin ollen työn tulisi tarjota tekijälleen sopivasti haasteita ja mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Mielekäs työ on yksi elämän voimavaroista. Menestyksekäs työn hoitaminen vaatii työntekijältä kokonaisvaltaista toimintakykyä. Työhyvinvointi ei ole ainoastaan esimiesten vastuulla, vaan vastuu on jokaisella työntekijällä.

Opinnäytetyössäni pyritään löytämään Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä ennalta kehittämään toimia, joilla työ- ja toimintakykyä voidaan kehittää. Lopputuote on johdon, esimiesten ja työhyvinvointitoimikunnan käyttöön laadittu kehittämissuunnitelma, jonka keskiössä on Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyyn - ja tätä kautta myös työhyvinvointiin - liittyvät kehittämiskohteet.

Kyseessä on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jonka keskeisin aineisto on kerätty aivoriihi-työskentelyn kautta. Aivoriihityöskentely toteutettiin Lapin jääkäripataljoonan viiden perusyksikön henkilökunnalle keväällä 2017 sekä Kuljetuskeskus 1:n henkilöstölle syksyllä 2017 Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksien yhteydessä. Lisäksi aineistonkeruumenetelminä on käytetty kyselylomaketta sekä osallistuvaa havainnointia.

Aivoriihityöskentelyn, kyselylomakkeen ja osallistuvan havainnoinnin jälkeen saatiin aineisto työhyvinvoinnin nykytilasta. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä. Aineistosta on saatu keskeisimmät kehittämiskohteet, joiden pohjalta on laadittu henkilöstön toimintakykyä ja työhyvinvointia tukeva kehittämissuunnitelma. Kehittämiskohteita ovat johtaminen ja esimiestyö, resurssit sekä perehdyttäminen. Kehittämissuunnitelman tarkoitus on toimia konkreettisena työkaluna johdolle, esimiehille ja työhyvinvointitoimikunnalle toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämistyössä.

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Abstract

Author: Fonselius Essi

Title of the Publication: The objective of operational and affluent personnel in Jaeger Brigade in the 2020s – Development plan for supporting well-being at work

Degree Title: Master of Sports Studies

Keywords: well-being at work, ability to work, functional ability

”Do work whereby is meaning” is one of the most popular slogans in Finnish defence forces. Job has very important role in people’s life. It brings rhythm and money, contents and safety. So on the job should offer suitable challenges and possibilities to learn new and progress. Meaningful job is one of the life`s resource. Successful working demands comprehensive functional capability from workers. It`s not only superiors responsibility to worry well-being at work but it`s hole work community thing.

In this thesis is striving to find factors what affects to personnel ability to work and functional ability. In addition to pre-develop measures with can be develop ability to work. Result is development plan for management, superiors and committee of well-being at work. In circle is development area for Jaeger brigade personnel work ability and functional ability.

This is a qualitative research which the main material has been collected by brainstorming. It was carried out to five work stations of Lapland’s jaeger battalion during the spring and personnel of Jaeger brigade Logistics center 1 in autumn 2017 during “From problems to realizations”- events. In addition research material has been collected by using questionnaire and participatory observation.

The brainstorming, questionnaire and participatory observation gave current knowledge on well-being at work. The material analyzed using content analysis method. Main development needs have been included in the development plan what support functional ability and well-being at work of personnel. The development needs are leading and leadership, resources and initiation. The development plan is a practical tool for management, superiors and committee of well-being at work and help to develop functional ability and well-being at work.

Alkusanat

”Onpa hienoa, että kenenkään ei tarvitse odottaa hetkeäkään voidakseen alkaa tehdä maailmasta parempaa.”

- Anne Frank

Aurinko paistaa, niin taivaalla kuin sydämessäkin. Takana on prosessi, minkä parissa olen viettänyt aikaa varsin tiiviisti. Ajan löytäminen on ollut toisinaan haastavaa. Työ-, opiskelu- ja perhe-elämän sekä vapaa-ajan yhdistäminen ovat kysyneet selkärankaa, määrätietoisuutta ja organisointikykyjä. Tavoite on ollut kuitenkin koko ajan kirkkaana mielessä ja ohjannut minua eteenpäin. Lähtötelineistä on päästy kierrosten kautta loppusuoralle, ja loppusuora on vienyt maaliin. Nyt voin tuulettaa ja hankkia haaveilemani palkinnon, Artekin mustan tuolin.

Suuri kiitos kanssamatkustajilleni, jotka ovat tukeneet ja kannustaneet minua opintojeni parissa. Perhe ja lähipiiri. Kollegat työelämässä. Anne, ammattitaitoinen opinnäytetyönohjaaja. Reima, toimeksiantajan edustaja ja näkökulmien antaja. Anna, Naantalin aurinko ja vertainen. Kiitos!

Sodankylässä Suoman päivänä 2018

Essi

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Työn tavoite, tarkoitus ja kehittämistyön tausta 2
1.2 Toimeksiantajan esittely 3
1.3 Henkilöstön jaksaminen Jääkäriprikaatissa vuonna 2016 6

2 Työhyvinvointi 9
2.1 Työelämä 2020-hanke 11
2.2 Työhyvinvoinnin portaat-malli 13
2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen 15
2.4 Työkyky 18
2.5 Toimintakyky 20
2.5.1 Fyysinen toimintakyky 21
2.5.2 Psyykkinen toimintakyky 21
2.5.3 Sosiaalinen toimintakyky 22
2.5.4 Eettinen toimintakyky 23
2.6 Yhteenveto opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä 23

3 Toimintakyvyn tukeminen, ylläpitäminen ja kehittäminen puolustusvoimissa 25
3.1 Fyysinen työkyky ja kenttäkelpoisuus 26
3.2 Toimintakyvyn edistäminen Jääkäriprikaatissa 28
3.2.1 Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn edistäminen 28
3.3 Työhyvinvointitoiminnan lähtökohdat 29
3.3.1 Työhyvinvointitoiminnan kehittämisen tavoitteet 30
3.4 Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021 32

4 Tutkimuksen strategia ja toteutus 36
4.1 Metodologia 36
4.2 Toimintatutkimus 37
4.3 Tutkimuksen kulku 38
4.4 Kohdejoukko 44
4.5 Aineistonkeruumenetelmät 45
4.5.1 Aivoriihi 45
4.5.2 Kyselylomake 47
4.5.3 Osallistuva havainnointi 48
4.6 Aineistonanalyysimenetelmät 49

4.7 Aivoriihityöskentelystä saadun aineiston analysointi 51
4.8 Kyselylomakkeen tulosten analysointi 61

5 Tutkimustulokset ja kehittämissuunnitelma 65
5.1 Työyhteisön vahvuusalueet 65
5.2 Työyhteisön kehittämiskohteet 66
5.3 Keskeisimpien kehittämiskohteiden parantamisehdotukset 67
5.4 Kehittämisehdotukset henkilöstön jaksamisen parantamiseksi 68
5.5 Yhteenveto kyselylomakkeen ja osallistuvan havainnoin tuloksista 69
5.6 Kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin tueksi 70

6 Johtopäätökset ja pohdinta 73
6.1 Prosessin arviointi ja ammatillinen kehittyminen 73
6.2 Tulosten arviointi ja kehittämissuunnitelman laadinta 75
6.3 Luotettavuus ja eettisyys 76
6.4 Jatkotutkimusaiheet 78

Lähteet 81

Liitteet

1 Johdanto

Työllä on hyvin keskeinen merkitys ihmisen elämässä. Työ turvaa paitsi toimeentulon, tuo myös tekemistä, rytmiä ja sosiaalisuutta ihmisen arkeen. Jokainen ihminen kokee työn omalla tavallaan, mutta yhteistä on varmasti se, että jokainen työntekijä haluaa kokea työpanoksellaan olevan merkitystä. Optimaalista olisi, jos työntekijä voisi tuntea itsensä virkeäksi, toimintakykyiseksi ja työssä jaksavaksi. Tämä edesauttaisi säilyttämään motivaation ja tukisi kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Rauramon mukaan (2012, 8) työ voi parhaimmillaan toimia hyvinvoinnin ja innostuksen lähteenä, mutta työ voi olla myös kuluttavaa, joka vaikuttaa ihmisen terveyteen ja voimavaroihin.

Työhyvinvointi lienee 2000-luvun työelämän tunnetuimpia käsitteitä. Yhä useampi organisaatio haluaa kehittää henkilöstönsä hyvinvointia – eikä suotta, onhan henkilöstö organisaation tärkein lenkki. Panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin organisaatio tukee niin työssä jaksamista kuin koko organisaation onnistumista tulosten ja tavoitteiden saavuttamisessa. Johtoportaan on jalkauduttava alaistensa joukkoon tarkastellakseen ilmapiiriä, työoloja ja -ympäristöä sekä kuunneltava henkilöstöään, sillä ”kentältä” voi saada varsin hyviä huomioita, ideoita ja kehittämisehdotuksia yhteisen hyvän eteen.

Hektinen ja muuttuva työympäristö sekä kiireen tuntu tuovat haasteita työyhteisöön. Henkilöstökokoonpano-, organisaatio- ja työaikamuutokset ovat esimerkkejä, joita olen kohdannut työpaikassani Jääkäriprikaatissa kuluneen kolmen vuoden aikana. Työtehtävien ja työntekijöiden määrä suhteessa toisiinsa eivät välttämättä ole tasapainossa. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen merkitys ovat korostuneet. Vuonna 2015 toteutunut puolustusvoimauudistus ennakkovalmisteluineen sekä vuosina 2016-2017 Jääkäriprikaatissa Sodankylässä kokeilussa ollut uusi palvelusaikajaksottelu ovat osaltaan vaikuttaneet henkilöstön työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Jatkuvassa muutoksessa tai epävakaassa tilanteessa työskenteleminen voi käydä raskaaksi ja kuormittaa henkilöstöä niin henkisesti kuin fyysisestikin.

Työ voi heijastua myös ihmisen vapaa-aikaan. Usein eri asiayhteyksissä muistutetaan, kuinka tärkeää olisi osata pitää työ ja vapaa-aika toisistaan erillään. Usealla ihmisellä on varmasti ollut uransa aikana tilanteita, jolloin työasiat ovat olleet mielessä työajan ulkopuolellakin. Vastaavasti voi olla myös tilanteita, kun kotiasiat vaikuttavat työntekoon ja sen tehokkuuteen. Teoriassa on helppo ajatella, että työaikana keskitytään tehokkaasti työasioihin, ja työpaikalta lähtiessä työasiat jäävät sinne. Vapaa-ajalla

palaudutaan, harrastetaan ja vietetään aikaa perheen ja ystävien kanssa. Käytännössä tämä ei kuitenkaan välttämättä aina toteudu, sillä raja työn ja vapaa-ajan välillä voi olla häilyvä.

1.1 Työn tavoite, tarkoitus ja kehittämistyön tausta

Aloittaessani liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot syksyllä 2016, olin jo miettinyt tulevan opinnäytetyöni aihetta. Työhyvinvointiin liittyvä aihepiiri oli ollut mielessäni jo tovin, sillä aihe tuntui olevan sopiva ja ajankohtainen työympäristööni. Keskusteltuani asiasta Jääkäriprikaatissa toimivan työhyvinvointitoimikunnan kanssa, opinnäytetyöni tarkempi aihe ja kuvaus alkoivat hahmottua. Opinnäytetyön työnimeksi muodostui ”Toimintakykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö Jääkäriprikaatissa vuonna 2021.” Prosessin aikana nimeksi muodostui ”Tähtäimessä toimintakykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö Jääkäriprikaatissa 2020-luvulla – Kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin tueksi.” Kyseessä on kehittämissuunnitelma, joka on osa Jääkäriprikaatin työhyvinvointistrategiaa.

Opinnäytetyössä pyritään löytämään Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä ennalta kehittämään toimia, joilla työ- ja toimintakykyä voidaan kehittää. Lopputuote on johdon, esimiesten ja työhyvinvointitoimikunnan käyttöön laadittu kehittämissuunnitelma, jonka keskiössä on Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyyn - ja tätä kautta myös työhyvinvointiin - liittyvät kehittämiskohteet.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

1) Mitkä tekijät vaikuttavat Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyyn?

2) Millaisilla toimenpiteillä työ- ja toimintakykyä voidaan kehittää?

Opinnäytetyö on selkeästi työelämälähtöinen ja tarpeisiin vastaava. Ajankohta opinnäytetyön toteuttamiselle on optimaalinen, sillä keskeisimmät muutokset Jääkäriprikaatissa ovat tapahtuneet vuosien 2015–2017 välillä. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat *työhyvinvointi, työkyky ja toimintakyky*, joka on pilkottu vielä osa-alueisiin fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja eettinen toimintakyky.

Työhyvinvoinnista on yleisellä tasolla tehty runsaasti erilaisia tutkimuksia. Esimerkiksi Theseus-julkaisuarkistossa (ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut) työhyvinvointi-hakusana tuottaa yli 6500 osumaa. Doriasta, Kansalliskirjaston ylläpitämästä julkaisuarkistosta, jossa on usean eri organisaation tuottamaa sisältöä, löytyy myös runsaasti työhyvinvointiin liittyviä julkaisuja. Maanpuolustuskorkeakoulussa on tehty useita työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyviä tutkimuksia erityisesti joukko-osastotasolla. Esimerkiksi ”Organisaation vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin puolustusvoimissa” on Essi Laivon vuonna 2007 tekemä sotatieteiden maisteliopiskelijan pro gradu-tutkielma (2007). Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisuissa on myös useita toimintakykyyn – erityisesti fyysiseen toimintakykyyn – viittaavia tutkimuksia. Sotilaan toimintakyvyn tutkimus Libanonin UNIFIL kriisinhallintaoperaatiossa – KRITOKY 2014 selvittää, millaisia muutoksia tapahtuu sotilaan toimintakyvyssä ja terveydentilassa kuusi kuukautta kestävän kansainvälisen operaation aikana Libanonissa.

Lääkäri Emilia Pietiläinen käynnisti opinnäytetyöprosessini aikana TELI: terveys ja liikunta puolustusvoimissa-tutkimuksen, jonka tavoitteina ovat henkilöstön työkyvyn, työssä jaksamisen ja elämänlaadun parantaminen sekä sairauspoissaolojen vähentäminen. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, riittääkö puolustusvoimien mahdollistama kahden tunnin viikkoliikunta työajalla ylläpitämään henkilöstön fyysistä kuntoa ja terveellisiä elämäntapoja. Tutkimuksessa selvitetään myös viikkoliikunnan yhteyksiä sairauspoissaoloihin, työkykyyn ja kenttäkelpoisuuteen. Pietiläisen tutkimukseen osallistuu sotilas- ja siviilihenkilöitä Jääkäriprikaatista, Kainuun prikaatista, Karjalan prikaatista, Porin prikaatista, Satakunnan lennostosta ja Rannikkoprikaatista.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Jääkäriprikaati, joka on puolustusvoimien pohjoisin joukko-osasto. Arktiseen koulutukseen ja ilmatorjuntaan erikoistunut joukko-osasto toimii kahdella paikkakunnalla: Sodankylässä ja Rovaniemellä. Jääkäriprikaatin tehtävänä on kouluttaa alueellisia joukkoja, valtakunnallisia ilmatorjuntajoukkoja sekä rajavartiolaitoksen joukkoja Lapin vaativiin olosuhteisiin. Jääkäriprikaati on arktisen koulutuksen edelläkävijä ja suunnannäyttäjä, sillä se vastaa myös arktisen

sodankäynnin tutkimuksesta sekä koulutuksen kehittämisestä maavoimissa. Jääkäriprikaatin asettama visio on, että joukko-osasto toimii tulevaisuudessa kansainvälisesti arvostettuna puolustusvoimien talvisodankäynnin ja arktisen osaamisen keskuksena. (Maavoimat 2017. Jääkäriprikaati.)

Vuosina 2012-2015 puolustusvoimissa elettiin vahvaa muutosten kautta. Puolustusvoimauudistuksella haluttiin sekä huolehtia Suomen puolustuskyvystä että saada aikaan pysyväisluonteisia kustannussäästöjä. Tavoitteena oli kokonaisuus, jossa puolustusvoimien rahoitus, tehtävät sekä toiminnan kustannusrakenne olisivat kunnossa. Kriisinajan puolustusvoimien mitoitus ja tehokas toiminta olivat uudistuksen lähtökohta. Kustannussäästöjen konkreettiseksi aikaansaamiseksi joukko-osastoja lakkautettiin tai yhdisteltiin, johtamistasoja vähennettiin ja hankintoja, hallinnollisia palveluja ja logistiikkaa keskitettiin. Lisäksi tarpeettomista toimitiloista luovuttiin. (Puolustusministeriö 2016. Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti, 1.)

Uudistettu organisaatio toimintamalleineen astui voimaan 1.1.2015. Uutta toimintamallia kehitettiin vuosien 2015 ja 2016 aikana. Puolustusvoimauudistus oli laaja, sillä uudistuksen aiheuttamat toimenpiteet koskettivat suurinta osaa puolustusvoimissa työskentelevää henkilöstöä. Uudistuksen myötä puolustusvoimien henkilöstömäärä laski 2 281 henkilöllä. Pitkällä toimeenpanoajalla mahdollistettiin henkilöstö- ja tehtäväarakenteen sopeuttaminen huomioiden hyvän työnantajan periaatteita sekä irtisanomisten vähentämisen (irtisanottujen määrä 140). (Puolustusministeriö 2016. Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti, 1.)

Puolustusvoimauudistuksessa Jääkäriprikaatin asema vaihtui paikallishallintoviranomaisesta aluehallintoviranomaiseksi. (Jääkäriprikaatin Kilta ry 2017.) Ennen puolustusvoimauudistusta Jääkäriprikaati toimi Sodankylässä. Uudistuksen myötä Jääkäriprikaatiin liittyi Rovaniemen ilmatorjuntapatteristo, Lapin sotilassoittokunta ja Lapin aluetoimisto. Puolustusvoimauudistus ei vienyt työpaikkoja Jääkäriprikaatin henkilöstöltä, vaan vaikutus oli päinvastainen: organisaation vahvuuteen tuli uusia työntekijöitä muualta Suomesta. Tällä hetkellä Jääkäriprikaatissa työskentelee yhteensä 366 henkilöä, joista 108 on upseereita, 12 erikoisupseereita, 68 opistoupseereita, 103 aliupseereita ja 75 siviilihenkilöitä. Varusmiespalveluksen suorittavien vuosittainen määrä on 2 200 henkilöä.

Jääkäriprikaatissa, Sodankylän varuskunnassa kokeiltiin vuosina 2016-2017 uutta palvelusaikajaksottelua, 10+4-rytmiä. Tällä pyrittiin varusmieskoulutuksessa säännölliseen kymmenen palveluspäivän ja neljän vapaapäivän rytmiin. Kokeiluun osallistuivat Lapin jääkäripataljoonan viisi perusyksikköä. Kokeilun tavoitteina olivat varusmieskoulutuksen tehostaminen, varusmiesten tosiasiallisen levon mahdollistaminen lomapäivien aikana, pitkistä lomamatkoista aiheutuvan poistuman vähentäminen sekä kustannussäästöjen synnyttäminen. (Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin palvelusaikajaksottelun loppuraportti 2017, 1.) Palvelusaikajaksottelupilotointia ei toteutettu Rovaniemen varuskunnassa.

Palvelusaikajaksottelun kokeilu aiheutti palkatussa henkilöstössä selvää kuormittumista. Pitkät työjaksot koettiin raskaiksi, ja osin arkipäiville sattuvat vapaapäivät eivät olleet perheellisille suotuisia, sillä tuolloin puoliso saattoi olla töissä ja lapset koulussa. Henkilöstöjärjestöjen yhteinen näkemys oli, ettei 10+4-palvelusaikajaksottelua tule jatkaa, vaan palata vanhaan 5+2-rytmiin (viisi palveluspäivää ja kaksi lomapäivää). Henkilöstöjärjestöt perustelivat tätä sillä, että kymmenen päivän työrupeamat kuormittavat ja näin ollen vievät työnteon tehokkuutta, viikonlopputöiden määrä on kaksinkertaistunut ja etenkin perheellisten sosiaaliset suhteet kärsivät. (Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin palvelusaikajaksottelun loppuraportti 2017, 3.)

Palvelusaikajaksottelu ei yltänyt sille asetettuihin tavoitteisiin. Koulutustuloksissa ei havaittu merkittäviä muutoksia, poistuma ei pienentynyt, eikä huomattavia kustannussäästöjä syntynyt. Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä kasvoi, ja työssä jaksamisessa tapahtui keskeinen muutos. (Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin palvelusaikajaksottelun loppuraportti 2017, 7.) Jääkäriprikaatin laatiman raportin ja esityksen pohjalta 10+4-palvelusaikajaksottelusta päätettiin luopua 1.1.2018 alkaen. Saapumiserästä 1/18 alkaen käytössä on ollut jälleen 5+2-viikkorytmi.

Kuva 1. Jääkäriprikaatin organisaatiokaavake (Jääkäriprikaati)

1.3 Henkilöstön jaksaminen Jääkäriprikaatissa vuonna 2016

Puolustusvoimauudistuksen ja 10+4-palvelusaikajaksottelun pilotoinnin aloittamisen jälkeen Jääkäriprikaatissa selvitettiin henkilöstön jaksamisen tilaa koulutusosaston toimintakykysektorin toimesta. Pääkohderyhmänä olivat perusyksiköiden henkilökunta: 1.Jääkärikomppania, 2.Jääkärikomppania, Huoltokomppania, Tukikomppania ja 3.Jääkärikomppania. Selvityksen mukaan joukko-osaston perusyksiköiden ”kipupisteet” liittyvät henkilöstöresurssien vähyyteen ja jatkuvaan muutokseen. Henkilöstöä on liian vähän suhteessa tehtäviin, sijaisuusjärjestelyt eivät ole toimivat ja työtehtävien kirjo on varsin laaja. Hallinnolliset tehtävät ovat lisääntyneet ja henkilöiden vaihtumisen myötä osaaminen ei ole riittävää hallinnollissa asioissa. Jatkuva muutos rasittaa: puolustusvoimauudistus, uusi palvelusaikajaksottelu, yksiköiden lakkauttaminen ja uusien perustaminen sekä valmiusvaatimukset ovat kuormittaneet henkilöstöä, eikä aikaa rauhoittumiselle ole. Kiivas koulutusrytmi ja perusyksikön hektinen työ näkyvät

muun muassa aikatauluhaasteina sekä osaamisvajeena. (Jääkäriprikaati. Henkilöstön jaksaminen Jääkäriprikaatissa 2016, 1, 2.)

Joukko-osaston muiden työpisteiden ”kipupisteiksi” nousevat henkilöstömäärä ja tehtävät sekä jatkuva muutos. Työntekijöiden ja tehtävien määrä ovat epätasapainossa. Työmotivaatiossa on koettu heikentymistä, sillä vaikka työn määrä ja vastuu ovat lisääntyneet, tehtävän luokitus ei ole muuttunut. Tehtäviä voi tulla hoidettavaksi hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Lisäksi henkilöstöllä on paljon erilaisia oto (oman toiminnan ohella) -tehtäviä hoidettavana, ettei kaikkia tehtäviä ehditä hoitamaan kunnolla. Puolustusvoimauudistuksen myötä joukko-osastoon siirtyi siirtovelvollisuudella olevia henkilöitä, joiden virkapaikka on eri kuin kotipaikkakunta. Tämä tuo omia haasteita ja heijastuu työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Henkilöstö kokee, että uusi muutos alkaa jo ennen kuin edellinen on saatettu loppuun. (Jääkäriprikaati. Henkilöstön jaksaminen Jääkäriprikaatissa 2016, 3.)

Hyvinä käytänteinä ja toimintaa tukevina tekijöinä pidetään muun muassa yhteistyötä varuskunnan eri toimijoiden kanssa, työterveyden hyviä järjestelyjä, Smartum-liikunta -ja kulttuuriseteleiden jakamista sekä ohjattua viikkoliikuntaa. Parannettavina ja kehitettävinä asioina koetaan muun muassa palvelusajan ja koulutusvaatimusten sopeuttaminen realistisemmaksi, henkilöstöresurssien ja annettujen tehtävien suhteuttaminen sekä eläköityvien henkilöiden tietotaidon siirtäminen seuraajille. (Jääkäriprikaati. Henkilöstön jaksaminen Jääkäriprikaatissa 2016, 3, 4.)

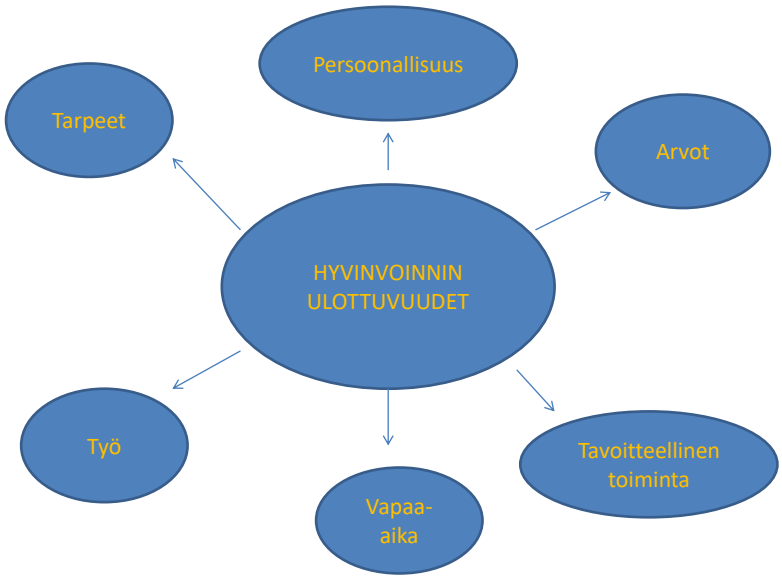
Henkilöstön jaksaminen Jääkäriprikaatissa 2016-selvityksessä ei nouse esille esimiesten vaihtuvat tehtävät. Yhtenä haasteena on kuitenkin myös avainhenkilöiden nopea vaihtuvuus. Puolustusvoimissa esimiestason tehtävät vaihtuvat nopearytmisesti, keskimäärin 2-3 vuoden välein. Tämä vaikuttaa myös työilmapiiriin ja tuo haasteita työhyvinvoinnin pitkäjänteiseen kehittämiseen. Esimiehen vaihtuessa muutaman vuoden välein vaikutus heijastuu myös työyhteisön arvomaailmaan ja arvojen toteuttamiseen päivittäisessä toiminnassa.

Jääkäriprikaati erottui vuoden 2017 vuosiraportissa negatiivisesti maavoimien muista joukko-osastoista työssä jaksamisen saralla. Joukko-osastossa oli paljon henkilöitä, joilla oli suorittamatta vuosittaisia kenttäkelpoisuustestejä. Sotaharjoituksiin osallistuminen edellyttää sotilashenkilöiltä testien hyväksyttyä suorittamista. Mikäli

sotilaan henkilökohtainen kuntoindeksi (HKI) on alle 1,5, ei hän pysty osallistumaan sotaharjoituksiin. Tämä taas kuormittaa muita henkilöitä.

2 Työhyvinvointi

Hyvinvointi on yksilöllinen asia ja kokemus, ja näin ollen hyvinvoinnille voi olla erilaisia määritelmiä. Persoonallisuustekijät, henkilökohtainen arvomaailma, tarpeet ja näiden tyydyttäminen sekä tavoitteellinen toiminta ovat keskeisiä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työelämässä olevien ihmisten hyvinvoinnin muodostavat työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutus. Onnellisuus-käsite liittyy vahvasti hyvinvoinnin käsitteeseen. Onnellisuus nähdään elämän tarkoituksena. Yhteisön ja yksilön tavoitellessa elämässään keskeisiä hyveitä syntyy onnellisuus. (Rauramo 2012, 10.)



Kuva 2. Hyvinvoinnin ulottuvuudet. Päivi Rauramoa mukaillen (Työhyvinvoinnin portaat-kirja 2012)

Hyvinvoinnin osatekijät voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen (kuva 2): terveyteen, materiaaliseen hyvinvointiin sekä koettuun hyvinvointiin tai elämänlaatuun. Suomessa hyvinvoinnin käsite liittyy niin yksilön kuin yhteisön hyvinvointiin. Sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen, onnellisuuden tunne ja sosiaalinen pääoma ovat yksilöllisen hyvinvoinnin osatekijöitä. Yhteisötason hyvinvointiin kuuluvat esimerkiksi elinolot, työllisyys, työolot ja toimeentulo. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Työllä on keskeinen merkitys ihmisen elämässä ja hyvinvoinnissa. Työ turvaa toimeentulon ja tuo rytmiä, mielekästä tekemistä sekä sosiaalisia suhteita. Työhön heijastuu myös ihmisen yksityiselämän tilanne ihmissuhteineen, taloudellisine tilanteineen ja elämäntapoineen. Näin ollen työhyvinvointia on hankala erottaa muusta hyvinvoinnista. (Rauramo 2012, 10.)

Käsitteenä työhyvinvointi on varsin uusi käsite, itse asiassa vasta 2000-luvulla muotoutunut (Kauhanen 2016, 22). Sisältöä tarkastellessa asia on kuitenkin vanha. Organisaatiot ovat aina jollain tavalla huolehtineet henkilöstönsä terveydestä, hyvinvoinnista ja työkyvystä. Taustalla on myös työnantajan voiton tavoittelu, joko suoranaisesti tai välillisesti. 1990-luvulla Suomessa muodostuivat käsitteet työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta, tyky. Työkyvyn merkitys ja sen tukeminen ja kehittäminen olivat asioita, joihin organisaatiot alkoivat kiinnittää enemmän huomiota muun muassa perustamalla tyky-toimikuntia. (Kauhanen 2016, 22, 23.)

Työhyvinvointi nähdään monen tekijän summana. Se koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Työntekijän ammattitaito, myönteinen työilmapiiri sekä motivoiva johtaminen lisäävät hyvinvointia työssä. Työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa työssä jaksamiseen. Työhyvinvoinnin ollessa kunnossa työn tuottavuus kasvaa ja vastaavasti työntekijän sairauspoissaolot laskevat. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jonka takana ovat ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa. Ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi. (Työterveyslaitos. Työhyvinvointi.)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa usea eri tekijä. Tekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään: yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilön henkinen ja fyysinen suorituskyky on kaiken perusta. Siihen vaikuttavat yksilön terveys, perimä, arvot, asenteet, kasvu- ja työolosuhteet, osaaminen ja motivaatio. Näistä osa on sellaisia tekijöitä, joihin yksilö voi itse vaikuttaa, osaan taas ei. (Kauhanen 2016, 28, 29.)

Työhyvinvoinnin organisaatioon liittyviä tekijöitä on varsin monta. Niistä keskeisimmät ovat työsuhteen laatu, työn sisältö ja palkitseminen, työympäristö ja työolosuhteet, työaika ja työaikajärjestelyt, sisäinen viestintä, päätöksentekoon osallistuminen,

työyhteisön toimivuus, osaaminen, työnhallinta ja ammattitaito, esimiestyö, kehittymismahdollisuudet sekä kasvupolut. (Kananen 2016, 29.)

Mitä parempi on työhyvinvointi, sitä motivoituneempi on työyhteisö ja sitä laadukkaampaa on työn tulos (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 19). Työhyvinvointi vaikuttaa työpaikan menestykseen useasta eri näkökulmasta: sairauspoissaolojen määriin, työkyvyttömyyseläkkeiden vähenemiseen ja taloudelliseen tuottavuuteen. Työhyvinvoinnin parantamistoimenpiteillä voidaan tavoitella erilaisia asioita, esimerkiksi henkilöstön tavoitteellista kehittämistä sekä sairauspoissaoloista aiheutuvien kustannusten vähentämistä. Työhyvinvointi voidaan nähdä myös tärkeänä osana organisaation strategiaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 19.)

2.1 Työelämä 2020-hanke

Työelämä 2020 on valtakunnallinen hanke, minkä perustana on vuonna 2012 valmistunut työelämästrategia. Tuolloin suomalainen työelämä on ollut muiden pohjoismaiden rinnalla Euroopan kärkeä tuottavuudessa ja työelämän laadussa. Kehitettäviä kohteita ovat olleet esimerkiksi johtamiskäytänteet, kiireen vähentäminen ja työn terveellisyys. Strategian päämäärinä ovat työelämän laadun, työllisyysasteen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen. Työelämästrategian visio on, että suomalainen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Hanke kannustaa työpaikkoja kehittämistoimintaan: työpaikan menestymiseen tarvitaan koko työyhteisöä. Terveys, työhyvinvointi, yhteistyö, luottamus, osaaminen ja innovatiivisuus tukevat tuottavuutta. Hanketoiminnalla tavoitellaan yhteistoiminnallista ja henkilöstölähtöistä kehittämistyötä. (Työelämä 2020.)

Kuva 3. Työelämästrategian painopistealueet (Työelämä 2020)

Kuvassa 3 on kuvattu työelämästrategian painopistealueita. Työelämästrategia painottaa innovointia ja tuottavuutta, luottamusta ja yhteistyötä, työhyvinvointia ja terveyttä sekä osaavaa työvoimaa. Työn tuottavuudessa korostuvat ihmisten osaaminen ja jatkuva kehittyminen. Johtamis- ja organisointikykyjen tulee tukea oppimista, kehittämiskykyä ja innovointia. Yhteistyön ja työyhteisöjen uudistumiskyvyn merkitys on tärkeää. Innovoinnin ja tuottavuuden parantamisen tulee olla mahdollista toimialasta ja organisaation koosta riippumatta. (Työelämä 2020. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 12.)

Luottamus ja yhteistyö ovat työpaikalla tärkeitä tekijöitä, joiden merkitys korostuu etenkin epävarmoissa muutostilanteissa. Työllä ja sen kehittämisellä on osansa myös muutoksissa: on tärkeää, että yksilö luottaa työuransa kehittymiseen ja jatkumiseen osana organisaatiota tai muualla. (Työelämä 2020. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 15.)

Tulevaisuuden työpaikoilla työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys ymmärretään tuottavuuden, työyhteisöjen menestymisen ja muutosten kannalta. Johtamisen tulee tukea niin yksilöllisiä kuin yhteisöllisiäkin tarpeita muutoksineen. Työhyvinvoinnin ja terveyden taustalla on yhteistyö, jota lainsäädäntö ja työterveyshuolto tukevat. Työn mielekkyys, innostavuus ja voimavarat ovat aktiivisia kehittämiskohteita. Työpaikoilla tehdään aktiivista työtä työkyvyn tarkastelussa, käytetään varhaisen tuen malleja, huomioidaan kuormittavat tekijät sekä ennaltaehkäistään mahdollisia riskejä. Työn ja

vapaa-ajan yhteensovittaminen pyritään pitämään tasapainossa. (Työelämä. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 18.)

Osaaminen ja sen kehittäminen ovat vahvuustekijöitä työnhyvinvoinnin ja työssä menestymisen kannalta. Työpaikoilla tuetaan oppimista ja aikuiskoulutusta. Ammattitaitoinen työyhteisö osaa vastata työelämässä tapahtuviin muutoksiin ja kehittää uusia toimintatapoja ja -malleja. (Työelämä 2020. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 21.)

2.2 Työhyvinvoinnin portaat-malli

Teoreetikko Abraham Maslowin mukaan on olemassa viisi tavoitetta, perustarvetta. Näitä ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaat-malli pohjautuu ihmisen perustarpeisiin suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Viisi porrasta on nimetty työelämään sopiviksi: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Jokaiselle portaalle on asetettu työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta ja osa-alueeseen liittyviä mittareita ja arviointimenetelmiä. (Rauramo 2012, 13.)

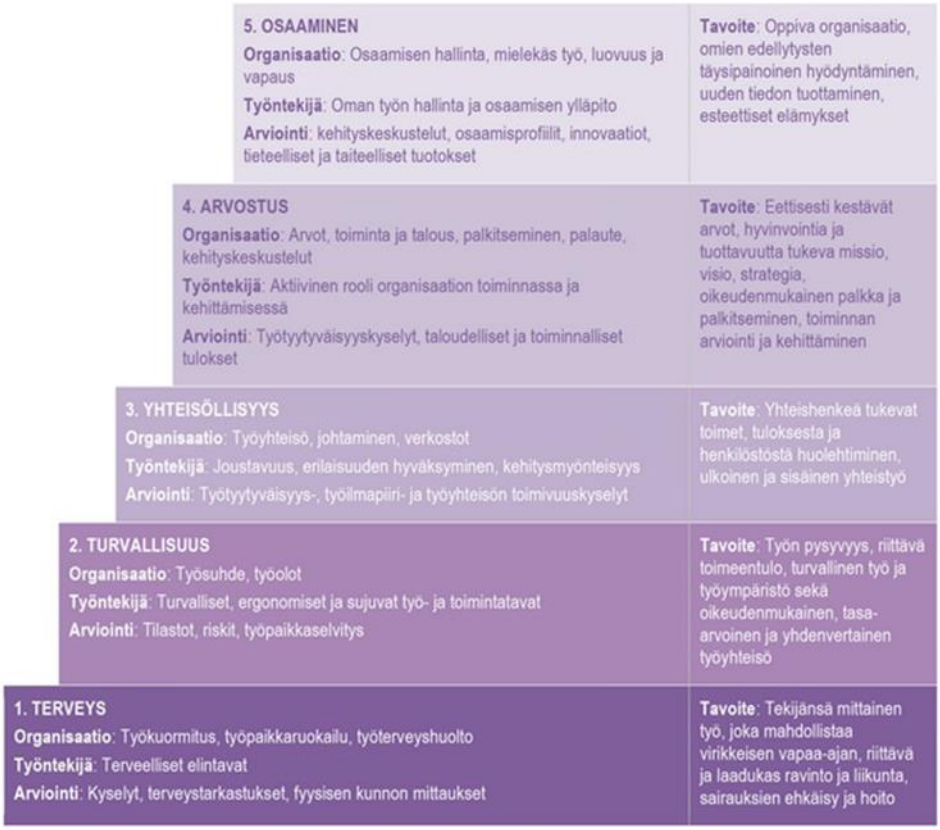
Psykofysiologiset perustarpeet toteutuvat työn ollessa tekijänsä mittaista ja vapaa-ajan virikkeellistä. Terveellisillä elintavoilla on myös keskeinen merkitys: laadukas ja monipuolinen ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito ovat välttämättömiä tekijöitä. Tavoitteena on *terveys*. (Rauramo 2012, 14.)

Turvallisuuden tarpeiden täyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus, vakaa työsuhde sekä tasa-arvoinen työyhteisö. Tavoitteena on turvallisuus. (Rauramo 2012, 14-15.)

Yhteisöllisyyden tarpeet täyttyvät, kun työpaikalla on yhteishenkeä tukevia toimia, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimista, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja vaikutusmahdollisuuksia. Tavoitteena on vankka yhteisöllisyys, joka tukee perustehtävää, päämäärää, tavoitteita ja yksilön hyvinvointia. (Rauramo 2012, 14.)

Arvostuksen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä päämäärä ja strategia sekä eettisesti kestävät arvot. Oikeudenmukainen palkka, palkitseminen, palautekäytänteet, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat merkittäviä tekijöitä. Tavoitteena on arvostus, mikä näkyy niin henkilökohtaista kuin toistenkin työtä kohtaan. (Rauramo 2012, 14.)

Itsensä toteuttamisen tarve toteutuu, kun yksilön ja yhteisön oppimista ja osaamista tuetaan. Oppiva organisaatio ja sen kehittäminen tukevat yksilöllistä osaamista ja organisaation asettamia visioita ja tavoitteita. Tavoitteena on osaaminen, joka tukee sekä yksilön että organisaation kilpailukykyä. (Rauramo 2012, 14.)



Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat-malli (Rauramo 2012)

Työhyvinvoinnin portaisiin voi liittyä myös haasteita. Rauramo (2012, 16) on listannut mahdolliset haasteet portaittain. Terveyteen liittyvät haasteita ovat haitallinen työkuormitus, univaje, epäterveellinen ravinto, yksipuolinen ja vähäinen liikunta, tupakointi ja runsas alkoholin käyttö.

Turvallisuuden haasteita puolestaan ovat turvattomuus työsuhteessa ja toimeentulossa, muutokset, tapaturmat, epäasiallinen kohtelu, ratkaisemattomat ristiriidat, häirintä, syrjintä uhka ja väkivalta.

Haasteita yhteisöllisyydessä ovat ongelmat työyhteisön ilmapiirissä ja johtamisessa, puutteellinen tiedonkulku ja kokouskäytäntö sekä vähäiset kasvokkain kohtaamiset.

Arvostukseen liittyvät haasteet voivat ilmetä puutteellisina palautekäytänteinä, haasteina palkkauksessa ja palkitsemisessa sekä huonona erilaisuuden sietokykynä. Osaamisen haasteita puolestaan ovat haasteet organisaation ja yksilön kehittämisessä, kilpailukyvyssä ja työn tuloksellisuudessa.

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtaminen on hyvin keskeinen termi puolustusvoimissa. Johtaminen on päivittäistä niin varusmiesten kuin sotilashenkilöstön keskuudessa. Ihmisiä johdetaan eri tilanteissa, ja johtaminen on yksi vallan käytön välineistä. Rauramo (2012, 130) määrittelee Työhyvinvoinnin portaat-teoksessaan johtajuuden olevan toisen ihmisen tasavertaista kohtaamista, vuorovaikutusta, ohjaus-, seuranta- ja palauteviestintää, analysointia, suunnittelua, kehittämistä, päätöksentekoa, innostamista, delegointia, vaatimista ja valvontaa. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jonka kautta pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin.

Ilmarisen (2015) laatiman Johda työhyvinvointia tuloksellisesti-oppaan mukaan työhyvinvointia tulee johtaa kuten muitakin liiketoimintaan kuuluvia osa-alueita. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista työhyvinvointityötä, joka linkittyy osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Organisaation tulee määritellä työhyvinvointitoiminnalle selkeät tavoitteet, sisällöt, kehittämisprosessit, resurssit, mittarit ja niiden seuranta. Työhyvinvointijohtamisen yksi tärkeä kulmakivi on vaikuttaa työhyvinvointiajattelun jalkauttamiseen käytännön tasolla. (Ilmarinen 2015, 3.)

Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisössä. Hän on niin luova tekijä, kehittäjä, toteuttaja kuin suunnannäyttäjäkin. Rauramon mukaan esimies on keskeinen henkilö työyksikön hyvinvoinnin luomisessa. Työhyvinvoinnin kehittäminen voi toisinaan olla haasteellista. Näissä tilanteissa työyhteisön merkitys korostuu: hyvä työyhteisö tukee esimiestään,

eikä jätä häntä työyhteisön ulkopuolelle. On tärkeää, että esimies saa tukea myös vertaisiltaan, ylemmältä johdolta sekä työterveyshuollosta. Esimiehen oma jaksaminen näkyy koko työyhteisössä. (Rauramo 2012, 130, 131.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu esimiehen kiinnostuneisuus työyksikön toiminnan kehittämistä, henkilön hyvinvointia sekä henkilökohtaista esimiestoiminnan kehittämistä kohtaan. Esimiehellä, jolla nämä seikat täyttyvät, on kyky arvioida työyksikkönsä kokonaistilannetta, henkilökohtaista esimiestoimintaa ja kohdata sekä positiivista että negatiivista palautetta. Mikä tärkeintä, esimiehellä tulee olla aito kiinnostus toimia työhyvinvoinnin kehittämistyössä. (Rauramo 2012, 131.)

Kokemus oikeudenmukaisuudesta ja työn merkityksellisyydestä sekä mahdollisuus vaikuttaa asioihin ovat tärkeitä elementtejä työhyvinvoinnin rakentamisessa. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee osata sisällyttää esimerkiksi työprosesseihin, työympäristöön ja -välineisiin sekä työyhteisön toimintaan. (Rauramo 2012, 131.)

Avoin ilmapiiri ja sen kokeminen on työyhteisössä tärkeää. Työntekijöillä ja johdolla voivat olla eri näkemykset avoimesta vuorovaikutuksesta: työntekijät saattavat kokea, että heidän ja johdon välillä on liian vähän keskustelua. Yhteisiä keskusteluja haluttaisiin olevan enemmän. Organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista tulisi avoimesti kertoa koko henkilöstölle, jotta kaikki ymmärtävät, mitä tavoitellaan ja mikä on yksittäisen työntekijän merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden ollessa selkeitä ja saavutettavissa voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista, mahdollisuutta onnistua sekä vähentää stressin tunnetta. Henkilöstön osallistaminen vahvistaa kokemusta arvostuksesta. (Rauramo 2012, 132.) Tavoitteet ja suunnitelmallisuus työhyvinvointityössä selkiytyvät, kun henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen on osa organisaation strategiaa. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ettei työ kohtuuttomasti kuormita tekijäänsä. (Suonsivu 2014, 165.) Esimiehen tulee organisoida työnjakoa, työtapoja ja työolosuhteita (Heiske 2001, 174). Tiina Maliniemi (2017) on tutkinut aihetta pro gradu-tutkielmassaan Työhyvinvointi johtamisessa: yksilölähtöinen työkykyjohtaminen työuupumuksen torjumisessa ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjänä. Maliniemen tutkimuksessa on selvitetty, mitkä tekijät vaikuttavat myönteisesti yksilön työhyvinvointiin, motivoivat työssäjaksamista ja millainen johtaminen on eduksi työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden

kuormittumiseen, ottaa heidät mukaan keskusteluun ja suoda heille vaikuttamismahdollisuuksia työhyvinvoinnin päätöksenteossa. (Maliniemi 2017, 3, 94.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2007) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen periaatteisiin lukeutuvat seuraavat asiat:

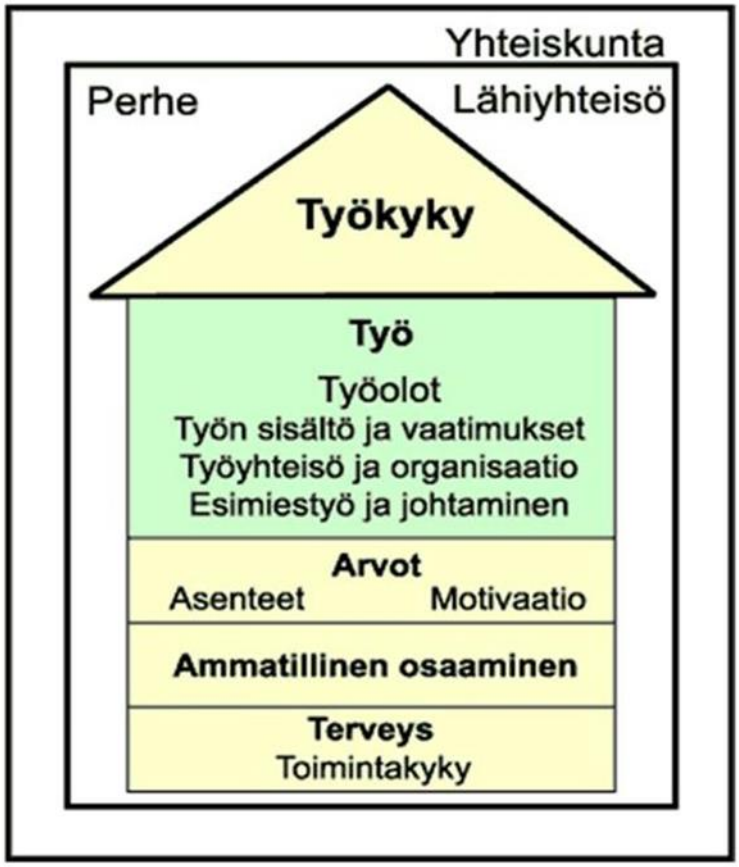
- työhyvinvointi nähdään tavoitteellisena, henkilöstöjohtamiseen sisältyvänä toimintana
- työhyvinvointitoiminta on yhteistoiminnallista, johon osallistuu niin työnantaja kuin henkilöstö
- henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa kehitetään
- työntekijä tietää sekä henkilökohtaisen että yksikkönsä työn tavoitteet
- työntekijöiden vastuualueet ovat selvät ja he voivat suunnitella henkilökohtaista työtään
- työt ovat työntekijöille sopivia huomioiden ammattitaidon, osaamisen ja toimintakyvyn
- työt ovat sisällöltään mielekkäitä ja monipuolisia
- työntekijät saavat kannustusta ja tukea
- työpaikan terveys- ja turvallisuusriskeihin on perehdytty riittävän hyvin
- työympäristö on terveellinen, turvallinen ja toimiva
- työ on työntekijälle sekä henkisesti että fyysisesti sopiva
- henkilöstön hyvinvoinnin ja työolojen seuraaminen ja arvioiminen on jatkuvaa.

2.4 Työkyky

Työkyvylle ei ole olemassa yhtenäistä määritelmää, minkä eri toimijat, kuten sosiaali- ja terveydenhuolto, työterveyshuolto ja lainsäätäjät, yksimielisesti hyväksyisivät. (Suonsivu 2014, 14 Utriaista 2009, Marjalaa 2009 ja Leppästä ym. 2001 mukaillen.) Matikaisen (2005) mukaan työkyvyn määrittelemiseen vaikuttavat tarkastelunäkökulmat. Työkyvyn käsite on käytössä usealla eri tieteen alalla: lääke-, hallinto-, kasvatus- ja kielitieteessä sekä psykologiassa, sosiologiassa ja sosiaalipolitiikassa. (Suonsivu 2014, 14.)

Työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta (Kauhanen 2012, 23). Suonsivun (2014, 17) mukaan työkyky käsittää ominaisuudet, joita työntekijä tarvitsee aktiiviseen työntekoon. Työkyky muodostuu ihmisen voimavarojen sekä työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Terveys, toimintakyky, koulutus, osaaminen, arvot ja asenteet muodostavat ihmisen voimavarat. Työ koostuu taas työympäristöstä ja -yhteisöstä sekä työn sisällöstä, vaatimuksista ja organisoinnista. Keskeisessä roolissa on myös esimiestyö eli johtaminen. (Kauhanen 2012, 23.) Juutin ja Vuorelan mukaan työyhteisön työkyvyn ja terveyden perusedellytys on työnhallinta, mikä käsittää osaamisen, tavoitteellisuuden, oikeudenmukaisuuden ja turvallisuuden. Näiden taustatekijöinä ovat tehtävä työ, työympäristö, työryhmä ja johtaminen. (Juuti & Vuorela 2002, 143.)

Työkyky pohjautuu toimintakykyyn. Toimintakyvyn avulla ihminen selviytyy niin työn ruumiillisista, henkisistä, sosiaalisista kuin eettisistäkin vaatimuksista ilman, että syntyy yli- tai alikuormittumista. (Pihlainen, Santtila, Ohrankämmen, Ilomäki, Rintakoski & Tiainen 2011, 5.)



Kuva 5. Työkyvyn talomalli (Ilmarinen)

Työkyky koostuu eri kerroksista. Kivijalkana on terveys sekä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Mikäli ihmisen toimintakyvyssä tapahtuu muutoksia, se näkyy myös työkyvyssä. Terveystilan heikkeneminen on uhka työkyvylle. Vastaavasti toimintakyvyn vahvistaminen luo edellytyksiä työkyvyn kehittämiselle. (Kauhanen 2012, 23.)

Työkyvyn toinen kerros koostuu ammattitaidosta ja osaamisesta. Päivittämällä omia tietojaan ja taitojaan vastataan työelämän haasteisiin. Työ ja sen tuomat haasteet ja vaatimukset muuttuvat, joten osaamisen aktiivinen päivittäminen on eduksi myös työkyvylle. Pätevyys oman työn kehittämisessä ja työyhteisössä toimiminen ovat myös osaamista. (Kauhanen 2012, 23.)

Kolmas kerros rakentuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Kolmannessa kerroksessa käsitellään työn ja henkilökohtaisten voimavarojen käyttöä sekä työn ja muun elämän välisiä suhteita. Tämä kerros on hyvin avoin erilaisille vaikutteille. Käsitykset, mitkä

syntyvät prosessoinnin aikana, vaikuttavat arvoihin ja asenteisiin. Lisäksi yhteiskunnassa ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat kolmanteen kerrokseen. (Kauhanen 2012, 23.)

Neljäs kerros on työn ja siihen liittyvien tekijöiden kerros: työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisointi sekä esimiestyö ja johtaminen kuuluvat vahvasti kerrokseen. Tämä kerros nähdään suurimpana ja painavimpana kerroksena. Esimiestyöllä ja johtamisella on merkittävä rooli, sillä esimies on keskeinen henkilö organisoinnissa ja muutoksissa. (Kauhanen 2012, 24.)

Työkyvyn ylläpitämisen ja kehittämisen onnistumisen kannalta esimieheltä ja työntekijältä vaaditaan hyvää yhteistyötä. Työkyvyn säilymiseen tarvitaan sekä työnantajan että työntekijän vastuuta. Työkyky on kytköksissä ympäröivään elämään: perheellä ja lähipiirillä on keskeinen merkitys yksilön työkykyyn. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tärkeä tekijä yksilön elämässä. (Kauhanen 2012, 25.) Mäkinen (2016) kirjoittaa Työturvallisuuskeskuksen Kuka johtaa työkykyä? -blogissa, että työntekijän oman vastuun lisäksi tarvitaan johtamista. Työkykyä tulee johtaa yhtä tavoitteellisesti kuin liiketoimintaa. Tällöin johtamisen piiriin kuuluu koko henkilöstö riippumatta työntekijän iästä, kunnosta ja tehtävästä.

2.5 Toimintakyky

Toimintakyky nähdään kokonaisuutena, mikä koostuu fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista ja eettisistä osatekijöistä. Toimintakyky kuvaa yksilön ja joukon kokonaisvaltaista valmiutta selviytyä päivittäisistä elämän toiminnoista: työstä, opiskelusta, vapaa-ajasta ja itsensä ja toisista huolehtimisesta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.) Toimintakyvyn käsite on hyvin keskeinen sotilaspedagogiikassa. Toiskallion (2009, 48) mukaan toimintakyky tarkoittaa yksinkertaisesti kykyä toimia. Toimintakykyyn rinnastetaan aloitteellisuutta, päämäärätietoisuutta sekä toimeenpanokykyä. Lisäksi toimintakykyyn kuuluu voima, kestävyys ja jaksaminen sekä fyysisinä että henkisinä ominaisuuksina. Toimintakyky on selviytymistä, kykyä toimia jokapäiväisissä tilanteissa ja valmiutta selviytyä vaativista tilanteista. Sotilasmaailmassa toimintakyvyllä voidaan viitata fyysisiin ja henkisiin

valmiuksiin, joiden avulla sotilas selviytyy erityisen vaativista ja kuormittavista tilanteista. (Toiskallio & Mäkinen, 2009, 52.)

2.5.1 Fyysinen toimintakyky

Fyysinen toimintakyky koostuu eri osatekijöistä, joiden avulla yksilö selviytyy hänen arjessaan tärkeistä tehtävistä. Fyysinen toimintakyky ilmenee siis kykynä liikkua ja liikuttaa itseään. Kestävyyskunto, lihasvoima ja -kestävyys, nivelten liikkuvuus, liikehallinta ja näitä koordinoiva keskushermoston toiminta ovat elimistön tärkeitä fysiologisia ominaisuuksia. Näiden lisäksi myös aistitoiminnot, näkö ja kuulo, lukeutuvat osaksi fyysistä toimintakykyä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Yksilön fyysinen toimintakyky on muun muassa kykyä tehdä kuntoa ja taitoa vaativaa lihastyötä (Pihlainen ym. 2011, 27). Fyysinen kunto ja motoriset taidot muodostavat fyysisen toimintakyvyn, joka liittyy vahvasti myös psyykkiseen toimintakykyyn ja motivaatioon. Fyysisen toimintakyvyn osa-alueet, kuten kestävyys, voima ja nopeus, muodostavat fyysisen kunnon. Ulkomaisessa kirjallisuudessa fyysistä toimintakykyä kuvaava käsite on ”fyysinen suorituskyky”. (Pihlainen ym. 2011, 27.)

2.5.2 Psyykkinen toimintakyky

Psyykkinen toimintakyky koostuu voimavaroista, joiden avulla ihminen selviytyy arjen haasteista ja kriisitilanteista. Elämänhallinta, mielenterveys ja psyykkinen hyvinvointi liittyvät psyykkisen toimintakykyyn. Se nähdään muun muassa kykynä vastaanottaa ja käsitellä tietoa, kykyä tuntea, kokea ja muodostaa käsityksiä omasta itsestään ja ympäristöstä sekä kykyä suunnitella omaa elämäänsä ja tehdä siihen liittyviä valintoja ja ratkaisuja. Psyykkisesti toimintakykyinen ihminen arvostaa itseään, on hyvinvoiva, harkintakykyinen ja realistinen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla psyykkisesti vaativissa ja kuormittavissa poikkeusolojen tilanteissa, jotka voivat olla luonteeltaan nopeasti muuttuvia. Hyvän psyykkisen toimintakyvyn ansiosta sotilas

selviytyy stressaavista ja kuormittavista tilanteista, niissä toimimisesta sekä tilanteista palautumisesta. (Pääesikunta. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt.)

Toimintakyvyllä on keskeinen merkitys päätöksentekokykyyn, itsevarmuuteen, tahtotilaan, sotilaskuriin ja taistelun voittamiseen. Psyykkisen toimintakyvyn kannalta aktiivisuus, aloitteellisuus, stressinsietokyky ja pärjääminen sotilaana vaativissa tehtävissä ja toimintaympäristöissä ovat merkittäviä osa-alueita. Psyykkisesti toimintakykyinen sotilas osoittaa toiminnassaan rohkeutta, määrätietoisuutta, itsevarmuutta ja positiivista asennetta. Hänellä on kestävyyttä, sinnikkyyttä ja tasapainoa, joiden avulla selviytyä kohti asetettuja tavoitteita. Psyykkistä toimintakykyä ei nähdä pysyvänä ominaisuutena: sitä voidaan tietoisesti kehittää ja parantaa. (Pääesikunta. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt.)

2.5.3 Sosiaalinen toimintakyky

Sosiaalinen toimintakyky käsittää kaksi ulottuvuutta. Nämä ovat ihminen vuorovaikutustaidoissaan sekä ihminen aktiivisena toimijana ja osallistujana yhteisössä ja yhteiskunnassa. Sosiaalista toimintakykyä muodostuu yksilön ja sosiaalisen verkoston, ympäristön, yhteisön tai yhteiskunnan välisessä dynaamisessa vuorovaikutuksessa niiden tarjoamien mahdollisuuksien ja rajojen puitteissa. Sosiaalinen toimintakyky ilmenee vuorovaikutustilanteissa, aktiivisena sosiaalisena osallistumisena, rooleista suoriutumisena sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemuksina. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

Sosiaalisella toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä toimia ja olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tähän toimintakyvyn osa-alueeseen lukeutuvat suhteet omaisiin ja ystäviin, sosiaalisten suhteiden toimivuus, elämän mielekkyys ja vastuu läheisistä. Harrastukset yksin tai yhdessä, kotona tai muualla toteutettuna ovat myös sosiaalista toimintakyvyn aluetta. (Osaava lähihoitaja 2020.)

Puolustusvoimien näkökulmasta sosiaalinen toimintakyky on kyky hahmottaa itsensä ja toiset osana ryhmää sekä valmiuksia ryhmässä toimimisesta. Hyvä sosiaalinen toimintakyky edellyttää riittävää itsensä tuntemista ja empatiakykyä, eli kykyä eläytyä toisen ihmiseen tunteisiin ja tilanteisiin. Vuorovaikutustaidot, ihmissuhteet, yhteistyö ja –

henki, toisten huomioonottaminen ja ”kaveria ei jätetä”-ajattelu liittyvät sosiaalisen toimintakykyyn. (Pääesikunta. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt.)

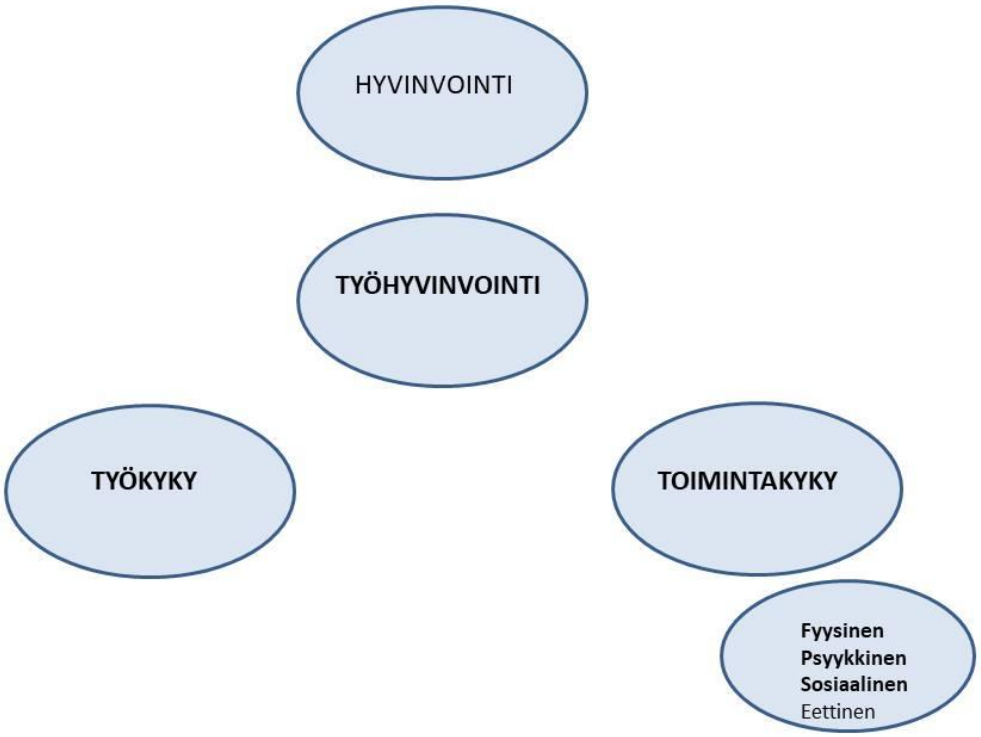
2.5.4 Eettinen toimintakyky

Eettisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä toimia oikeudenmukaisesti kunnioittaen ihmisarvoa ja hyväksyen erilaisuuden. Kyky perustella omaa toimintaansa, käsitys oikeasta ja väärästä sekä tietoisuus omista ja puolustusvoimien arvoista kytkeytyvät sosiaaliseen toimintakykyyn. Eettisen toimintakyvyn osa-alueita ovat siis yksilön oikeustaju, vastuuntunto ja vastuunottaminen sekä käsitys hyvästä ja pahasta. Eettisen toimintakyvyn avulla yksilö erottaa oikean ja väärän ja kykenee tekemään eri tilanteissa eettisesti kestäviä ratkaisuja. (Pääesikunta. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt.)

Yksilön toiminnan takana on aina eettisyys, pyrkimys vastuullisiin ja oikeudenmukaisiin tekoihin. Eettisyyttä edistäviä tekijöitä ovat vastuunottaminen teoista, luottamuksen osoittaminen ja sitoutuminen yhteisiin asioihin, suvaitsevaisuus, toisten kuunteleminen, tasapuolisuus ja läpinäkyvyys päätöksenteoissa ja arvioinneissa sekä eettiset, ympäristöä tukevat valinnat. Eettisyyteen negatiivisella tavalla vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan liiallinen kilpailuhenkisyys, oman edun tavoittelu, toisten vähättely ja luottamuksen rikkominen. (Turun yliopisto. Eettisyys.)

2.6 Yhteenveto opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä

Opinnäytetyöni teoriaviitekehys on hyvinvoinnin, työhyvinvoinnin, työkyvyn sekä toimintakyvyn ja sen osa-alueiden ympärillä (kuva 6.) Ylimpänä on hyvinvointi, joka johtaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointi puolestaan jakaantuu työkykyyn ja toimintakykyyn. Toimintakyky sisältää neljä osa-aluetta: fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja eettinen. Opinnäytetyöni keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi, työkyky, toimintakyky, fyysinen toimintakyky, psyykkinen toimintakyky ja sosiaalinen toimintakyky. Opinnäytetyössäni tarkastellaan erityisesti kuvan 6 tummennettuja käsitteitä.



Kuva 6. Yhteenveto opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä

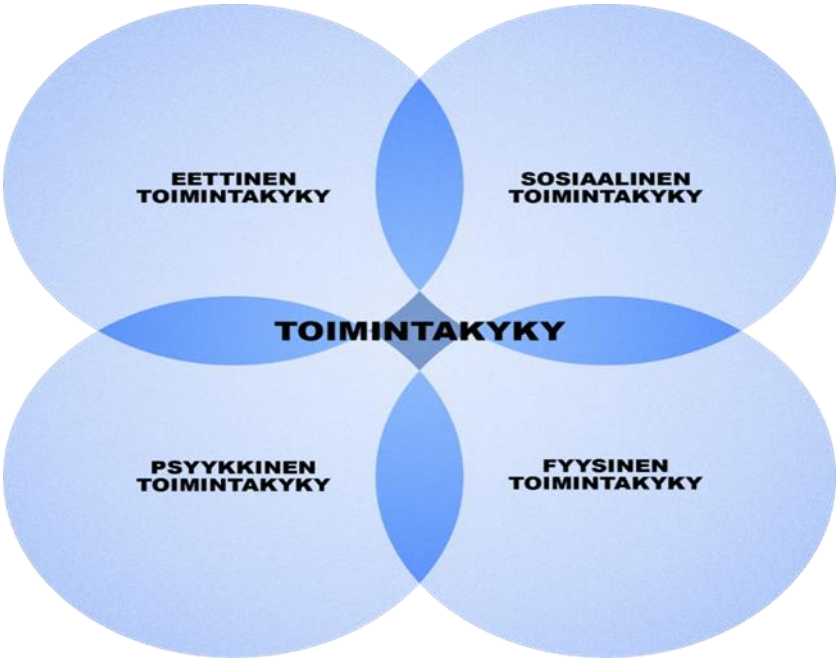
3 Toimintakyvyn tukeminen, ylläpitäminen ja kehittäminen puolustusvoimissa

Puolustusvoimien fyysisen koulutuksen ja liikuntakasvatuksen taustalla ovat laki puolustusvoimista sekä puolustusministeriön asetus. Ammattisotilaan on lakisääteisesti (laki puolustusvoimista, 11.5.2007 / 551, § 43) ylläpidettävä työtehtäviensä ja sodanajan sijoituksensa edellyttämää kuntoa sekä ammattitaitoa (Pääesikunta 2016). Puolustusministeriön asetuksessa 1254, 4.luku, § 14 tulee esille, että ammattisotilaan kunto ja perustaidot mitataan säännöllisesti testien sekä terveystarkastuksen avulla. Puolustusvoimien tehtäväksi on asetettu henkilöstönsä ammattitaidon, fyysisen kunnon sekä työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen. Fyysisen koulutuksen päämääränä on tuottaa toimintakykyisiä sotilaita kriisi- ja sodanajan joukkoihin. Sotilaalta vaaditaan kykyä kestää ja hallita taistelukentän fyysiset ja psyykkiset rasitukset tilanteissa, jotka saattavat muuttua nopeasti ja ennakoimattomasti. Sotilasjoukkojen on kyettävä säilyttämään toimintakykynsä vähintään kaksi viikkoa kestävässä jatkuvassa taistelukosketuksessa. Taistelijoiden on lisäksi kyettävä keskittämään voimavaransa 3-4 vuorokautta kestäviin ratkaisutaisteluihin. (Pääesikunta 2016. Peruskoulutuskauden teoriaoppitunti.)

Ihminen on psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen kokonaisuus. Puolustusvoimissa toimintakyky jaotellaan neljään osa-alueeseen, joita ovat psyykkinen toimintakyky, fyysinen toimintakyky, sosiaalinen toimintakyky ja eettinen toimintakyky. Psyykkiseen toimintakykyyn kuuluvat päätöksenteko, paineen- ja stressinsietokyky, keskittyminen sekä itsekuri ja rohkeus. Fyysinen toimintakyky puolestaan koostuu terveydestä, ravinnosta, kestävyydestä, voimasta, taidosta ja nopeudesta. Sosiaaliseen toimintakykyyn lukeutuvat kommunikointi, empatia- ja yhteistyökyky sekä kyky auttaa ja ottaa apua vastaan. Eettinen toimintakyky koostuu arvoista ja luotettavuudesta, tekojen oikeellisuudesta sekä käsitykseen oikeasta ja väärästä. Toimintakyvyn osa-alueet on havainnollistettu kuvassa viisi (5). (Pääesikunta 2016. Peruskoulutuskauden teoriaoppitunti.)

Erilaisissa toimintaympäristöissä, esimerkiksi eri ammateissa ja elämäntilanteissa, korostuvat tietyt toimintakyvyn osa-alueet. Hyvä toimintakyky nähdään pääomana, joka kulkee mukana läpi elämän ja edesauttaa suoriutumaan ja selviytymään elämän eri tilanteista. Ammatillinen osaaminen voidaan myös liittää osaksi toimintakyvyn

nelikenttää: näin ollen muodostuu itsensä johtamisen viisi tärkeää osa-aluetta. (Pääesikunta 2016. Peruskoulutuskauden teoriaoppitunti.)



Kuva 7. Toimintakyky puolustusvoimissa (Puolustusvoimat 2016)

3.1 Fyysinen työkyky ja kenttäkelpoisuus

Fyysinen työkyky ja fyysinen kunto vastaavat toisiaan, sillä niitä voidaan pitää fysiologisin perustein samoina käsitteinä. Fyysinen työkyky koostuu hengitys- ja verenkiertoelimistön toiminnasta, tuki- ja liikuntaelinten toiminnasta sekä hermoston toiminnasta. (Pihlainen ym. 2011, 27.)

Kenttäkelpoisuus tarkoittaa yksilön fyysistä kuntoa ja ampumataitoa sekä taitoa liikkua kaikissa taistelukentän oloissa tehtävän mukaisesti varustettuna eri vuoden ja vuorokauden aikoina (Pihlainen ym. 2011, 27). Kyröläisen ja Santtilan mukaan (2010, 140) henkilöstön kenttäkelpoisuuden ja työkyvyn ylläpitämisen perusteina ovat poikkeusolojen valmiuden sekä rauhan ajan työtehtävien asettamat vaatimukset.

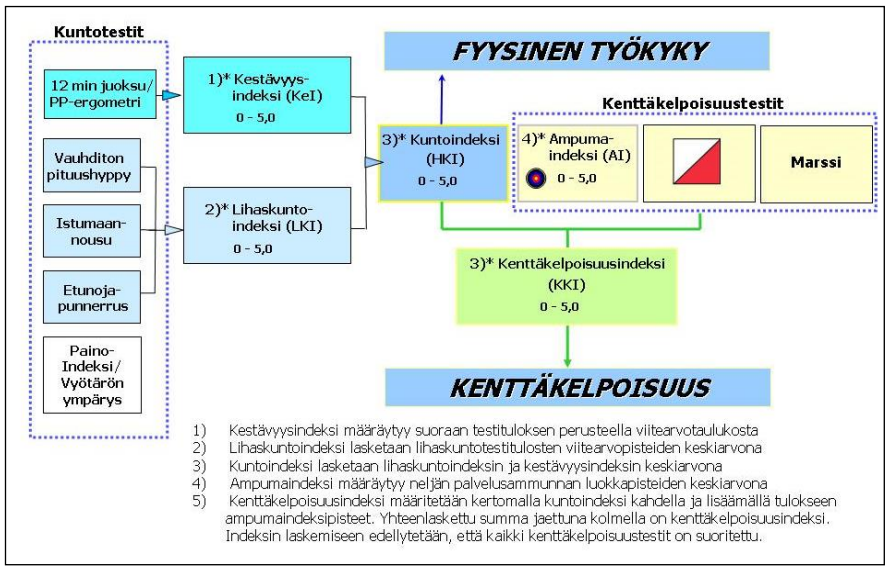
Puolustusvoimissa sotilaan fyysistä työkykyä ja kenttäkelpoisuutta testataan ja arvioidaan vuosittain lihaskunto- ja kestävyystestillä sekä palvelusammunnoilla, kartanlukutaidoilla ja suunnistuksella ja jalka-, hiihto- tai polkupyörämarssilla.

Henkilökohtainen kuntoindeksi (HKI) ilmaisee sotilas- tai siviilihenkilön fyysisen työkyvyn. Henkilökohtainen kuntoindeksi muodostuu lihaskunto- ja kestävyystesti-indeksin keskiarvosta. Sotilailla kenttäkelpoisuusindeksiin lukeutuvat henkilökohtaisen kuntoindeksin lisäksi palvelusammunnoista muodostuva ampumaindeksi sekä suunnistus- ja marssisuoritus.

Sotilailla kuntotestit ja indeksit luokitellaan seuraavalla tavalla:

- Erinomainen kuntoindeksi ≥ 4,5
- Kiitettävä kuntoindeksi < 4,5 ≥ 3,5
- Hyvä kuntoindeksi < 3,5 ≥ 2,5
- Tyydyttävä kuntoindeksi < 2,5 ≥ 1,5
- Välttävä kuntoindeksi < 1,5 ≥ 1,0
- Heikko kuntoindeksi < 1,0.

Siviilihenkilöstön testit luokitellaan eri tavalla kuin sotilaiden.



Kuva 8. Kenttäkelpoisuuden ja fyysisen työkyvyn perustestit sekä indeksit (Puolustusvoimat)

Henkilöstön fyysisen työkyvyn tulisi olla sellaisella tasolla, että työpäivän jälkeen henkilöllä on vielä riittävästi toimintakykyreserviä. Edellytys on, että henkilökohtainen kuntoindeksi (HKI), eli lihaskunto- ja kestävyystesti-indeksin keskiarvo, on vähintään 1,5 koko työuran ajan. (Pääesikunta 2016. Palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky.)

Puolustusvoimissa työskentelevä henkilö vastaa oman kenttäkelpoisuutensa ja fyysisen työkykynsä ylläpitämisestä. Esimiesten tehtävänä on antaa tukea alaistensa rauhanajan toiminta- ja työkyvyn ylläpitämisessä ja huolehtia heidän kenttäkelpoisuus- ja työkykytilanteestaan. Esimiesten tulee suoda alaisilleen mahdollisuus osallistua johdettuihin viikkoliikuntatilaisuuksiin, kannustaa omalla esimerkillään alaisiaan ja pyrkiä luomaan liikuntamyönteinen ilmapiiri. Työterveyshuolto vastaa työntekijöiden työkyvyn, toimintakyvyn ja terveyden edistämisestä yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa. (Pääesikunta 2016. Palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky.)

3.2 Toimintakyvyn edistäminen Jääkäriprikaatissa

Jääkäriprikaati pyrkii tukemaan kokonaisvaltaisesti henkilöstönsä toimintakykyä. Toimintaa ohjaavat erilaiset lait ja normit, kuten työturvallisuuslaki, sairausvakuutuslaki, pääesikunnan laatima yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa sekä vuosittainen Jääkäriprikaatin toimintakäsky.

3.2.1 Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn edistäminen

Fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä pyritään tukemaan laaja-alaisesti. Tärkeimmät tavoitteet ovat työuupumuksen ja ylikuormittumisen ennaltaehkäisy, perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen sekä terveellisten elämäntapojen edistäminen. Henkilöstöä kannustetaan työajalla tapahtuvaan viikkoliikuntaan sekä vapaa-ajan liikuntaan. Erityishuomiota kiinnitetään sotilashenkilöiden kestävyyskunnon kohottamiseen. Työntekijöille pyritään järjestämään ohjattuja liikuntatapahtumia työajan puitteissa. Joukko-osaston työyhteisöliikuttajat (erikseen koulutetut) kannustavat työntekijöitä liikunnan pariin. Henkilöstölle jaetaan säännöllisesti Smartum-liikunta- ja

kulttuuriseteleitä vapaa-ajan harrastamista varten. (Jääkäriprikaati. Työhyvinvointitoimikunta 2017.)

Edellä mainittujen lisäksi tavoitteellisia toimenpiteitä ovat perehdyttämisohjeen päivittäminen ja käyttöönotto, esimiehille järjestettävä puheeksi ottamisen koulutus, työyhteisön kehittäminen, työhyvinvointiin liittyvien luentojen järjestäminen, tupakoimattomuuden ja nikotiinista vieroittautumisen tukeminen, tukitoimien järjestäminen työ- ja toimintakyvyn tukemiseksi sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen osallistuminen. (Jääkäriprikaati. Työhyvinvointitoimikunta 2017.)

3.3 Työhyvinvointitoiminnan lähtökohdat

Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa (2008, 3) määrittää työhyvinvointitoiminnan perusperiaatteet. Työhyvinvointitoiminnasta on aiemmin käytetty nimitystä työkykyä ylläpitävä toiminta (TYKY-toiminta). Työhyvinvointitoiminnassa tulee kiinnittää huomiota yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden, suorituskyvyn ja voimavarojen edistämisen lisäksi työn ja työympäristön kehittämiseen, työyhteisön ja -organisaation kehittämiseen sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Suunnitelmallisuuden ja resurssien varmistamiseksi toiminta tulee liittää myös osaksi tulosjohtamista. (Pääesikunta. Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa 2008, 3, 4.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa mielekäs ja haasteellinen työ, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, toimiva yhteistyö esimiehen ja kollegoiden kanssa sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Sen sijaan paineita aiheuttaviksi tekijöiksi ovat muodostuneet muutokset työtehtävissä, jatkuva henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen, korkea suoritustason ylläpitäminen, runsas tietotulva ja kiivas toimintatahti. Korkeatasoisen toiminnan ja henkilöstön jaksamisen varmistamiseksi työhyvinvointitoiminnan kehittäminen ja sen laadukas toteuttaminen ovat erityisen tärkeässä roolissa. Laadukas työhyvinvointitoiminta tukee henkilöstön toimintakykyä, työkuntoa ja motivaatiota sekä vaikuttaa työn ja työympäristön turvallisuuteen ja sairauspoissaolojen määrään. (Pääesikunta. Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa 2008, 4.)

Puolustusvoimissa työskentelee ammattitaitoinen henkilöstö työhyvinvoinnin tukemiseksi muun muassa henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon, liikunnan, työsuojelun, sosiaalialan ja kirkollisen työn parissa. Tulosyksiköissä toimii työhyvinvointitoimintaa suunnittelevia ja koordinoivia toimielimiä, joiden toimintaa ohjaavat lait, ohjeet ja sopimukset. Työhyvinvointitoimikunnan jäsenmäärä tulee olla sellainen, että se mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. Työskentelyyn voi tarvittaessa kutsua mukaan toimikuntaan kuulumattomia asiantuntijoita ja esimiehiä. (Pääesikunta. Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa 2008, 6, 7.)

3.3.1 Työhyvinvointitoiminnan kehittämisen tavoitteet

Työhyvinvointitoiminnan kohderyhmä koostuu puolustusvoimien palkatusta henkilöstä ja rauhanturvaajista. Lähtökohtana on laaja-alaisen työhyvinvointitoiminnan malli: toiminnassa edistetään yksilön työkykyä, terveyttä ja voimavaroja sekä kehitetään työtä, työympäristöä, työyhteisöä, työorganisaatiota ja henkilöstön osaamista. (Pääesikunta. Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta 2008, 5.) Malli pohjautuu laajaan työkyky-käsitteeseen, jonka perusajatus on, että työkyky määräytyy yksilön ominaisuuksista ja työn piirteistä. (Pääesikunta. Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta 2008, liite 1, 2.) Johdolla ja johtamisella on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin eri osa-alueiden onnistumisessa. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työhyvinvointitoimintaan, jotta toimintaa voidaan kehittää ja parantaa. Toiminta tulee liittää osaksi vuosittaista toiminnan ja resurssien suunnitteluprosessia suunnitelmallisuuden ja resurssien riittävyyden takaamiseksi. (Pääesikunta. Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta 2008, 5.)

Työkyky muodostuu yksilön toimintakyvyn ja työn vaatimusten välisestä suhteesta. Mikäli tässä ilmenee ristiriitoja, voi yksilön työkyky heikentyä merkittävästi ja johtaa jopa työkyvyttömyyteen. Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat myös perhe, lähiympäristö, elämäntavat ja ympäröivä yhteiskunta. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii siis laaja-alaista tarkastelua fyysisen työkyvyn, terveyden, voimavarojen ja työhön liittyvien piirteiden välillä. (Pääesikunta. Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta, liite 1 2008, 2.)

Työhyvinvointitoiminnan tulee olla olennainen osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistä. Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta ilmenee päivittäisenä ja

luonnollisena osana työntekoa. Toiminta kohdentuu koko organisaation henkilöstöön. Osa-alueilla, joilla organisaatiolla ei ole riittävää osaamista tai resursseja, suositellaan tekemään yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Organisaation ja johdon tulee huolehtia työhyvinvointitoiminnan osa-alueista yhdessä työterveyshuollon ja työhyvinvointitoimintaa koordinoivien toimielinten kanssa. Tarkoitus on selvittää organisaation kehittämiskohteita, kehittää työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä sekä seurata toimenpiteiden toteutusta ja vaikuttavuutta. Tällaisia toimenpiteitä eri osa-alueilta voivat olla:

1) Yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistäminen

- terveydenhuolto
- terveellisten elämäntapojen edistäminen
- liikuntatoiminta
- harrastus- ja virkistystoiminta
- työmatkaliikenteen turvallisuuden edistäminen
- kuntoutus

2) Työn ja työympäristön kehittäminen

- työtilojen ja -välineiden parantaminen
- työssä ja sotilaallisissa harjoituksissa ilmenevien riskien määrittely ja hallinta
- haitallisilta aineilta ja tekijöiltä suojautumisen parantaminen
- koneiden käytön haitan vähentäminen

3) Työyhteisön ja -organisaation kehittäminen

- johtamisen kehittäminen
- tiedonkulun tehostaminen
- yhteistyön ja osallistumisen lisääminen

- työn suunnittelun ja laadun parantaminen
- kiireen ja aikataulupaineiden vähentäminen
- henkilöstön arvostuksen lisääminen
- muutoksen ja kriisien hallinnan kehittäminen

4) Työntekijöiden osaamisen kehittäminen

- perehdyttäminen
- mentorointi
- tutorointi
- täydennyskoulutus
- työnohjaus
- työnkierto
- omaehtoisen koulutuksen tuki.

(Pääesikunta. Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta, liite 1, 2008, 3, 4.)

3.4 Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021

Jääkäriprikaatissa toimii työhyvinvointitoimikunta, jota johtaa prikaatin esikuntapäällikkö. Työhyvinvointitoimikunta kokoontuu 2-4 kertaa vuoden aikana. Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet toteutetaan sisällöltään samanlaisina niin Sodankylän kuin Rovaniemen varuskunnassa. Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan keskeisenä ajatuksena on fyysisesti ja psyykkisesti turvallinen työpaikka, jossa yksilön toimintakykyä tuetaan koko uran ajan. Työhyvinvoinnin kokemuksen perusedellytyksiä ovat toimiva työympäristö ja toimivat työvälineet, riittävä ammatillinen osaaminen, työn sopiva haasteellisuus, hyvä esimiestyö ja oikeudenmukainen johtaminen, työn ja vapaa-ajan hallinta, toimiva työyhteisö sekä kokemus henkilökohtaisesta terveydentilasta ja toimintakyvystä, jonka avulla selviää työtehtävistä. Työhyvinvointitoiminnassa kiinnitetään laaja-alaisesti

huomiota niin yksilöiden fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämiseen, työympäristön, -yhteisön ja -organisaation kehittämiseen sekä yksilöiden osaamisen ja johtamisen kehittämiseen. (Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021, 1, 2.)

Päälähtökohtana on yksilön moniulotteinen toimintakyky. Fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja eettinen toimintakyky yhdessä terveyden kanssa muodostavat yksilöllisen kokonaisuuden. Toimintakyky sisältää kaikki ne mahdollisuudet ja ominaisuudet, joiden avulla yksilö selviytyy päivittäisistä toimistaan niin työssä kuin vapaa-ajalla. Työelämässä menestyksellisesti toimiminen edellyttää riittävää ammatillista osaamista sekä kehittymishalukkuutta. Avoin ja arvostava ilmapiiri työyhteisössä sekä hyvät vuorovaikutussuhteet niin vertaisten, alaisten kuin esimiesten keskuudessa ovat toimivan työyhteisön kulmakiviä. (Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021, 2.)

Työnteon tulee olla turvallista, terveellistä ja toimivaa. Työympäristön ja työvälineiden tulee olla kunnossa. Työn ja vapaa-ajan suhde tulee olla tasapainossa, sillä työkyky syntyy työssä ja työnteon ulkopuolella. Työkyvyllä on keskeinen merkitys yksilön kokonaisvaltaisessa toimintakyvyssä: toimintakykyinen yksilö selviytyy työn erilaisista vaatimuksista ilman yli- tai alikuormittumista ja suurta väsymistä. (Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021, 2.)

Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminta on jaettu kolmeen eri kategoriaan, joita ovat työ- ja palvelusturvallisuuden edistäminen, fyysisen ja psyykkisen toimintakykyisyyden edistäminen ja sosiaalisen toimintakyvyn edistäminen.

1) Työ- ja palvelusturvallisuuden edistämisen periaatteet:

   - Turvallinen ja terveellinen työympäristö, työturvallisuusriskien minimointi
   - Tapaturmien, vahinkojen ja onnettomuuksien ennaltaehkäisy
   - Työhön ja palvelukseen liittyvien vaarojen tunnistaminen ja poistaminen tai niiden aiheuttamien riskien minimointi
   - Henkilöstön riittävä perehdyttäminen, osaamisen varmistaminen
   - Materiaalin ja toimintatapojen turvallisuus

- Ajan tasalla oleva turvallisuusohjeistus, henkilöstön sitouttaminen työ- ja palvelusturvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen.

2) Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn edistämisen periaatteet:

- Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn säilyminen läpi työuran
- Työuupumusta ja ylikuormitusta ennaltaehkäisevän työkulttuurin luominen
- Esimiesten aktiivinen rooli toimintakyvyn tukemisessa ja sotaharjoitus- ja ylityökertymien seuraamisessa
- Työmäärän tasapainottaminen työsuunnittelulla ja priorisoinnilla
- Yksilön kuntoutusmahdollisuudet työterveyshuollon kautta
- Terveellisten elämäntapojen (aktiivinen liikunta, tasapainoinen ruokavalio, päihteiden käytön hallinta) painottaminen
- Koulutettujen työyhteisöliikuttajien aktivointi työyhteisöissä liikunnan ja terveellisten elämäntapojen pariin.

3) Sosiaalisen toimintakyvyn edistämisen periaatteet

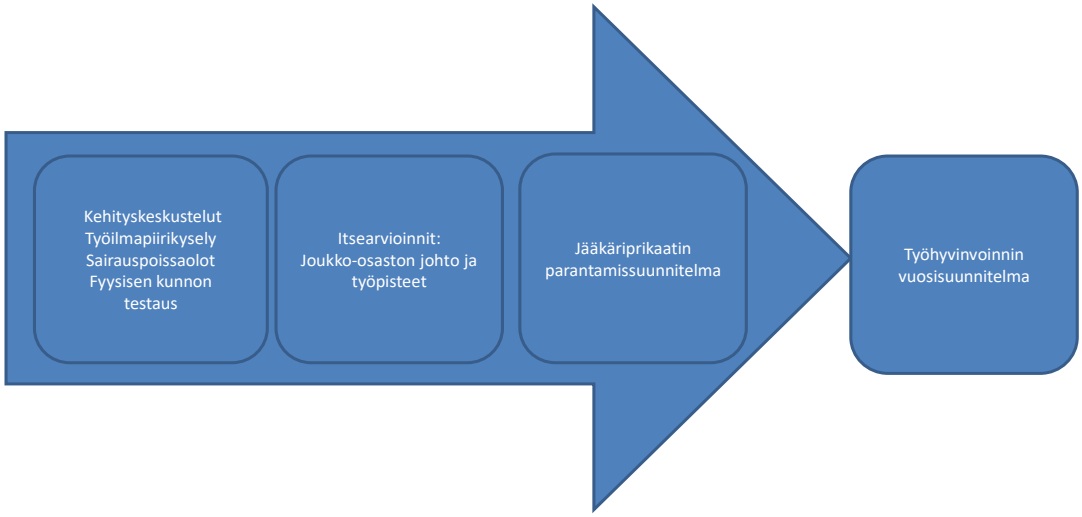
- Joustavuus ja kehitysmyönteisyys, uusien toimintatapojen etsiminen
- Kannustava, myönteinen työilmapiiri
- Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen kehittäminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
- Seksuaaliseen häirintään ja epäasiallisen kohteluun puuttuminen
- Kehityskeskustelujen, työilmapiirikyselyn purkutilaisuuden ja itsearviointitilaisuuksien hyödyntäminen toiminnan kehittämisen kannalta.

(Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021, 3, 4.)

Työhyvinvointitoiminnan tavoitteet laaditaan joukko-osaston itsearviointien ja palautejärjestelmistä tulevan tiedon pohjalta. Joukko-osastossa tehtävät itsearvioinnit toteutetaan vuosittain alkusyksyn aikana. Henkilöstön kehityskeskustelut käydään

vuosittain tammi- ja helmikuun aikana. Työilmapiirikysely toteutetaan joka vuosi ylempien esikuntien määräämänä aikana. (Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021, 3.)

Itsearviointien ja palautejärjestelmien saatavien tietojen perusteella työhyvinvointitoimikunta laatii parantamissuunnitelman, mikä on prikaatin komentajan linjaus keskeisistä kehittämiskohteista prikaatissa.



Kuva 9. Työhyvinvointitoiminnan tavoitteenasettelun prosessi Jääkäriprikaatissa (Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021)

Vastuu työhyvinvointitoiminnan kehittämisestä on työnantajalla ja sen edustamilla esimiehillä. Työhyvinvointitoimikunta osallistuu toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja tarvittaessa myös toteutukseen. Toimikunta kokoontuu vuosittain kehittämispäivän merkeissä, jossa perehdytään organisaation itsearvioinneista ja palautejärjestelmistä saatuun materiaaliin. Näiden perusteella toimikunta laatii prikaatin johdolle esityksiä työhyvinvointitoiminnan kehittämiskohteista ja tarvittavista toimenpiteistä. (Jääkäriprikaati. Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021, 6.)

4 Tutkimuksen strategia ja toteutus

Neljännessä luvussa kuvaan tutkimuksen metodologisia valintoja, tutkimuksen kulkua ja kohdejoukkoa sekä käyttämiäni menetelmiä aineistonkeruussa ja analysoinnissa. Pyrin perustelemaan valintojani ja vastaamaan kysymyksiin *mitä, miten, miksi ja milloin.*

4.1 Metodologia

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen ”mistä tässä on kyse?” eli saamaan ymmärryksen ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus poikkeaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta siten, ettei laadullinen tutkimus pyri yleistämään määrällisen tutkimuksen tapaan, jonka taustalla ovat aina teoriat ja mallit. Kvalitatiivinen tutkimus on toimiva tutkimusstrategia silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole teorioita, tietoa ja tutkimuksia, ilmiöstä halutaan syvällisempi näkemys ja kuvaus, halutaan luoda uusia teorioita ja hypoteeseja tai käytettäessä triangulaatiota. (Kananen 2017, 32, 33.) Triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen, teorioiden sekä menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Tällöin puhutaan monimenetelmäisestä tutkimusasetelmasta. (Kananen 2017, 34.)

Kvalitatiivista tutkimusta voi lähestyä monella tapaa. Tiedonkeruuseen ja aineiston analyysiin on olemassa erilaisia toteuttamistapoja. (Coffey & Atkinson 1996, 190.) Kvalitatiivinen tutkimus käsittää useita erilaisia lähestymistapoja, traditioita ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Vaikka tapoja on monia, yhteistä laajalle kirjolle on elämismaailman tutkiminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kvalitatiivinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa ja tutkimusta, ilmiöstä halutaan syvällisempi näkemys tai kuvaus tai tutkimuksessa käytetään triangulaatiota. Tutkittaessa esimerkiksi ihmisten asenteita ja suhtautumista kuvaus onnistuu parhaiten laadullisina keinoina eli tekstinä. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista edetä tilanteen mukaan, sillä mitään ei ole lyöty lopullisesti lukkoon. (Kananen 2015, 71.)

Laadullinen tutkimus vaatii tutkijalta sitoutumista. Aineistonkeruu (kenttätyövaihe), aineiston analyysi ja kirjoittamisprosessi vievät aikaa ja vaativat paneutumista. Tutkijan

tulee osata sietää epävarmuuden tunnetta tutkimusprosessinsa aikana. Tutkija voi kohdata tilanteita, joissa hän ei tiedä, millaista aineistoa tulisi kerätä ja mitkä ovat olennaisia asioita tutkimuksen kannalta. (Kananen 2015, 72-73.)

Opinnäytetyöni aihevalinta antoi suuntaviivoja tutkimuksen toteuttamiseen ja käytettävään menetelmään. Kyseessä on ilmiön tutkiminen, jossa halutaan tutkia ihmisten toimintakykyyn ja hyvinvointiin liittyviä asioita, parantaa heidän työssä jaksamistaan ja saada tarkka käsitys siitä, mitkä asiat heillä on hyvin ja mitä asioita täytyy kehittää. Lisäksi minua kiehtoi ajatus siitä, että laadullisessa tutkimuksessa mikään ei ole kiveen hakattua – tutkimus elää, muuttuu ja etenee tilanteiden mukaan.

4.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus (action research) pyrkii muutokseen, useimmiten ihmisten toimintaan liittyvään muutokseen. Tutkija on tiiviisti mukana muutosprosessin toteuttamisessa. (Kananen 2017, 49.) Kuulan (1999, 10, 11) mukaan toimintatutkimukselle on ominaista käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen sekä tutkittavien osallisuus tutkimusprosessissa. Brydon-Miller, Greenwood ja Maguire (2003, 10) kuvaavatkin toimintatutkimusta demokraattisena prosessina.

Toimintatutkimus tuottaa uutta tietoa, mutta olennaista on, että tutkimuksen avulla voidaan kehittää ja parantaa toimintaa. Useimmiten toimintatutkimus on tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa keskiössä on uusien toimintatapojen suunnittelu ja kokeilu. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2006, 17.) Hart ja Bond kuvaavat toimintatutkimusprosessia muun muassa kasvatukselliseksi, tilannesidonnaiseksi, tulevaisuuteen suuntautuvaksi ja toimintaa kehittäväksi prosessiksi, joka etenee sykleittäin. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 33.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkimuskohdettaan. Tutkimukseen liittyvä muutos – toiminnan muuttaminen – pohjautuu hyvin pitkälti osallistujien reflektointiin omasta työstään. Osallistujat pyrkivät muuttamaan asiantilaa omalla toiminnallaan. (Syrjälä & Numminen 1988, 52-53 teoksessa Eskola & Suoranta 1996, 98.) Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua (situational), useimmiten yhteistyötä vaativaa (colaborative), osallistuvaa (participatory) sekä itseään tarkkailevaa (self-evaluative). Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistuvaa ja osallistavaa. Useimmiten kyseessä on koko työyhteisöä

tai organisaatiota koskeva muutosprosessi, jossa tarvitaan kaikkien osapuolten panosta. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Toimintatutkimuksen piirteisiin kuuluu, että tutkimuksessa hyödynnetään muiden tutkimusotteiden menetelmiä aineistonkeruussa ja analyysissa. Toimintatutkimuksessa on neljä eri sykliä: toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. (Kananen 2017, 49.) Toimintatutkimuksessa valitaan ensin päämäärät, jonka jälkeen alkaa tutkiminen ja käytännön mahdollisuuksien kokeileminen kohti asetettuja päämääriä. Tämän vaiheen jälkeen tarkastellaan lähtöasetelmaa ja tarvittaessa täsmennetään päämääriä ja tehdään kokeiluja. Prosessissa näkyvät suunnittelu, toiminta ja toiminnan arvioinnin vaihtelu. (Virtuaali ammattikorkeakoulu Kemmis & al. 1981; Suojanen 1999; Kuula 2001.)

Opinnäytetyöni käsittelee Jääkäriprikaatin henkilöstön toimintakykyä ja hyvinvointia ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tähtäimessä on kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva henkilöstö, joka voi hyvin niin psyykkisesti kuin fyysisestikin, jaksaa toimia ja tehdä töitä ilman liiallista kuormittumista. Tavoitetila koskettaa koko henkilöstöä, joten mielestäni osallistava tutkimus sopii tilanteeseen erinomaisesti. Henkilöstö pääsee tarkastelemaan syvällisemmin työyhteisön hyvinvointia, omaa jaksamista ja pohtimaan yhdessä keinoja, kuinka asioita voidaan parantaa. Kentältä tuleva ääni on faktaa, jota tulee hyödyntää kehittämisessä. Oppikirjojen teorioissa kerrotaan paljon esimerkiksi työhyvinvoinnin osa-alueista ja niiden kehittämisestä, mutta hyvinvointia ei voi kehittää, ellei ole selvää näkemystä, mitä tarkalleen tulisi kehittää. Näistä syistä päädyin juuri toimintatutkimukseen.

4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI) korostuvat suunnitelmallisuus, rationaalisuus, uuden oppiminen, johtaminen ja eri työvaiheiden syklisyys. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 33.) Salonen (2013, 16) on kuvannut kehittämishankkeen vaiheita konstruktiivisessa mallissa, joka sisältää kehittämishankkeen suunnittelun, hankkeen eri vaiheet, toiminnassa oppimisen, osallisuuden, tutkimuksellisen kehittämisotteen ja monipuolisen menetelmäosaamisen. Tätä mallia olen soveltanut omassa työssäni.

Aloitusvaihe on kehittämishankkeen liikkeelle paneva voima (Salonen 2013, 17). Opinnäytetyöprosessini käynnistyi loppuvuodesta 2016, jolloin aloin hahmotella opinnäytetyöni aihetta ja sisältöä. Aihe oli ollut mielessäni jo opiskelujeni alkumetreiltä saakka, syksystä 2016 alkaen. Salosen (2013, 17) mukaan aloitusvaiheessa on tärkeää keskustella asioista, jotka ovat työskentelyn onnistumisen kannalta merkityksellisiä. Sitoutuminen, tuen saaminen ja aiheen realistinen rajaaminen ovat huomioitavia asioita jo aloitusvaiheessa. Kerroin Jääkäriprikaatissa toimivalle työhyvinvointitoimikunnalle opinnoistani ja suunnitelmistani. Perustelin aihevalintaani sen ajankohtaisuudella ja tarpeellisuudella. Keskustelujen myötä opinnäytetyöni tarkempi aihe ja kehittämistehtävä alkoivat saada suuntaviivoja. Opinnäytetyöni työnimeksi muodostui tuolloin ”Hyvinvoiva ja toimintakykyinen henkilöstö Jääkäriprikaatissa vuonna 2021.”

Aloitusvaihetta seuraa **suunnitteluvaihe**, jolloin ideaa kirkastetaan laatimalla kirjallinen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa esitellään hankkeen ympäristö, tavoitteet, vaiheet, avainhenkilöt, TKI-menetelmät, tiedonhankintamenetelmät, dokumentointitavat sekä tuotettujen dokumenttien käsitteleminen. (Salonen 2013, 17.) Suunnitteluvaiheessa laadin kymmensivuisen tutkimussuunnitelman. Esittelin tutkimuksen alustavan työnimen, tavoitteen ja tarkoituksen. Lisäksi kuvasin tutkimuksen toteutustavan, aikataulun, käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä sekä aineiston analyysitapaa. Liitteeksi laadin alustavan lähdeluettelon. Tutkittaessa puolustusvoimien henkilöstöä, tulee tutkijan laatia tutkimuslupahakemus Tutkimussuunnitelman lisäksi minun täytyi tehdä siis tutkimuslupahakemus, jonka osoitin pääesikunnalle. Liitin hakemukseeni tutkimussuunnitelmani.

Kehittämishankkeen aloitus- ja suunnitteluvaiheessa tulee tiedostaa, ettei työskentelyä pysty vielä tarkasti suunnittelemaan. On vaikea ennustaa, mitkä ovat toimivia ratkaisuja työskentelyn kannalta. Osatekijät tarkentuvatkin vasta varsinaisen työskentelyn aikana. Huolellisella suunnittelulla on tärkeä merkitys. (Salonen 2013, 17.) Koin suunnitteluvaiheen toisinaan haastavaksi. Pulmallisinta oli aiheen rajaaminen. Sekä itselläni että ympärilläni olevilla kollegoillani oli paljon ideoita ja ajatuksia. Pohdin paljon myös tiedonkeruumenetelmiä sekä aineiston analyysitapoja. Pyörittelin käsillä olevaa prosessia paljon mielessäni. Aikataululuonnos auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa, ja ”makustelun” jälkeen asetin prosessilleni tienviittoja, joita lähdin määrätietoisesti ja uteliaasti seuraamaan.

Esivaihe on kentälle siirtymisen vaihe. Tutkijat jalkautuvat toimintaympäristöön, missä tutkimuksen työskentely tapahtuu. Esivaihe on kestoltaan lyhyt. Tässä vaiheessa organisoidaan yhteistuumin tulevaa työskentelyä. (Salonen 2013, 17.) Esivaihe oli työskentelyni nopein vaihe. Pidimme yhteistoimintapalaverin toimintakykysektorin ja työterveyshuollon edustajien kanssa. Päätimme käynnistää työpisteiden Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet kevään 2017 aikana. Alun perin suunnittelimme toteutusajankohdiksi maalis- ja huhtikuuta, mutta aikataulujen yhteen sovittelemisen jälkeen järjestettävien tilaisuuksien ajankohdiksi tarkentui toukokuun kaksi ensimmäistä viikkoa. Myöhemmin Ongelmista oivalluksiin-tilaisuus päätettiin toteuttaa myös Kuljetuskeskus 1:n henkilöstölle. Tämän tilaisuuden ajankohdaksi valikoitui marraskuu 2017.

Työstövaihe on toimeenpanon aikaa. Tämä vaihe nähdään suunnitteluvaiheen jälkeen toiseksi tärkeimpänä vaiheena. Se kysyy tutkijalta kestävyyttä, sillä vaihe pitkä ja haastava. Työstövaiheessa kehittämishankkeen osatekijät muuttuvat konkreettisiksi. Toimijoiden roolit ja vastuualueet, TKI-menetelmät, aineistot ja dokumentointitavat realisoituvat. (Salonen 2013, 18.)

Vaikka työstövaihe on luonteeltaan vaativa, osittain jopa raskas, vaihe on ammatillisen oppimisen näkökulmasta varsin hedelmällinen. Useat ammatilliset kvalifikaatiot, kuten suunnitelmallisuus, itsenäisyys, vastuullisuus, epävarmuuden sieto, vuorovaikutteisuus ja itsensä kehittäminen korostuvat. Ohjauksella, vertaistuella ja palautteella on hyvin tärkeä merkitys kehittämishankkeessa ja ammatillisen osaamisen onnistumisessa. (Salonen 2013, 18.) Omalla kohdallani kuvailisin työstövaihetta vauhdikkaaksi vuoristoradaksi, tyrskyäväksi aallokoksi ja kiemurtelevaksi poluksi, joiden varrella koin kaikenlaisia tunteita onnistumisen ja epätoivon väliltä. Työstövaiheella oli pituutta, sillä toisinaan työn, opiskelun ja vapaa-ajan yhteensovittaminen oli kuin tuhannen palan palapelin kokoamista. Minulla oli ajanjaksoja, jolloin pystyin työskentelemään intensiivisesti opinnäytetyöni parissa. Tällöin pystyin keskittymään olennaiseen ja etenemään loogisesti. Toisinaan työskentelyyn tuli luovia taukoja, joiden jälkeen työskentelyn uudelleen käynnistäminen tuntui haastavalta, jopa vaikealta.

Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet, joissa sain tärkeimmän aineiston työhöni, olivat erittäin onnistuneita tilaisuuksia. Noista tilaisuuksista sain paljon eväitä reppuuni. Laadin jokaisesta tilaisuudesta muistion, jonka jaoin työryhmälle ja johdon henkilöille. Tuossa vaiheessa aloin tehdä ensimmäisiä analyyseja saadusta aineistosta. Keskustelu

kollegoiden kanssa oli aktiivista ja ajatuksia herättelevää. Sain uusia näkökulmia työskentelylleni. Perehdyin teoriaan ja hankin lähdemateriaalia työni tueksi. Tein oivallisia löytöjä kirjastosta, työtovereiden kirjahyllyistä, internetistä ja puolustusvoimien asiahallintajärjestelmästä. Sain paljon materiaalia, jota peilasin omaan opinnäytetyöhöni. Kuukausittaiset etäpalaverit opinnäytetyöni ohjaajan kanssa veivät prosessia eteenpäin.

Työstövaiheen aikana opinnäytetyöni nimi muuttui alkuperäisestä ”Hyvinvoiva ja toimintakykyinen henkilöstö Jääkäriprikaatissa vuonna 2021” nimeksi ”Tähtäimessä toimintakykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö Jääkäriprikaatissa 2020-luvulla – kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin tueksi.” Kehittämissuunnitelma on osa Jääkäriprikaatin työhyvinvoinnin strategiaa vuosille 2017-2021. Jääkäriprikaatissa tulee tapahtumaan tulevina vuosina vielä keskeisiä muutoksia, joten katsoin parhaaksi muokata opinnäytetyöni nimeä. Nimi kuvaa tavoitetilaa, johon toiminnalla pyritään. Se ei ole sidottu tiettyyn vuoteen, vaan vuosikymmeneen, 2020-lukuun.

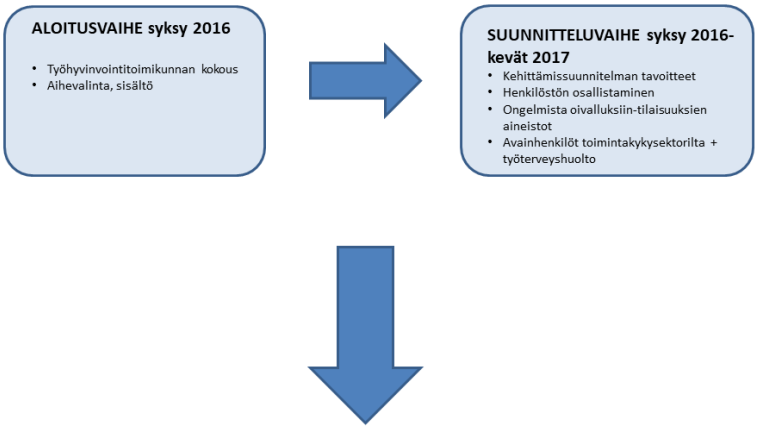
Tarkistusvaihe kuvataan eräänlaisena arviointivaiheena. Tässä vaiheessa eri toimijat arvioivat tuotosta, mikä on syntynyt. Tarvittaessa tuotos voidaan palauttaa vielä takaisin työstövaiheeseen. Ajallisesti tarkistusvaihe voi olla lyhyt, kertaluonteinen. (Salonen 2013, 18.) Kevään kynnyksellä, luonnostellessani lopputuotetta, kehittämissuunnitelmaa työhyvinvoinnin tueksi, koin kevyehköjä käynnistymisvaikeuksia. Saadessani kehittämissuunnitelman rungon kasaan, jaoin suunnitelman luettavaksi kolmelle työtoverilleni. Heiltä saatujen kommenttien jälkeen tein suunnitelmaan tarkennuksia ja lisäyksiä. Esittelin kehittämissuunnitelman 26.3.2018 työhyvinvointitoimikunnan työpajassa. Tilaisuuteen osallistui toimikunnan jäseniä, kuten puheenjohtaja (opinnäytetyöni ohjaaja ja toimeksiantajan edustaja), toimintakykysektorin johtaja, sosiaalikuraattori ja työterveyshoitaja. Työpajatilaisuuden jälkeen tein jälleen tarkennuksia saatujen kommenttien ja ideoiden pohjalta. Tässä vaiheessa myös vertaiseni tutustui kehittämissuunnitelmaani. Tämä oli mielestäni hyvä ratkaisu, sillä hän on organisaation ulkopuolelta, joka katselee ”armeijamaailmaa” ja tuotostani täysin ulkopuolisin silmin. Vertaiseltani saadun palautteen perusteella muokkasin suunnitelmaani kolmannen kerran. Sain työhöni siis monipuolista, rakentavaa palautetta eri tahoilta.

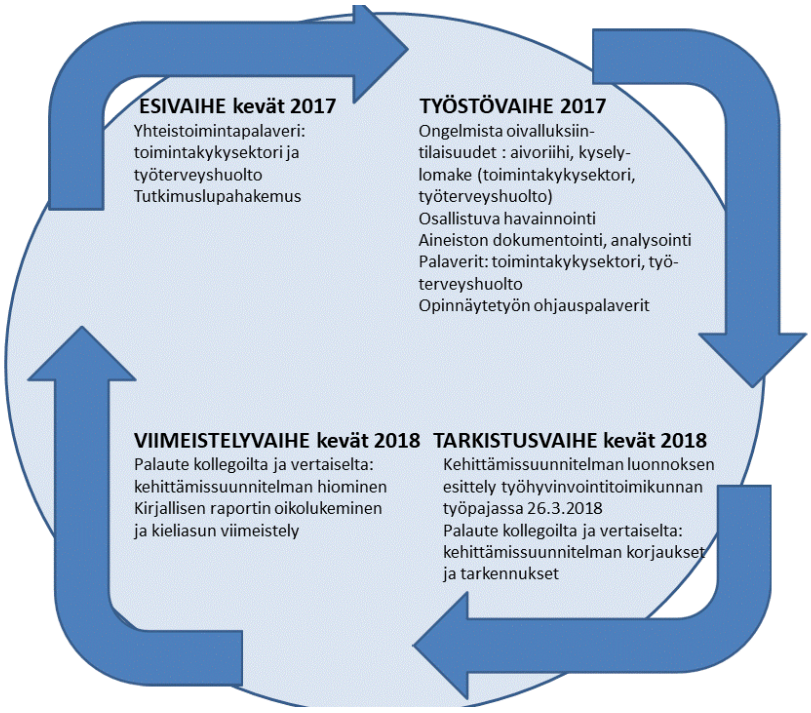
Viimeistelyvaiheessa nimensä mukaisesti hiotaan kokonaisuutta. Viimeinen vaihe voi viedä aikaa, sillä siinä viimeistellään niin tuotos kuin kehittämishankeraporttikin. Viimeistelyvaiheeseen voi osallistua kehittämishankkeessa mukana olleita henkilöitä,

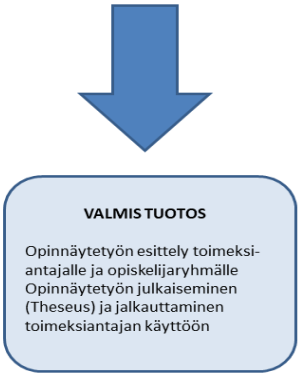
mutta päävastuu on opiskelijalla itsellään. Tuotosta voidaan esitellä esimerkiksi työntekijöille, asiakkaille tai ulkopuolisille henkilöille. (Salonen 2013, 18.) Omalla kohdallani osittain yhdistin tarkistus- ja viimeistelyvaiheen. Tarkistusvaiheessa sain monipuolista palautetta eri tahoilta. Pyysin osalta heiltä palautetta myös viimeistelyvaiheessa, jolloin tein ”loppusilausta” kehittämissuunnitelmaani. Lisäksi luin kirjallisen raporttini useaan kertaan, tein tekstiin korjauksia ja muokkasin kieliasua. Tähän vaiheeseen varasin reilusti aikaa, sillä tekstin oikolukeminen on tarkkaa ja hidastempoista puuhaa. Kertasin myös kielioppisääntöjä, joten luin useaa tekstiä rinnakkain.

Valmis tuotos sisältää päätöksen, esittämisen ja levittämisen. Kehittämishankkeissa lopputulos voi olla esimerkiksi malli, kirja, kuvaus tai kansio – siis jokin konkreettinen tuotos. (Salonen 2013, 19.) Esittelin opinnäytetyöni opiskeluryhmäni opinnäytetyöpajassa 27.4.2018. Opinnäytetyöni julkaistiin Theseuksessa toukokuussa 2018. Tämän jälkeen esittelen työni toimeksiantajalleni.

Kuvassa 10 olen kuvannut Salosen (2013, 16) konstruktiivista mallia soveltaen sitä opinnäytetyöni ja kehittämissuunnitelmani etenemiseen eri vaiheineen:


ALOITUSVAIHE syksy 2016
• Työhyvinvointitoimikunnan kokous
• Aihevalinta, sisältö
SUUNNITTELUVAIHE syksy 2016-kevät 2017
• Kehittämissuunnitelman tavoitteet
• Henkilöstön osallistaminen
• Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksien aineistot
• Avainhenkilöt toimintakykysektorilta + työterveyshuolto

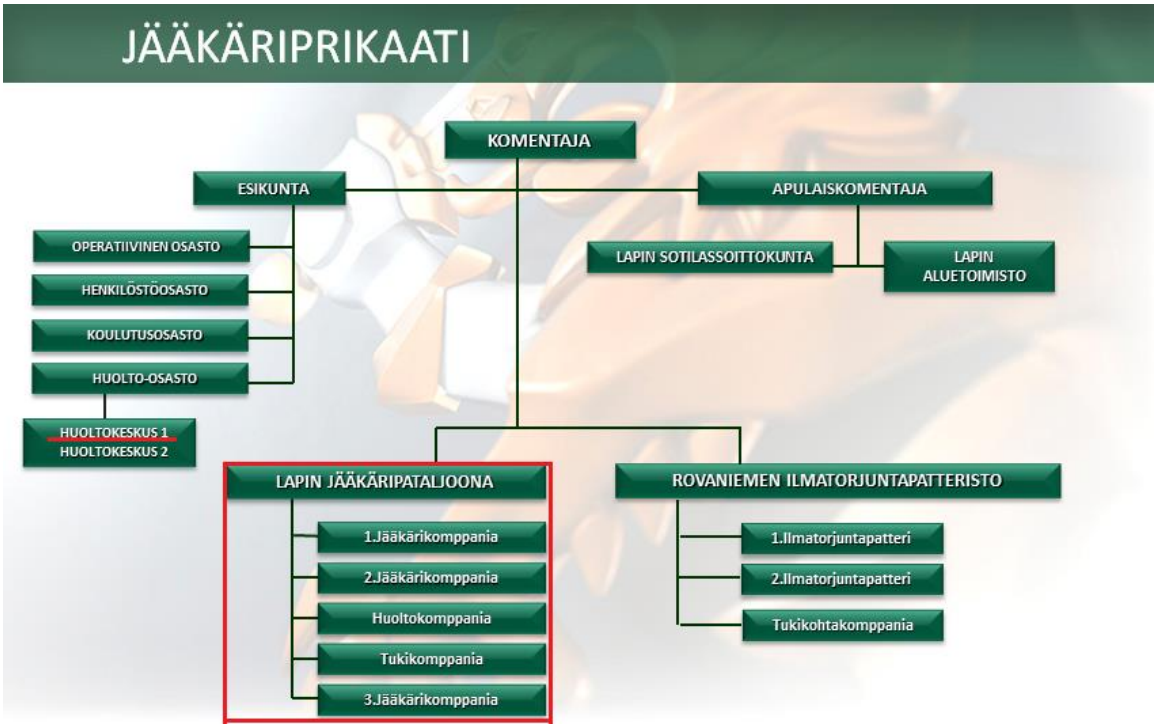

ESIVAIHE kevät 2017
Yhteistoimintapalaveri: toimintakykysektori ja työterveyshuolto
Tutkimuslupahakemus
TYÖSTÖVAIHE 2017
Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet : aivoriihi, kysely-lomake (toimintakykysektori, työterveyshuolto)
Osallistuva havainnointi
Aineiston dokumentointi, analysointi
Palaverit: toimintakykysektori, työ-terveyshuolto
Opinnäytetyön ohjauspalaverit
TARKISTUSVAIHE kevät 2018
Kehittämissuunnitelman luonnoksen esittely työhyvinvointitoimikunnan työpajassa 26.3.2018
Palaute kollegoilta ja vertaiselta: kehittämissuunnitelman korjaukset ja tarkennukset
VIIMEISTELYVAIHE kevät 2018
Palaute kollegoilta ja vertaiselta: kehittämissuunnitelman hiominen
Kirjallisen raportin oikolukeminen ja kieliasun viimeistely



Kuva 10. Opinnäytetyön ja kehittämissuunnitelman vaiheet

4.4 Kohdejoukko

Opinnäytetyössäni keskeisin aineisto on saatu aivoriihimenetelmän avulla. Jääkäriprikaatissa, Sodankylän varuskunnassa, koulutusosaston toimintakykysektori järjesti kuudelle työpisteelle Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuden, jonka tarkoitus oli selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen nykytila sekä löytää keinoja niiden tukemiseen ja kehittämiseen. Tilaisuus järjestettiin työpisteittäin 1. Jääkärikomppanialle, 2.Jääkärikomppanialle, 3.Jääkärikomppanialle, Huoltokomppanialle, Tukikomppanialle sekä Kuljetuskeskus 1:lle vuoden 2017 aikana. Kuuden tilaisuuden osallistujamäärä työryhmän lisäksi oli yhteensä 84 henkilöä. Tilaisuuden päävetäjänä toimi Sodankylän varuskunnan sotilaspastori apunaan sosiaalikuraattori, työterveyshoitaja sekä opinnäytetyöntekijä. Osassa tilaisuuksia paikalla oli myös Jääkäriprikaatin komentaja sekä koulutusosaston toimintakykysektorin johtaja.



Kuva 11. Havainnollistava kuva opinnäytetyön kohderyhmästä (alkuperäinen kuva Jääkäriprikaati)

4.5 Aineistonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksessa tehdään samanaikaisesti sekä tutkimus että tutkittavan ilmiön muutos. Aineistonkeruutavat voivat olla kysely, haastattelu ja havainnointi. Näiden lisäksi voidaan hyödyntää asiakirjoja ja muuta kirjallista materiaalia. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2017.) Kanasen (2017, 82, 83) mukaan on olemassa sekundääriä eli olemassa olevaa aineistoa sekä primääriä eli tutkimusongelmaa varten kerättävää aineistoa. Sekundäärisiin aineistonkeruumenetelmiin kuuluvat dokumentit, kuten kirjat, tutkimukset, muistiot ja tilastot. Primääriaineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyt. (Kananen 2017, 82.)

4.5.1 Aivoriihi

Aivoriihi (idearіihi) on yhteisöllinen ideointimenetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa luovia ratkaisuja ja ideoita. Aivoriihessä syntyneet ideat arvioidaan vasta myöhemmin ja

valitaan kehityskelpoisimmat, esille nousseet ajatukset. Aivoriihiä voidaan käyttää niin teoreettisten kuin käytännön ongelmien käsittelemiseen. Lähtökohtana on jokin ongelma tai kysymys, johon on olemassa erilaisia ratkaisuja. Aivoriihessä nousee esille osallistujien aktiivisuus ja innostava ajattelutapa. (Jyväskylän yliopisto. Koppa 2010.)

Aivoriihi alkaa kysymyksen tai ongelman esittelemisellä ryhmälle. Ryhmän jäsenet voivat vapaasti esittää ideoitaan. Yksi ryhmän jäsenistä toimii kirjurina ja kirjaa kaikki ideat ylös. Ideoita ei arvostella, vaan myös ne spontaanimmat ideat kirjataan muistiin. Kirjuri lukee ryhmälle syntyneet ideat, joita ryhmä alkaa käsitellä ja vertailla. Ryhmä karsii ideoita ja vie toimintakelpoisia ideoita eteenpäin. Tämän jälkeen kirjuri merkitsee jalostetut ideat ylös. Ryhmät käsittelevät yhdessä ideoitaan, jotka voidaan kirjoittaa esimerkiksi liitutaululle. Yhteiskäsittelyn jälkeen kirjatut ideat kiteytetään: aivoriihen vetäjä erottelee ryhmien esittämät ideat siten, että sama idea ei esiinny useammin kuin kerran. Lopuksi aiheista keskustellaan yhdessä kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Lopputuloksena voi olla esimerkiksi päätöksen tekeminen. (Jyväskylän yliopisto. Koppa 2010.)

Opinnäytetyössäni keskeisin aineisto on saatu aivoriihimenetelmän avulla. Jääkäriprikaatissa, Sodankylän varuskunnassa, koulutusosaston toimintakykysektori järjesti kuudelle työpisteelle Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuden, jonka tarkoitus oli selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen nykytila sekä löytää keinoja niiden tukemiseen ja kehittämiseen. Tilaisuus järjestettiin työpisteittäin 1. jääkärikomppanialle, 2. jääkärikomppanialle, 3. jääkärikomppanialle, Huoltokomppanialle, Tukikomppanialle sekä Kuljetuskeskus 1:lle vuoden 2017 aikana. Tilaisuuden päävetäjänä toimi Sodankylän varuskunnan sotilaspastori apunaan sosiaalikuraattori, työterveyshoitaja sekä opinnäytetyöntekijä.

Tilaisuudet järjestettiin työpisteiden tiloissa, kuten auditoriossa tai kahvihuoneessa. Tilaisuudet avasi Jääkäriprikaatin komentaja, ja tämän jälkeen oli sotilaspastorin 15 minuuttia kestävä alustus koskien työssä jaksamista ja toimintakykyä. Alustuksen jälkeen työpisteen henkilökunta jakaantui 4-6 hengen ryhmiin. Ryhmille näytettiin aivoriihessä käsiteltävät kysymykset, joita ryhmäläisten tuli pohtia yhdessä:

1) Mitä hyvää työyhteisössänne on?

2) Mitä kehitettävää on työyhteisössänne?

3) Kuinka kehittäisitte edellä esille tulleita asioita?

4) Miten parantaisitte henkilöstön jaksamista?

Ryhmille annettiin 60 minuuttia aikaa käsitellä kysymyksiä. Ryhmä sai valita työpisteeltään rauhallisen tilan työskentelylleen (luokka, kouluttajien huone, kahvihuone jne.) Jokaisessa ryhmässä oli kirjuri, joka kirjoitti ryhmien vastaukset paperille. Tämän jälkeen jokainen ryhmä esitteli vuorollaan omat vastauksensa. Ryhmien vastauksista keskusteltiin yhteisesti, ja ryhmät pystyivät kommentoimaan muiden ryhmien vastauksia, ideoita ja näkökulmia. Opinnäytetyöntekijä kirjoitti ryhmien vastaukset ylös ja teki niistä yhteenvedon. Ryhmätöiden purkuvaiheeseen varattiin aikaa 45 minuuttia. Aivoriihen jälkeen kaikille osallistujille jaettiin henkilökohtainen, anonyymisti täytettävä kyselylomake.

4.5.2 Kyselylomake

Kyselylomaketta suunniteltaessa kannattaa tehdä yhteistyötä kohderyhmän edustajien kanssa, sillä he osaavat määritellä, mikä on tarkoituksenmukaista ja mitä kannattaa kysyä. Kyselylomake kannattaa pitää riittävän selkeänä ja yksinkertaisena. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2017.) Valli kuvaa teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 kyselylomakkeen kysymyksiä näin: kysymykset eivät saa olla johdattelevia, vaan niiden tulee olla riittävän yksiselitteisiä. Kysymykset rakennetaan tutkimustavoitteet ja -ongelmat huomioiden. (Valli & Aaltola 2015, 85.) Kyselylomakkeen tulee olla helposti vastattava ja yleisilmeeltään siisti. Kysymykset tulee muotoilla selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta vastaaja hahmottaa, mistä on kyse. Kysymykset ovat lyhyitä ja luonteeltaan sellaisia, että ne voidaan ymmärtää vain yhdellä tavalla. Lisäksi kannattaa kysyä myös avoimia kysymyksiä, joilla voidaan tarkentaa vastauksia, saada selityksiä ja näin ollen tehdä kehittämistoimenpiteitä. (Lappalainen 2017.)

Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudessa, aivoriihityöskentelyn jälkeen osallistujat vastasivat kyselylomakkeeseen (liite 1). Kysymysten asettelusta ja lomakkeen laadinnasta vastasivat Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuden vastuuhenkilöt, eli sotilaspastori, sosiaalikuraattori, työterveyshoitaja ja opinnäytetyöntekijä. Lomake sisälsi neljä selkeää kysymystä, joista viimeinen oli avoin kysymys. Kysymykset olivat:

1) Millaiseksi koet oman työssä jaksamisen?

2) Mitkä asiat tukevat jaksamistasi?

3) Miten ylläpidät työkykyäsi?

4) Jäikö sinulla jotain lisättävää ryhmätöihin?

Kyselylomakkeen ulkoasu oli selkeän yksinkertainen, johon oli helppo vastata. Vastausaikaa varattiin 20 minuuttia. Kyselylomakkeisiin vastasi 84 henkilöä ja vastaaminen tapahtui anonyymisti. Kyselyn jälkeen lomakkeet kerättiin kirjekuoreen ja toimitettiin työpsykologille luettavaksi.

Ongelmista oivalluksiin-työryhmä (sotilaspastori, sosiaalikuraattori, työterveyshoitaja, toimintakykysektorin johtaja, työ- ja palvelusturvallisuuspäällikkö ja liikuntakasvatusaliupseeri eli opinnäytetyön tekijä) kokoontui tilaisuuksien purkutilaisuuteen käsittelemään työpisteiden vastauksia.

4.5.3 Osallistuva havainnointi

Kenttätyössä toimintatutkimuksen tekijä on sekä osallinen että ulkopuolinen. Osallistumisen luonne on vaihtelevaa riippuen tutkimuksen vaiheista. Tutkija voi olla toiminnan keskipisteenä, mutta myös ulkopuolisena tarkkailijana. Taka-alalla, tarkkailijan roolissa ollessaan hän tekee muistiinpanoja, mutta osallistuessaan varsinaiseen toimintaan on muistiinpanot kirjoitettava jälkikäteen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 106.) Havainnoinnin etuna ovat tilanteen ja ilmiön autenttisuus, sillä ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään (Kananen 2017, 83). Tässä opinnäytetyössä yksi tiedonhankintamenetelmä on osallistuva havainnointi, jossa tutkija on fyysisesti mukana yhteisön toiminnassa.

Havainnointia voidaan toteuttaa joko strukturoimattomasti eli yleisluontoisena havainnointina tai strukturoituna havainnointina. Strukturoimattomassa havainnoinnissa ei ole selvää, mihin kohteessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tällöin havainnointijaksolta tehdään mahdollisimman paljon muistiinpanoja ilmiön kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Strukturoidussa havainnoinnissa puolestaan tiedetään, mihin huomio kohdistetaan. Havainnointipäiväkirjassa voivat olla valmiina

seurattavat tekijät. Havainnointipäiväkirjaa täytetään määritellyn havainnointijakson ajan. (Kananen 2014, 79.)

Aktiivinen havainnointijaksoni ajoittui keväälle (toukokuu-kesäkuu) sekä syksylle (marraskuu) 2017, jolloin työpisteille järjestettiin Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksia. Täytin havainnointipäiväkirjaa sosiaalisten tapahtumien ja tilanteiden yhteydessä, kuten palavereissa, kahvi- ja ruokapöytäkeskusteluissa ja kuntotesteissä – siellä, missä luonnollisesti kohtasin henkilöstöä päivittäin. Useimmiten jouduin kirjoittamaan muistiinpanoni varsinaisen tapahtuman jälkeen. Muistiinpanojeni pohjalta tein yhteenvetoja ja johtopäätöksiä.

4.6 Aineistonanalyysimenetelmät

Olen kerännyt opinnäytetyöni aineiston vuoden 2017 aikana. Tuolloin Jääkäriprikaatissa, Sodankylän varuskunnassa, oli vielä käytössä 10/4-palvelusaikapilotointi. Varusmiehillä oli kymmenen palveluspäivää ja neljä vapaapäivää. Vuosina 2016-2017 toteutettu pilotointi koettiin perusyksiköissä työskentelevän henkilökunnan keskuudessa raskaana. Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksissa 10/4-palvelusaikarytmitys oli hyvin keskeinen puheenaihe. Useissa konteksteissa nousi esille, että "kymppinelonen" kuormittaa ja kyseenalaistaa henkilöstön työssä jaksamista. Palvelusaikarytmitykseen haluttiin muutosta, ja entinen 5/2-malli koettiin mielekkäänä ja toimivana.

10/4-kokeilu oli käytössä vuoden 2017 loppuun saakka. Saapumiserästä 1/18 alkaen käytössä oli 5/2-malli. Tästä syystä analysoidessani tuloksia rajasin 10/4-kokeiluun liittyvät vastaukset kokonaan opinnäytetyöni ulkopuolelle. Koin, että 10/4 on pilotoinnin poistumisen myötä "vanhaa tietoa", eikä siihen liittyvien vastausten analysoimisesta olisi käytännössä enää hyötyä.

Analyysi alkaa jo kenttätyövaiheessa (Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1996, 89). Tutkija opiskelee ja pohtii aineistoaan, tekee tarkennuksia tutkimustehtäväänsä ja perehtyy kirjallisuuteen. (Syrjälä ym. 1996, 89.) Aineiston analyysin lähtökohtiin kuuluvat muun muassa vastauksien saaminen tutkimustehtävään, olennaisen erottaminen aineistosta sekä erilaisuuksien ja poikkeavuuksien huomioiminen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki.)

Valitsin opinnäytetyöni aineiston analysointimenetelmäksi sisällönanalyysin, sillä koin sen parhaiten vastaavan opinnäytetyöni tarpeisiin. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jonka avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä, yleisessä muodossa. Aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Tutkija tekee analyysia tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Sisällönanalyysissä on olemassa kolme erilaista mallia, joita ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Käytän opinnäytetyössäni aineistolähtöistä analyysia: tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Kananen (2015, 171) kuvaa aineistolähtöistä tulkintaa tekstin jaotteluna asiasisältöihin ja sisältöjen koodaamisena (nimeämisenä), jotka perustuvat täysin aineistoon.

Laadullisen aineiston analyysia voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi, jossa aineisto redusoidaan, klusteroidaan ja abstrahoidaan. Redusointi tarkoittaa aineiston pelkistämistä, jossa aineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois ja koodataan olennaiset ilmaukset ylös. Pelkistetystä aineistosta esimerkiksi alleviivataan erivärisillä kynillä ilmaisuja, jotka kuvaavat tutkimuskysymyksiä. Klusteroinnilla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä. Klusteroinnissa etsitään aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Saman teeman alle kuuluvat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokka nimetään sisältöä kuvaavaksi käsitteeksi, esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuudeksi tai piirteeksi. Näin aineisto tiivistyy, ja yksittäiset käsitteet tulevat osaksi yleisempiä käsitteitä. Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli muodostetaan teoreettisia käsitteitä olennaisen tiedon ja valikoidun tiedon perusteella. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämisessä alkuperäisaineiston kielelliset ilmaisut muuttuvat siis teoreettisiksi käsitteiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-114.)

Aloitin aineiston analysoinnin kirjoittamalla aivoriihityöskentelyssä käsiteltyjen kysymysten vastaukset word-tiedostoksi. Tulostin vastaukset paperille ja luin ne useaan kertaan läpi hahmottaakseni kokonaisuuden. Käytin redusointivaiheessa erivärisiä yliviivaustusseja, mikä auttoi aineiston pilkkomisessa. Pelkistämisvaiheen jälkeen aloin klusteroida eli ryhmitellä aineistoa: etsin vastauksista samankaltaisuuksia, joista alkoi muodostua alaluokkia. Alaluokat nimesin kyseistä luokkaa kuvaavalla käsitteellä.

4.7 Aivoriihityöskentelystä saadun aineiston analysointi

Kysymys 1: *Mitä hyvää työyhteisössänne on?*

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	**Pelkistetty ilmaus**	**Alaluokka**
”Yhteistyö on joustavaa, kun kaikki ovat valmiita joustamaan.”	Joustava yhteistyö	**Yhteistyön sujuvuus**
”Toisia tuetaan tehtävästä riippumatta.”	Toisten tukeminen	
”Töitä tehdään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.”	Yhteinen tavoite	
”Ilmapiiri työporukassa on hyvä , ja asioista on helppo puhua.”	Hyvä ilmapiiri, helppo puhua	**Avoin ilmapiiri**
”Yksikössä vallitsee hyvä henki. Huumori yhdistää ja näkyy yksikössä.”	Hyvä henki ja huumorintaju	
”Työporukka on tiivis.”	Tiivis porukka	
”Yhteishenki on vahva. Kaikilla on asenne kohdillaan.”	Yhteishenki ja asenne	
”Yksikön sisällä puhalletaan yhteen hiileen.”	Yhteenkuuluvuuden tunne	

”Ihmiset eivät riitele, vaikka asiat olisivatkin ristiriidassa.”	Henkilökemia Päällikköportaan tuki	
”Työssä korostuu toiminnan vapaus. Lopputulos ratkaisee.” *”Myös nuorille kouluttajille ja uusille työntekijöille annetaan vastuuta.”* *”Töitä pystyy järjestelemään, tarvittaessa kaveri tukee.”* *”Työ on itsenäistä ja siihen on mahdollisuus vaikuttaa.”*	Toiminnan vapaus Vastuu Töiden järjestelykyky Itsenäinen työ	**Työn itsenäisyys**
”Kun tehdään töitä, silloin keskitytään työntekoon.” *”Tiedetään, mitä tehdään ja minkä vuoksi. Tiedostetaan tavoitteet ja vaatimukset toiminnalle.”* *”Vaikka olisi kuinka kiire, normeista ja*	Keskittyminen olennaiseen Selkeät tavoitteet ja suoritusvaatimukset Normien ja määräaikojen	**Työn hallinta**

määräajoista pidetään kiinni.” *”Vuosilomakäytäntö on hyvä. Se on kaikin puolin joustava.”*	noudattaminen Joustavat vuosilomakäytännöt	

Klusteroinnin jälkeen siirryin abstrahointiin, käsitteellistämiseen, jossa yhdistelin tekemiäni luokituksia. Etenin siis alaluokista yläluokkiin, joiden lopputuloksena on pääluokka, teoreettinen käsite.

Alaluokka	**Yläluokka**	**Pääluokka**
Yhteistyön sujuvuus Avoin ilmapiiri	Vuorovaikutus	**Yhteisöllisyys**
Työn itsenäisyys Työn hallinta	Työn toimivuus	**Työn organisointi**

Kysymys 2: *mitä kehitettävää on työyhteisössänne?*

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	**Pelkistetty ilmaus**	**Alaluokka**
”Toivoisin päällikkötasolta enemmän ennakoivaa johtamistapaa.” *”Käskyt ja tehtävät tulevat usein hyvinkin viime tipassa. Näiden pitäisi tulla*	Päällikkötason ennakoiva johtaminen Käskyjen ja tehtävien etupainotteisuus	**Ennakoiva johtaminen**

etupainotteisesti, jotta niihin ehditään reagoida riittävän ajoissa." *"Tiedonkulku ylhäältä alaspäin ei aina toimi. Tiedon pitäisi tulla hyvissä ajoin."* *"Päätöksenteko vie välillä paljon aikaa. Tuntuu, ettei kukaan uskalla ottaa siitä vastuuta."*	Tiedonkulku ja ennakointi Päätöksentekokyky nopeammaksi	
"Toimintaa tulisi suunnitella huolellisesti, ei kiireessä." *"Suunnittelun pitäisi tähdätä pitkälle. Se toisi vakautta."* *"Henkilöstösuunnittelun pitäisi tulla avoimemmaksi. Tuntuu, että se on jotenkin salaista."* *"Byrokratiaa on liikaa. Byrokratiasta täytyisi päästä eroon ja tehdä toiminta kaikille helpommaksi."*	Toiminnan suunnittelu Pitkäjänteinen suunnittelu Henkilöstön urasuunnittelun avoimuus Byrokratian vähentäminen	Avoin johtaminen
"Uusia työntekijöitä	Uusien työntekijöiden	Henkilöstöresurssit

tarvitaan lisää.” *”Töitä on enemmän kuin tekijöitä.”* *”Vähäisen henkilömäärän vuoksi henkilökuntaa on ollut sairaanakin töissä.”* *”Henkilöstöresurssit eivät ole riittävät.”*	palkkaaminen Runsas työmäärä Henkilöstön vähyys Henkilöstövaje	
”Varuskunnallisia tukitehtäviä on liikaa. Näitä tulisi reilusti karsia.” *”PR-tehtäviä, esimerkiksi vierailuja, on liikaa ja ne kuormittavat henkilöstöä.”* *”Työmäärä ei jakaudu tasaisesti.”* *”Pikatilanteet yhteistyökumppaneilta kuormittavat.”* *”Työtehtävien laajan kirjon vuoksi osa tehtävistä joudutaan hoitamaan vasemmalla kädellä. Se aiheuttaa*	Tukitehtävien karsiminen ja priorisoiminen PR-tehtävien karsiminen ja vakioiminen Työmäärän jakaminen yksikön sisällä Tilanteiden arvaamattomuus Työtehtävien laaja kirjo	Työntekoon liittyvät resurssit

tyytymättömyyttä."		
"Mentorit takaisin yksiköihin" *"Jos ei ole joka yksikköön asettaa mentoria, niin päämentori esimerkiksi esikunnassa"* *"Perehdyttäminen ei ole riittävää ja yhtenäistä."* *"On olemassa jokin perehdytysopas, mutta käytetäänkö sitä ja dokumentoidaanko perehdyttäminen?"*	Yksikkökohtaiset mentorit Päämentorin nimeäminen Perehdyttämisen vajavaisuus Ajan tasalla oleva perehdytysopas	Perehdyttäminen

Alaluokka	**Yläluokka**	**Pääluokka**
Ennakoiva johtaminen Avoin johtaminen	Johtamis- ja esimiestaidot	**Johtaminen ja esimiestyö**
Henkilöstöresurssit Työntekoon liittyvät resurssit	Työyhteisön resurssit	**Resurssit**
Yksikkökohtaiset mentorit Päämentorin nimeäminen Perehdyttämisen	Perehdyttämiskäytännöt	**Perehdyttäminen**

vajavaisuus Ajantasalla oleva perehdytysopas		

Kysymys 3: *kuinka kehittäisitte edellä esille tulleita asioita?*

Kehittämiskohde	**Ehdotettu kehittämistoimenpide alkuperäisin ilmauksin**
Johtaminen ja esimiestyö	*”Etupainotteinen suunnittelu”* *”Pitämällä kiinni sovituista asioista.”* *”Tiedonkulun tulee olla avointa. Säännölliset kouluttajapalaverit pitäisivät ajan tasalla.”* *”Viikottaiset palaverit yksikössä”* *”WhatsApp-johtaminen pois, se ei ole oikea kanava työasioiden hoitamiseen.”* *”Sähköinen viestintä ei korvaa kasvokkain kohtaamista.”* *”Byrokratian vähentämisellä annettaisiin johtamisen mahdollisuus yksikön päällikölle.”* *”Henkilöstön urasuunnittelusta tulee tehdä avoimempaa.”* *”Tiedottamisen lisääminen päällikkötasolta alaspäin, olennaisten asioiden kertominen, kuten tulevat harjoitukset, kokoonpano ja*

	tehtävät” *”Yksikön sisällä olisi hyvä linjata yksikön toimintatavoista.”*
Resurssit	*”Henkilökunnan ja resurssien lisääminen auttaisi työssä jaksamista.”* *”Tukitehtävät vievät aikaa ja resursseja. Tarvitaan parempaa suunnitelmallisuutta.”* *”Yksi kouluttaja joukkuetta kohden on aivan liian vähän. Tarvitaan lisää henkilökuntaa.”* *”Painopisteen luominen rajatuilla resursseilla”* *”Tapahtumia ja tehtäviä tulee koko ajan lisää, mutta mitään ei oteta pois. Miksi?”* *”Nimeämällä vastuuhenkilöitä eri tehtäviin, kuten ampumakoulutukseen”* *”Harjoitukset olisi järkevä vakioida. Samat harjoitusalueet ja –paikat toisivat varmuutta työhön ja tehtäviin.”* *”Tehtäviä pitää priorisoida.”* *”Selkeä vuosikalenteri käyttöön, jotta näkisi hyvissä ajoin, mihin harjoituksiin ja muihin vastaaviin on osallistumassa.”*
Perehdyttäminen	*”Perehdyttämisen pitää olla heti alusta alkaen suunnitelmallista.”* *”Uusien työntekijöiden mentorointi pitää olla suunnitelmallisempaa ja*

	pidempiaikaista. Päämentori esikuntaan, joka johtaa koulutuspäiviä uusille työntekijöille." *"Mentoroinnin suunnitelma, jossa on selkeästi asioita, mitä ensimmäiset työtehtävät vaatii ja miten prikaatissa asioita hoidetaan (juttuja, joita ei "koulussa" tai "kurssilla" opeteta). Varataan tähän ihan esikunnasta aikaa ja henkilöstöä, ettei jää vaan perusyksikön päällikön ja kouluttajien varaan."*

Neljäs kysymys liittyi henkilöstön jaksamisen parantamiseen. Tähän kysymykseen liittyvät vastaukset analysoin hakemalla samantyyppisiä alkuperäisilmauksia, joista muodostin luokka 1:n. Luokka 1:stä muodostin suoraan luokka 2:n, ikään kuin pääluokan. Aiemmissa analysoinneissani olen käyttänyt luokitusta *esimerkki alkuperäisilmauksesta – pelkistetty ilmaus – alaluokka – yläluokka – pääluokka.* Viimeisen kysymyksen kohdalla katsoin toimivammaksi tavaksi tehdä "lyhyempi", yksinkertainen luokittelu.

Kysymys 4: *miten parantaisitte henkilöstön jaksamista?*

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	**Luokka 1**	**Luokka 2**
"Kiinnittämällä huomiota työmäärän jakautumiseen. Myös OTO (oman toiminnan ohella)-tehtävät kuormittavat." *"Henkilöstön työmäärää pyrittävä jakamaan tasaisemmin. Huolellinen*	Työnteon sujuvuus	Työn hallinta

suunnittelu ja suunnitelmassa pysyminen." *"Priorisoimalla töitä"* *"Huolellisella suunnittelulla ja tiedottamisella"* *"Mahdollisuus etätöihin yksittäisinä päivinä (toisella paikkakunnalla asuvat)."*		
"Henkilöstösuunnittelu avoimemmaksi. Olisi mukava tietää edes yksi vuosi eteenpäin, missä yksikössä ja tehtävässä tulee olemaan." *"Henkilöstön suunnittelu ja urapolku kiinnostavat."* *"Henkilöstön vaihtuvuus ei tuo pysyvyyttä. Henkilöt tulisi jollakin konstilla saada pysymään tehtävässä – tai talossa - nykyistä pidempään."* *"Henkilöstön käyttöä ja tulevia tehtäviä koskevista suunnitelmista täytyy pitää kiinni."*	Henkilöstön käytön suunnitelmallisuus	Avoin urasuunnittelu
"Yhteisiä tapahtumia henkilökunnalle,	Liikunnan säännöllisyys ja yhteisöllisyys	Yhteinen liikunta

esimerkiksi liikuntaa” *”Viikkoliikuntaoikeuden käyttäminen kaikesta kiireestä huolimatta”* *”Pakollinen, käsketty viikkoliikunta”* *”Konkreettiset toimenpiteet tykyn edistämiseksi. Nyt on paljon puhetta, mutta vähän tekoja.”* *”Yksikön henkilökunnan yhteinen liikunta”*		

4.8 Kyselylomakkeen tulosten analysointi

Kysymys 1: *Millaiseksi koet oman työssä jaksamisen?*

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	**Luokka 1**	**Luokka 2**
”Väsynyt” *”Stressaantunut”* *”Koen olevani väsynyt. En tiedä, kauanko tätä tahtia jaksaa.”* *”Paremminkin olen jaksanut.”*	Väsymys ja stressi	Henkinen kuormittuminen

”Työ on muuttunut, ja oma jaksaminen myös. En ole enää yhtä vireä kuin aikaisempina vuosina.” *”Tunnen henkistä kuormitusta jaksamisessani.”* *”Jatkuva muutos ja epävarmuus ovat kysyneet voimavarojani.”* *”Riittämättömyyden tunne korostuu melko usein.”*		

Kysymys 2: *Mitkä asiat tukevat jaksamistasi?*

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	**Luokka 1**	**Luokka 2**
”Perhe” *”Lapset”* *”Koti”* *”Kaveriporukka”* *”Sosiaalinen ympäristö”* *”Perhe-elämä”* *”Läheiset ja ystävät”* *”Työkaverit”*	Läheiset ja sosiaalisuus	Sosiaaliset suhteet

”Harrastukset” *”Vapaa-aika”* *”Viikonlopun odottaminen”* *”Vapaat ja lomat”* *”Liikunta”* *”Lepään, kun siihen on mahdollisuus.”*	Vapaa-ajan merkitys	Vapaa-aika
”Työ” *”Mielekäs työ”* *”Toimeentulo”* *”Työn tuoma turva”*	Työn merkitys	Työ

Kysymys 3: *Miten ylläpidät työkykyäsi?*

Esimerkki alkuperäisilmauksesta	**Luokka 1**	**Luokka 2**
”Liikkumalla ja lepäämällä” *”Mielekkäällä vapaa-ajan tekemisellä”* *”Harrastamalla itselle mieleisiä asioita”* *”Taukoliikunnalla”* *”Tykyn hyödyntäminen: lenkkeily, työn ja vapaa-*	Liikunnan ja harrastusten merkitys	Liikunta

ajan erillään pitäminen” *”Liikkumalla säännöllisesti n. 6 h viikossa”* *”Hyötyliikunta”* *”Vapaa-ajan liikunnalla (tykyliikuntaa ei ehdi tarpeeksi).”*		

5 Tutkimustulokset ja kehittämissuunnitelma

Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksien aivoriihiosio käsitti neljä kysymystä: *mitä hyvää työyhteisössänne on, mitä kehitettävää on työyhteisössänne, kuinka kehittäisitte edellä esille tulleita asioita ja miten parantaisitte henkilöstön jaksamista.*

5.1 Työyhteisön vahvuusalueet

Tuloksista käy ilmi, että perusyksiköiden ja Kuljetuskeskus 1:n henkilöstö on tyytyväisiä työyhteisössään yhteisöllisyyteen ja työn organisointiin liittyviin asioihin. Ilmapiiri, yhteishenki ja asenne työtä kohtaan koetaan hyvänä. Työtovereita autetaan tehtävästä ja tilanteesta riippumatta. Auttaminen nousi esille myös yksiköiden välillä. Joustava yhteistyö, tiivis työyhteisö ja huumorintaju muodostavat avoimen ilmapiirin. Yhteisöllisyyden tunne tulee esille myös ammattiylpeyden kokemisen kautta. Henkilöstösuhteet ovat kunnossa, sillä missään yhteydessä ei tullut ilmi, että henkilöiden välillä olisi kitkaa. Tästä voidaan päätellä, että toimivalla vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys perusyksikön arjessa ja hyvinvoinnissa. Juutin ja Vuorelan (2002, 71) mukaan työpaikan hyvän ilmapiirin taustatekijöinä ovat ihmisten välinen luottamus, avoimuus ja avuliaisuus. Positiivinen ilmapiiri heijastuu myös työyhteisön tuloksiin. Työpaikan ihmissuhteissa tulisi olla samanlaista kannustavaa ilmapiiriä kuin urheilukilpailuissa kotijoukkueen ja yleisön välillä. (Juuti & Vuorela 2002, 71.)

Yhteisöllisyyden lisäksi toinen vahvuusalue työyhteisössä on työn organisointi. Itsenäinen työ ja toiminnan vapaus nousivat esille useassa perusyksikössä. Työntekijät kokevat, että itsenäinen työskentely, töiden järjestelykyky, selkeät tavoitteet ja suoritusvaatimukset tuovat selkeyttä työntekoon. Työtapoihin ei ole olemassa yhtä ja ainoaa kaavaa, sillä lopputulos ratkaisee. Juutin ja Vuorelan (2002, 69) mukaan työnteon tulisi olla luonteeltaan mielekästä, itsenäistä ja monipuolista. Työn suunnittelulla voidaan rikastaa työtä. Ihminen kokee suurta mielihyvää, kun hänellä on mahdollisuus toteuttaa omia suunnitelmiaan ja valvoa itse työnsä lopputulosta.

Lisäksi hyvinä asioina työyhteisössä mainitaan ikärakenne, yksikön sisäiset liikuntahaasteet sekä työtehtävien vaihtelevuus. Työyhteisössä työskentelee nuoria

sopimussotilaita, joiden asepalveluksen suorittamisesta on kulunut vain vähän aikaa. Ammattialiupseerit, opistoupseerit ja upseerit ovat iältään noin 20-50-vuotiaita miehiä ja naisia, joten ikäjakauma on suuri. Tämä koetaan positiivisena asiana, eräänlaisena rikkautena.

Osassa perusyksiköitä järjestetään henkilökunnan keskuudessa erilaisia liikuntahaasteita, esimerkiksi yksikön sisäinen punnerrushaaste. Haasteet ovat mielekkäitä, hyvähenkisiä ja leikkimielisiä kilpailuja, jotka omalta osaltaan hitsaavat henkilöstöä yhteen. Myöhemmissä tuloksissa tulee esille, että henkilöstö kaipaa enemmän yhteistä liikunnan harrastamista ja viikkoliikuntamahdollisuuden käyttöä työajan puitteissa.

”Vaihtelevat työtehtävät ovat se juttu.” Työtehtävien vaihtelevuus tuo mielekkyyttä työn sisältöön. Päivät voivat olla luonteeltaan ja sisällöltään hyvin erilaisia. Työskentely-ympäristö vaihtelee ”siistin sisätyön” ja kenttäolosuhteiden välillä.

5.2 Työyhteisön kehittämiskohteet

Kehittämiskohteiksi nousevat *johtaminen ja esimiestyö, resurssit sekä perehdyttäminen.* Johtamisen saralla toivotaan ennakoivaa johtamista. Käskyjen ja tehtävien toivotaan tulevan etupainotteisesti, jotta niihin ehdittäisiin reagoida. Toiminnan suunnitteluun halutaan parannusta: suunnittelun tulisi olla pitkäjänteistä ja kauaskantoista. Myös henkilöstön urapolun suunnitteluun toivotaan lisää avoimuutta: *”Henkilöstösuunnittelun pitäisi tulla avoimemmaksi. Tuntuu, että se on jotenkin salaista.”*

Päätöksenteon tulisi olla nopeampaa ja vastuullisempaa. Byrokratian vähentäminen nähdään myös tärkeänä asiana.

Resurssien osalta selkein kehittämiskohde liittyy henkilöstömäärään ja työmäärään: töitä on enemmän kuin tekijöitä, eikä työmäärä jakaudu tasaisesti. Varuskunnallisia tukitehtäviä sekä niin sanottuja PR-tehtäviä, kuten erilaisia vierailuja, todetaan olevan liikaa ja kuormittavan henkilöstöä. Työtehtävien, jopa lyhyellä varoitusajalla tulevien, laajan kirjon vuoksi henkilöstö potee huonoa omaatuntoa siitä, että he joutuvat hoitamaan työnsä niin sanotusti vasemmalla kädellä. Rajojen vetämistä kuvataan kommentilla *”on opittava sanomaan ei, eikä aina yrittää viimeiseen asti.”*

Kolmas keskeinen kehittämiskohde on perehdyttäminen. Tuloksissa nousee esille, ettei perehdyttämiseen varata riittävästi aikaa ja resursseja. Henkilöstö kokee, ettei perehdyttäminen ole kaikille yhtenäistä. Useampi työntekijä toi keskusteluissa esille mentoroinnin tärkeyden: *”Enemmän ohjausta uusille työntekijöille. Hallinnollista työtä on niin paljon, että päällikkö/varapäällikkö ehtii tulla seuraamaan koulutusta todella harvoin.”* Sodankylän varuskunnan perusyksiköissä on aiempina vuosina ollut nimetty mentori, joka on opastanut uusia, nuoria työntekijöitä työtehtäviinsä. Tähän järjestelyyn haluttaisiin palata uudelleen.

5.3 Keskeisimpien kehittämiskohteiden parantamisehdotukset

Kehittämiskohteiden parantamiseen kysyttiin parannusehdotuksia. Henkilöstö parantaisi *johtamista ja esimiestyötä* etupainotteisella ja avoimella suunnittelulla. *”Esikunnista pitää tulla paremmalla aikataululla käskyt/tehtävät yksiköille, että yksikön johtoporras pystyy suunnittelemaan ja käskemään tehtävät yksiköiden työntekijöille etupainoisemmin.” ”Aikaisemmin ohjeet vastaavalta kouluttajalta alaspäin ja suunnitelmallisuutta yhteistyöhön.”* Lisäksi johtamista ja esimiestyötä tulisi parantaa avoimella tiedonkululla ja säännöllisillä palavereilla, ”WhatsApp-johtamisen” poistamisella sekä yksikön sisäisten toimintatapojen terävöittämisellä.

Tiedonkulku ja sen haasteellisuus aiheuttivat paljon keskustelua. Osa henkilökunnasta kokee, ettei tieto kulje riittävän hyvin päällikkötasolta alaspäin. Osalla on käytössä työpisteen kesken oma WhatsApp-ryhmä. Keskusteluissa tuli esille, ettei WhatsApp ole sopiva kanava varsinaisten työasioiden hoitamiseen, vaan työasiat tulisi hoitaa tilanteen mukaan kasvotusten tai soittamalla.

”Lisää henkilöstöä: henkilöstön ja työmäärän suhde ei täsmää.” ”*Selkeä työnjako puuttuu.”* Toista esille noussutta kehittämiskohdetta, *resursseja,* henkilöstö parantaisi uuden työvoiman palkkaamisella, työmäärän jakamisella, tukitehtävien ja ”PR-tehtävien” priorisoimisella ja karsimisella sekä vastuuhenkilöiden nimeämisellä eri tehtäviin. *”Painopisteen luominen rajatuilla resursseilla”* on mielestäni hyvin tilannetta kuvaava kommentti, jonka eräs henkilökuntaan kuuluva toi esille aivoriihessä. Tuki- ja ”PR-tehtävät” ovat selkeästi henkilöstöä kuormittavia tekijöitä. Tehtävät aiheuttavat ylimääräistä stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Suurin osa henkilöstöstä haluaisi

keskittyä perustyöhönsä ja hoitaa sen kunnolla. Tähän keskeisin kehittämisehdotus oli tehtävien priorisoiminen ja karsiminen. Tämä helpottaisi henkilöstön työkuormaa.

Henkilöstö kehittäisi resurssihaastetta myös nimeämällä vastuuhenkilöt tiettyihin tehtäviin, kuten ampumakoulutukseen. Vastuuhenkilöiden nimeäminen jakaisi työtehtäviä ja vastuuta sekä selkeyttäisi ”toiminnan kenttää.” Säännöllisin väliajoin vastuualueita voisi kierrättää, joka tukisi ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä.

Kolmas selkeästi kehitettävä kohde, *perehdyttäminen,* koetaan henkilöstön keskuudessa tällä hetkellä riittämättömänä. Keskeisin kehittämisehdotus perehdyttämisen parantamiselle on suunnitelmallinen, pitkäjänteinen mentorointi. Uusien työntekijöiden monipuolinen perehdyttäminen koetaan välttämättömänä asiana työnteon aloittamiselle ja onnistumiselle. Mentorin tehtävään tulisi nimetä kokenut vastuuhenkilö, joka ohjaisi ja kouluttaisi uusia työntekijöitä. Yksi vaihtoehto voisi olla esikunnassa työskentelevä päämentori, joka jalkautuisi uusien työntekijöiden keskuuteen: *”Päämentori esikuntaan, joka johtaa koulutuspäiviä uusille työntekijöille.”*

5.4 Kehittämisehdotukset henkilöstön jaksamisen parantamiseksi

Kysyttäessä henkilöstöltä toimenpiteitä henkilöstön jaksamisen parantamiseksi, esille nousevat kolme keskeistä teemaa: *työn hallinta, avoin urasuunnittelu ja yhteinen liikunta.*

Työn hallinnan osalta henkilöstö haluaisi, että työmäärää jaettaisiin tasaisesti työntekijöiden keskuudessa ja töitä suunniteltaisiin nykyistä tarkemmin. Perusyksiköissä suunnittelutyötä tekeville, toisella paikkakunnalla asuville, toivotaan etätyömahdollisuutta kuten esikunnassa työskentelevillä on. Lisäksi yksikkökohtaisiin toimintatapoihin esitettiin muutosta: *”Linjauksia, miten eri asiat yksikössä hoidetaan. Yksi tapa, johon kaikki sitoutuu.”*

Suunnitelmallisuus korostuu useassa kontekstissa. Avoin urasuunnittelu, mikä on tullut tutkimustuloksissa jo aiemmin esille, nähdään myös yhtenä kehittämistoimenpiteenä. Henkilöstön avoin urasuunnittelu ja tieto tulevaisuudesta toisivat vakautta työskentelyyn. Epävarmuuden sietoa halutaan vähentää, sillä usea kokee työelämän hektiseksi ja

nopeatilanteiseksi. Henkilöstö kokee, että vaikka henkilöstön urasuunnitelma olisikin alustava ja saattaisi vielä muuttua, olisi se parempi vaihtoehto kuin tietämättömyys tulevista tehtävistä.

Henkilöstö pitää liikunnan merkitystä tärkeänä työssä jaksamisen kannalta. Vaikka usea haluaisi käyttää kahden tunnin viikkoliikuntaoikeuden työajallaan, moni jättää sen käyttämättä. Tätä perustellaan muun muassa kiireellä ja työmäärän runsaudella: *”Viikkoliikuntaa ei ehdi pitämään.”* Henkilöstö haluaisi liikkua enemmän porukassa. Yhdessä harrastettu viikkoliikunta katkaisisi hetkeksi työnteon ja toisi virkistystä työpäivään. Kynnys lähteä liikkumaan työajalla olisi matalampi, jos liikkuminen tehtäisiin työpisteen yhteisellä päätöksellä. Liikuntaan liittyvistä vastauksista voidaan siis päätellä, että hyvähenkinen, sosiaalinen paine ja yhdessä tekeminen olisivat henkilöstön liikkeelle paneva voima.

5.5 Yhteenveto kyselylomakkeen ja osallistuvan havainnoin tuloksista

Henkilöstö kokee oman työssä jaksamisensa kanssa huomattavia haasteita. Vastauksista nousee selvästi esille, että henkilökunta on väsynyt ja stressaantunut työn hektisyydestä, arvaamattomuudesta ja jatkuvista muutoksista johtuen. Vastaukset ”väsynyt” ja ”stressaantunut” korostuivat. Vastaajien joukossa oli satunnaisia henkilöitä, jotka kokivat työssä jaksamisensa hyväksi. Osallistuvan havainnoin perusteella voi todeta, että henkistä kuormittumista ilmenee kaikissa ikäluokissa. Nuoretkin työntekijät ovat havahtuneet pohtimaan tuntemuksiaan ja kokevat työssään stressiä ja kuormittumista. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstö tuntuu käyvän ikään kuin ylikierroksilla – nopeat tilanteet, työmäärä, kiireen ja riittämättömyyden tunne, muutokset ja epävarmuuden sieto syövät henkisiä voimavaroja.

Jaksamista tukevina asioina tuloksista nousee esille sosiaaliset suhteet, vapaa-aika ja työ. Sosiaalisissa suhteissa perheellä, ystävillä ja muilla läheisillä on tärkeä merkitys. Myös työkaverit koetaan tärkeinä. Osallistuvassa havainnoinnissa kirjasin työkavereiden merkityksen työyhteisössä vahvasti esille tulevana asiana: yhteiset lounas- ja kahvitauot, ylipäätänsä kuulumisten vaihtaminen, työpäivän aikana tuovat henkistä mielihyvää. Työkavereiden kanssa ei puhuta ainoastaan työasioista, vaan heiltä saadaan tukea myös työelämän ulkopuolisissa asioissa. Haastavina hetkinä

työkaverista, vertaisesta, haetaan tukea. Yhdessä jaetut kokemukset ja tilanteet vahvistavat siteitä työyhteisössä.

Toinen voimaa tuova asia on vapaa-aika. Vapaa-ajalla harrastetaan, liikutaan ja levätään. Kahden tunnin viikkoliikuntamahdollisuus työajalla tuo monelle haasteita, joten he haluavat liikkua vapaa-ajalla. Mielekäs vapaa-ajan tekeminen vie ajatuksia muualle, rentouttaa ja palauttaa työn kiireistä. Osa odotti viikonloppua lepäämisen takia, osa taas harrastamisen ja liikkumisen näkökulmasta. Vapaa-aikaan yhdistetään myös perheen ja ystävien kanssa yhdessä vietetty aika.

Vaikka työ koetaankin kuormittavana, työllä on tärkeä rooli vastaajien elämässä. Mielekäs työ on voimavara. Työ tuo turvaa ja mahdollistaa toimeentulon. Keskusteluissa nousi esille, että mikäli ei olisi työelämässä kiinni, mistä elämä silloin muodostuisi. Elämä rakentuu pitkälti työn ympärille. *”Täytyy yrittää muistaa olla tyytyväinen siitä, että on mahdollisuus olla töissä”,* kommentoi eräs työntekijä työstä käytyä keskustelua. Työ voi aiheuttaa ristiriitaisia tuntemuksia, mutta ilman työtä elämä koettaisiin haastavana, jopa pelottavana. Vastauksissa pohdittiin myös henkilökohtaisia voimavaroja ja niiden rajallisuutta: *”Voimavarani on ajattelu: yksi mies ei voi tehdä enempää kuin yksi mies voi ja ehtii.”*

Tuloksissa ehdoton työkykyä ylläpitävä asia on *liikunta.* Liikuntaa harrastetaan eri muodoissa: työpaikalla taukoliikuntana tai mahdollisuuksien mukaan viikkoliikuntana, hyötyliikuntana tai aktiivisella, säännöllisenä liikkumisena vapaa-ajalla. Suurin osa vastaajista liikkuu jollain tasolla, mutta vaihtelevuutta on paljon. Moni haluaisi käyttää paremmin hyödykseen työajalla tapahtuvan liikuntamahdollisuuden.

5.6 Kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin tueksi

Opinnäytetyöni tavoitteena oli pyrkiä löytämään Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä ennalta kehittämään toimia, joilla työ- ja toimintakykyä voidaan kehittää. Lopputuote on johdon, esimiesten ja työhyvinvointitoimikunnan käyttöön laadittu kehittämissuunnitelma, jonka keskiössä on Jääkäriprikaatin työ- ja toimintakykyyn – ja tätä kautta myös työhyvinvointiin - liittyvät kehittämiskohteet.

Laadin siis tutkimustulosten pohjalta kehittämissuunnitelman (liite 4), joka antaa konkreettisia työkaluja toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Suunnitelman visiona on ”kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva henkilöstö Jääkäriprikaatissa 2020-luvulla”. Kehittämissuunnitelman sisältö on

- Visio
- Hyvinvoinnin ulottuvuuksien ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden esittely yleisellä tasolla
- Henkilöstön työ- ja toimintakykyä tukevat tekijät Jääkäriprikaatissa (Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksien pohjalta)
- Lähtötilanne 2017 (Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksien pohjalta)
- Kehittämiskohteet
- Kehittämissuunnitelman tavoitteet
- Toimenpiteet yhteisen hyvän eteen
- Toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin vuosikalenteri.

Laatimaani toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin vuosikalenteriin on koottu keskeisimpiä tapahtumia, koulutuksia ja tilaisuuksia, joita Jääkäriprikaatissa järjestetään kalenterivuoden aikana. Näitä Jääkäriprikaatin toimintakäskyn ja työhyvinvointitoimikunnan työhyvinvointisuunnitelman mukaisia, fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä sekä työhyvinvointia tukevia tapahtumia ovat urheilutapahtumat, kehityskeskustelut, vuosilomien suunnittelu, toimintakykypäivät, kuntotestit, asiantuntijaluennot, työturvallisuus- ja ensiapukoulutukset, henkilökunnan täydennyskoulutus, työilmapiirikysely, työhyvinvointitoiminnan työpajat, Smartum-liikunta- ja kulttuuriseteleiden jakaminen ja fyysisesti aktiivisten henkilöiden palkitseminen.

Lisäksi olen nostanut kalenterissa esille yhteistoimintapalaverin työhyvinvointitoimikunnan, johdon ja työterveyshuollon kanssa. Palaveri järjestettäisiin tammikuussa, jolloin voisi tehdä tilannekatsauksen edellisestä vuodesta, käsitellä keskeisiä, toimintavuoden aikana esille tulleita asioita ja pohtia kuluvan vuoden

kehittämiskohteita. Keväällä työpisteitä haastettaisiin ideoimaan työpisteiden liikuntakampanjoita tulevan syksyn fyysisen kunnon testitilaisuuksia silmällä pitäen. Henkilöstölle tehtäisiin myös kehonkoostumusmittauksia keväällä ja syksyllä. Kehonkoostumusmittaukset tukisivat henkilöstön fyysisen kunnon testejä ja auttaisivat henkilöstöä arvioimaan henkilökohtaista työ- ja toimintakykyä. Loppuvuodesta, testikauden päätyttyä, liikuntakasvatusala ja työterveyshuolto pitäisivät palaverin, jossa tarkastettaisiin henkilöstön fyysisen kunnon tila. Tilannekatsauksessa tarkastettaisiin henkilöiden määrä, joilla on fyysisen kunnon testit suorittamatta, henkilökohtainen kuntoindeksi, HKI, on alle 1,5 tai kestävyyskuntoindeksi, KEI, on alle 1,5. Kyseiset henkilöt käyvät lääkärintarkastuksessa ennen seuraavia kuntotestejä, ja heikkokuntoisten kohdalla pohditaan keinoja fyysisen aktiivisuuden kohottamiseen.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyöni tavoite oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyyn ja millaisilla toimenpiteillä työ- ja toimintakykyä voidaan kehittää. Tässä luvussa arvioin opinnäytetyöni tuloksia ja päätuotetta, kehittämissuunnitelmaa, sekä koko prosessin onnistumista. Näiden lisäksi pohdin opinnäytetyöni luotettavuutta, eettisyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita kumpusi mieleeni erityisesti tutkimustulosten analysointivaiheessa.

6.1 Prosessin arviointi ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni mielekäs. Koen olevani tyytyväinen, että olen omalla panoksellani ”kantanut korteni kekoon” yhteisen hyvän kehittämiseksi. Prosessi kokonaisuudessaan on avannut silmiäni, ja olen havahtunut pohtimaan työelämää syvällisemmin kuin aikaisemmin. Työllä on suuri rooli ihmisen elämässä. Työelämässä pärjääminen ja menestyminen vaativat panostusta niin työntekijältä itseltään kuin esimieheltä ja organisaatiolta. Työhyvinvoinnin ja työ- ja toimintakyvyn kehittäminen ovat asioita, jotka eivät tule koskaan valmiiksi: niitä tulee aktiivisesti tarkkailla ja viedä eteenpäin. Toiminnan tulee olla tavoitteellista, ja päämäärän tulisi olla kaikille selvä.

Vajaa 1,5 vuotta kestänyt prosessi on ollut varsin opettavainen rupeama. Se on opettanut minulle paitsi tieteellisen tutkimuksen saloja, myös kriittistä ajattelukykyä ja kyseenalaistamista, paineensietokykyä ja vastuunkantamista. Olen huomannut pohtivani kokonaisvaltaista hyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä yhä useammin eri konteksteissa. Työssä jaksaminen, työhyvinvointi ja toimintakyky ovat asioita, jotka ovat olleet Jääkäriprikaatissa esillä jo kauan. Tämän työn myötä on palkitsevaa huomata, että olen saanut jotain konkreettista aikaan. Uskon, että opinnäytetyöni on yksi askel eteenpäin henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämisessä.

Vaikka olenkin tehnyt opinnäytetyöni kirjallisen osuuden itsenäisesti, on prosessin taustalla arvokas yhteistyöverkosto. Verkostoon on kuulunut johdon henkilöitä, esimiehiä, osaajia sosiaalialalta, työ- ja palvelusturvallisuusalalta, kirkolliselta alalta ja työterveyshuollosta. Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksien jalkauttaminen työpisteisiin oli

ovi, jonka avaaminen oli erittäin tärkeää. Hetki oven avaamiselle oli vähintäänkin ratkaiseva: vuonna 2017 henkilöstön jaksaminen oli todellakin koetuksella, mikä näkyi eri konteksteissa niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Alkuvuodesta 2018 julkaistun vuosiraportin mukaan Jääkäriprikaati erottui negatiivisessa valossa muista maavoimien joukko-osastoista. Nyt käynnistetty työ toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin eteen on asia, jonka tulisi olla esillä aktiivisesti. Hyvinvointitalkoot on koko organisaation yhteinen asia, jossa jokaisella työntekijällä – arvoon, titteliin, ikään tai sukupuoleen katsomatta – on vastuunsa ja osansa.

Jääkäriprikaatissa toimii työhyvinvointitoimikunta. Mielestäni työhyvinvointitoimikunnan tulee tehdä itseään enemmän näkyväksi ja läsnäolevaksi. Epäilen, etteivät kaikki työntekijät välttämättä edes tiedä toimikunnan olemassaoloa. Toimikunnan aktiivinen rooli kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittäjänä on koko organisaation ja jokaisen työntekijän tuki. Tulevaisuudessa korostuu myös työterveyshuollon asema. Yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tulee syventää. Aktiivinen vuoropuhelu johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien kanssa lisää työntekijöiden tukemisen verkkoa. Sekä työhyvinvointitoimikunnan että työterveyshuollon toiminnassa täytyy korostaa ennakoivaa ”huoltamista”. Tässä ennakoivassa verkostossa haluan itsekin toimia.

Kehittämissuunnitelma on tuote, jollaista en ole aiemmin työssäni tehnyt. Nyt olen kehittänyt sekä itseäni ja osaamistani että työympäristöni toimintaa. Olen siis omalta osaltani avannut oven kehittämiselle ja toiminnan eteenpäin viemiselle. Tekemäni työni pohjalta minulla on avaimia ja lähtökohtia kehittää toimintaa ja asioita tulevaisuuden toimissani, työskentelenpä sitten missä tahansa.

Ammatillinen kehittyminen on lisännyt myös tiedonjanoani. Tulevaisuudessa haluan kehittää ja haastaa itseäni lisää. Tämä tarkoittaa jossain vaiheessa lisää opiskelua ja opintoja. Työelämässä menestyminen vaatii ponnisteluja, ajan tasalla olevaa tiedonhallintaa ja osaamista. Tämän opinnäytetyön tekeminen on rakentanut kivijalkaa tulevaisuuden opiskeluilleni.

6.2 Tulosten arviointi ja kehittämissuunnitelman laadinta

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset olivat mitkä tekijät vaikuttavat Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyyn ja millaisilla toimenpiteillä työ- ja toimintakykyä voidaan kehittää. Peilatessani tutkimustuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin voin todeta, että olen onnistunut saamaan vastauksia. Tulokset kertovat tämän hetkiset vahvuusalueet yksiköissä (yhteisöllisyys ja työn organisointi) sekä keskeisimmät kehittämiskohteet (johtaminen ja esimiestyö, resurssit sekä perehdyttäminen).

Yhteisten asioiden parantamisessa keskeisintä on yhteisöllisyys. Yhdessä tekeminen kasvattaa luottamusta, luo ilmapiiriä ja tuottaa tuloksia. Yhteiset, kaikille selvät tavoitteet ja yhteinen päämäärä tukevat yhteisöllisyyden syntymistä ja olemassaoloa. Työntekijä haluaa vaikuttaa ja kokea olevansa tärkeä osa organisaatiota. Esimieheltä saatu tuki on tärkeää yksittäisen työntekijän arjessa. Me-hengestä tulee pitää kiinni, sillä se on monelle organisaation jäsenelle kantava voima. Sosiaalinen pääoma – luottamus, arvot, yhteen kuuluvuuden tunne – on myös koko organisaation pääomaa. Hyvä yhteishenki kantaa myös haastavina aikoina, kuten merkittävässä muutoksessa.

Aineiston pohjalta keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat johtaminen ja esimiestyö, resurssit sekä perehdyttäminen. Näillä kaikilla osa-alueilla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnissa. Mielestäni kehitettävät osa-alueet ovat selkeitä, realistisia ja käytännönläheisiä. Työssä jaksaminen, toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on koko organisaation yhteinen asia. Vastuuta ei voi linkittää ainoastaan johtajille, päälliköille ja esimiehille, vaan jokainen yksittäinen työntekijä voi omalla panoksellaan vaikuttaa kokonaisuuteen ja lopputulokseen.

Jo pienet, yksittäiset muutokset ovat merkityksellisiä. Tiedonkulkua voi lisätä avoimesti keskustelemalla, viestimällä, soittamalla, vilkaisemalla ilmoitustaulua ja yksinkertaisesti jakamalla tietoa. Ennakoiva toiminta, kuten hyvissä ajoin hoidettu suunnittelu ja siitä tiedottaminen, tukevat työyhteisön hyvinvointia.

Tulosten mukaan työntekijät toivovat lisää henkilöstöresursseja, eli lisää uutta työvoimaa. Mikäli uusien työntekijöiden palkkaaminen ei ole mahdollista, tulee miettiä muita keinoja resurssien parantamiseksi. Tällöin työmäärään ja työtehtävien määrään tulee kiinnittää entistä terävämmin huomiota. Työmäärän jakaminen ja työtehtävien priorisointi tarvitsevat esimiehen tukea. Työtaakkaa keventämällä voidaan vaikuttaa

keskeisesti monen työntekijän jaksamiseen. Toimintatapojen ja –mallien vakioiminen tuovat vakautta, joka tuo taas turvaa hektiseen työympäristöön.

Kehittämissuunnitelmaa laatiessani olen pyrkinyt konkretiaan: siitä tulee käydä ilmi keskeisimmät asiat yksiselitteisesti ja ytimekkäästi. Suunnitelma on sisällöltään selkeä ja helposti luettava. Tehdessäni suunnitelmaa perehdyin muissa organisaatiossa laadittuihin vastaaviin työhyvinvoinnin suunnitelmiin. Tämä auttoi suuntaviivojen luomisessa ja kokonaiskuvan hahmottamisessa. Koin tärkeäksi, että suunnitelmaa tarkasteli myös muut henkilöt työympäristöstäni ja sen ulkopuoleltakin. Näin ollen sain tarkentavia ja uusia näkökulmia. Poimin kollegoiden keskeiset ideat ja kommentit osaksi lopullista kehittämissuunnitelman sisältöä.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen ei ole yksiselitteistä. Laadullisesta tutkimuksesta kirjoitetut oppaat tarkastelevat luotettavuutta eri näkökulmista ja painottavat eri asioita. Tutkijan tulee kuitenkin osata antaa lukijoille riittävällä tarkkuudella tietoa tutkimuksen sisällöstä, jotta heillä on kykyä arvioida tutkimustuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131, 138.) Tutkijan avoin subjektiviteetti ja hänen myöntäminen tutkimuksen keskeiseksi tutkimusvälineeksi on laadullisen tutkimuksen lähtökohta. Näin ollen yksi tärkeimmistä luotettavuuden kriteereistä on tutkija itse, ja luotettavuuden arviointia tarkastellaan koko tutkimusprosessin kannalta. (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulkinnan kohde on sosiaalinen todellisuus. Tutkijan tulisikin tarkastella henkilökohtaisen suhteensa rakentumista tutkimuskohteeseensa. Tutkijan subjektiivinen adekvaattisuus tarkoittaa tutkijan kykyä ymmärtää tutkimuskohdettaan aikaisemman elämänkokemuksensa kautta. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 152, 153.) Toteutin opinnäytetyöni organisaatiossa, jossa olen työskennellyt vuodesta 2010 alkaen. Työympäristö ja -yhteisö ovat minulle ennestään tuttuja, ja olen havainnoinut viime vuosina tapahtuneita työelämän muutoksia hyvinkin läheltä. Työarjen vaihtelevat tilanteet kahvipöytäkeskusteluista aivoriihityöskentelyyn ovat olleet luonnollinen osa opinnäytetyöprosessia. Työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja toimintakyvystä on keskusteltu muissakin yhteyksissä kuin varsinaisissa

tutkimustilanteissa. Mielestäni opinnäytetyön luotettavuutta tukee se, että olen voinut toteuttaa opinnäytetyöprosessin "aitiopaikalta" ja olla keskeisesti mukana toimintaympäristössä koko prosessin ajan. Olen kyennyt luomaan eron "työminän" ja "tutkijaminän" välillä. Pohdin rooliani heti opinnäytetyöni aiheen varmistuttua. Olen pyrkinyt olemaan puolueeton, tasa-arvoinen ja ennakkoluuloton koko opinnäytetyöprosessin ajan, samalla tiedostaen kyseessä olevan muutokseen pyrkivän toimintatutkimuksen. Toimintatutkimuksessa sekä tutkittavilla että tutkijalla on aktiivinen rooli. Tutkija ei voi siis täysin tarkastella tutkimuskohdettaan ulkoapäin. Huolimatta siitä, että olen tiennyt organisaation taustat ja haastavan lähtötilanteen, olen voinut edetä prosessissani avoimin mielin, muodostamatta ennakkokäsityksiä lopullisista tutkimustuloksista tai kehittämissuunnitelmasta. Mielessäni on ollut koko ajan ajatus, että opinnäytetyöni loppuasetelma, tai lopputulos, voi olla millainen tahansa. Kehittämissuunnitelma on laadittu tulosten pohjalta ja suunnitelmassa näkyy tutkittavien ääni.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee huomioida aineiston anonymisointi eli suorien tunnisteiden poistaminen tai muuttaminen. Tällaisia tunnisteita ovat esimerkiksi henkilö - ja erisnimet, kuten työpaikat. Poistamalla tai muuttamalla suoria tunnisteita varmistetaan, ettei yksittäisiä henkilöitä voida erottaa tutkimuksesta. (Kuula 2006, 214.) Opinnäytetyössäni käyttämäni aineistonkeruumenetelmät, aivoriihi ja kyselylomake, ovat toteutettu anonyymisti. Aivoriihityöskentely toteutettiin työpistekohtaisesti pienryhmissä. Ryhmät nimettiin yleisesti "ryhmä 1," "ryhmä 2" ja niin edelleen. Tutkimustuloksia ei ole eroteltu työpisteittäin, vaan tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena. Kyselylomakkeessa ei kysytty taustatietoja, kuten henkilön nimeä, ammattiryhmää tai työpistettä. Kyselylomake on siis täysin anonyymi.

Tutkimus voi olla luotettavaa ja eettisesti hyväksyttävää, mikäli tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on määritellyt hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia. Hyvään tieteelliseen käytäntöön muun muassa kuuluu, että tutkimus kokonaisuudessaan perustuu rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Tutkimuksessa käytetyt tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät täyttävät tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Tutkijan tekemät valinnat ovat eettisiä. Tutkimus on suunniteltua, ja toteutus ja raportointi tallennetaan asianmukaisella tavalla. Tutkija on ensisijaisesti päävastuussa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6, 7.)

Aloitin opinnäytetyöni aiheanalyysilla, jonka esittelin opinnäytetyöni ohjaajille. Aiheanalyysin jälkeen laadin tutkimussuunnitelman. Puolustusvoimiin liittyvät tutkimukset vaativat tutkimusluvan, joten tein pääesikuntaan osoittamani tutkimuslupahakemuksen keväällä 2017. Hakemukseni hyväksyttiin tietyin tarkennuksin, kuten kaiken tutkimustiedon tulee olla julkista ja tutkimuksen tulee olla kaikkien luettavissa.

Alkuperäisen aikataulusuunnitelmani mukaan tavoitteenani oli saattaa opinnäytetyöprosessi loppuun joulukuuhun 2017 mennessä. Keväällä 2017 viidelle perusyksikölle toteutettujen Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksien jälkeen vastaava tilaisuus päätettiin toteuttaa myös Kuljetuskeskus 1:n henkilöstölle. Tämä tilaisuus järjestettiin marraskuun lopussa. Tästä syystä päätin jatkaa opinnäytetyöprosessiani kevääseen 2018 saakka, ja näin ollen aineistoni kasvoi ja monipuolistui viidestä työpisteestä kuuteen.

Tutkimuksessa tulee noudattaa avoimuutta ja kontrolloitavuutta. Tutkimustekstissä ei saa julkaista tutkittavien tai toimeksiantajan nimiä ilman heidän suostumustaan. Tutkittavia ja toimeksiantajia tulee kunnioittaa koko prosessin ajan. Lisäksi tutkimuksesta tulee käydä ilmi - hyvien käytäntöjen mukaisesti - tutkijan suhde tutkittavaan asiaan ja toimeksiantajaan. (Vilkka 2015, 46.) Käyttämissäni aineistonkeruumenetelmissä ei ole kerätty kohderyhmästä koostuvien henkilöiden henkilötietoja. Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksien yhteydessä kohderyhmälle selvitettiin, että tilaisuuksista saatavaa aineistoa käsitellään yleisesti opinnäytetyössäni sekä johtoryhmän kokouksissa. Suhdettani toimeksiantajaan ja taustaa opinnäytetyöni aiheelle olen monipuolisesti perustellut johdanto-osuudessa. Aihevalinta organisaatiolle, missä työskentelen, on hyvin tärkeä ja ajankohtainen.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Kehittämissuunnitelman laatimisen jälkeen olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka suunnitelma on käytännössä toteutunut. Mahdollisia muutoksia hyvinvoinnissa ja toimintakyvyssä tulisi tarkastella ensimmäisen kerran vähintään vuoden kuluttua toimenpiteiden käynnistämisen jälkeen. Työilmapiirikysely sekä alaisen ja esimiehen välillä käytävä kehityskeskustelu ovat vuosittaisia työhyvinvoinnin tilannekatsauksia ja -

selvityksiä, mutta asioihin tulisi paneutua tulevina vuosina entistä laaja-alaisemmin. Jatkuva muutos ja epävarmuus, työmäärän ja työntekijöiden määrän välillä vallitseva epätasapaino ja työn hektisyys ovat kuormittaneet henkilöstöä. Tästä syystä lähivuosina tarvitaan erityistä panostamista työhyvinvointiin ja työssä jaksamisen tukemiseen. Aktiivinen seuranta ja tilannetietoisuus johdon ja esimiesten keskuudessa edesauttaa nopeaa reagointia ja toimenpiteiden tekemistä.

Tutkin opinnäytetyössäni Sodankylän varuskunnassa työskentelevää Jääkäriprikaatin henkilöstöä. Kohderyhmä koostui Lapin jääkäripataljoonan viidestä perusyksiköstä sekä Kuljetuskeskus 1:stä. Tutkimukseen osallistui 81 sotilasta ja kolme siviilihenkilöä. Jatkotutkimusta ajatellen mukaan voisi ottaa myös Jääkäriprikaatin esikunnan, jossa työskentelee paljon siviilejä. Lähivuodet enteilevät jälleen muutoksia joukko-osastoon, ja muutokset koskettavat sekä sotilas- että siviilihenkilöstöä. Työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen ja työ- ja toimintakyvyn merkitys korostuvat entistä enemmän. Näillä osa-alueilla onnistuminen vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista kehittämistyötä.

Olen keskustellut työterveyshuollon edustajien kanssa tästä ajankohtaisesta aiheesta. Olemme pohtineet keinoja, kuinka henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia voisi tukea. Opinnäytetyöprosessini loppuvaiheilla olin palaverissa työterveyshoitajan ja työ- ja palvelusturvallisuuspäällikön kanssa. Suunnittelimme työterveyshuollon käyttöön tulevaa kyselyrunkoa, jonka avulla työterveyshuollossa voidaan kartoittaa vielä tarkemmin henkilöstön jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Näin ollen yhteistyö Jääkäriprikaatin ja työterveyshuollon välillä tiivistyy, ja työterveyshuollon rooli kasvaa osana toiminnan kehittämistä.

Jääkäriprikaati toimii kahdella paikkakunnalla, Sodankylässä ja Rovaniemellä. Näin ollen tutkimusta voisi tulevaisuudessa jalkauttaa Rovaniemen varuskuntaan ja tutkia myös siellä työskentelevien henkilöiden toimintakykyä ja hyvinvointia. Tämä mahdollistaisi vertailun Sodankylän ja Rovaniemen varuskuntien välillä. Jääkäriprikaatin lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää muiden maavoimien joukko-osastojen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn nykytilaa ja saada vertailupohjaa muualta Suomesta. Tämä vaatisi joukko-osastoissa valveutuneita toteuttajia ja laaja-alaista yhteisyötä.

Lähteet

Brydon-Miller, M., Greenwood, D. & Maguire, P. 2003. Why action research? Sage Publications.

Coffey, A. & Atkinson, P. 1996. Making sense of qualitative data. Complementary research strategies. Sage Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus: Juva.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura: Vantaa.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Gummerus: Jyväskylä.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum: Helsinki.

Ilmarinen. 2015. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Haettu 4.10.2017, sivustolta https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/johtamalla_tyohyvinvointia.6979.news?4998_o=5.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus: Helsinki.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Koppa. Idearíihi. Haettu 20.12.2017, sivustolta https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/idearíihi.

Jääkäriprikaati. Esikunta. Vastaus MM7980/13.4.2016. Henkilöstön jaksaminen Jääkäriprikaatissa.

Jääkäriprikaati. Esikunta. Raportti MN17070/ 2.10.2017. Jääkäriprikaatin palvelusaikajaksottelukokeilun loppuraportti.

Jääkäriprikaati. Esikunta. Suunnitelma MM11038/ 12.12.2016. Jääkäriprikaatin työhyvinvointitoiminnan strategia 2017-2021.

Jääkäriprikaati. Työhyvinvointitoimikunta 2017. Muistio. Työhyvinvointitoiminnan työpaja 6.11.2017.

Jääkäriprikaatin Kilta ry. Historia ja perinteet. Haettu 20.8.2017, sivustolta http://www.jprkilta.fi/historia.html.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Haettu 20.2.2018, sivustolta http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin Kauppakamari.

Kuntatyönantajat. Henkilöstöjohtaminen. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt –suositus kunta-alalle. Haettu 5.10.2017, sivustolta https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino: Tampere.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino: Tampere.

Kyröläinen, H. & Santtila, M. 2010. Sotilaiden fyysinen toimintakyky – vaatimukset ja haasteet. Teoksessa Mäkinen, J. & Tuominen, J. (toim.) Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlakirja. Military Pedagogical Reflections.

Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja1, n:o 6. Helsinki.

Lappalainen, J. 2017. Kehittämistyön metodologia. Lähipäivien luentopohjat. Haettu 1.8.2017, sivustolta Kajaanin ammattikorkeakoulu/Moodle, https://edu.kamit.fi/course/view.php?id=5158.

Maavoimat. 2017. Jääkäriprikaati. Haettu 20.8.2017, sivustolta http://maavoimat.fi/jaakariprikaati.

Maliniemi, T. 2017. Työhyvinvointi johtamisessa. Yksilölähtöinen työkykyjohtaminen työuupumuksen torjumisessa ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjänä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: pro gradu-tutkielma.

Manka, M-L. 2013. Työnilo. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. International Methelp Ky: Viro.

Mäkinen, J. & Tuominen, J. (toim.) 2010. Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlakirja. Military Pedagogical Reflections. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 6. Helsinki.

Mäkinen, P. (22.4.2016). Työturvallisuuskeskuksen blogi: Kuka johtaa työkykyä? Haettu 28.1.2018, sivustolta https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kuka_johtaa_tyokykya.5791.blog.

Osaava lähihoitaja 2020. Toimintakyvyn edistäminen ja ylläpitäminen. Haettu 15.1.2018, sivustolta https://osaavalahihoitaja2020.wikispaces.com/Toimintakyvyn edistäminen.

Pihlainen, K., Santtila, M., Ohrankämmen, O., Ilomäki, J., Rintakoski, M. & Tiainen, S. 2011. Puolustusvoimien kuntotestaajan käsikirja. 2.painos. Edita Prima Oy.

Puolustusministeriö. Hallintopoliittinen osasto. Muistio 13.12.2016. Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti.

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Ohje HE924/3.9.2008. PVOHJE sosiaaliala 010 yleisohjetyöhyvintoiminnasta puolustusvoimissa.

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Määräys HL1175/13.5.2016. Palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen toimintakyky.

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. HL966/1.10.2015. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita: Porvoo.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Juvenes Print Oy: Tampere. Haettu 16.2.2018, sivustolta http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Juvenes Print Oy: Tampere. Haettu 26.3.2018, sivustoltahttp://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä. Selvityksiä 2002:14. Edita Prima Oy. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:13. Juvenes Print: Tampere.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Haettu 1.10.2017, sivustolta http://stm.fi/tyohyvinvointi.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UniPRESS.

Syrjälä, L, Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy: Rauma.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Hyvinvointi- ja terveyserot. Haettu 7.10.2017, sivustolta https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Mitä tooimintakyky on? Haettu 1.10.2017, sivustolta https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on.

Toiskallio, J. & Mäkinen, J. 2009. Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 3. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.

Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Eettisyys. Haettu 16.1.2018, sivustolta https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/tietoa/arvot/eettisyys/Sivut/home.aspx.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaaminen Suomessa. Haettu 22.3.2018, sivustolta http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2010. Haettu 20.2.2018, sivustolta http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf.

Työelämä 2020. Haettu 20.2.2018, sivustolta http://tyoelama2020.fi/.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Haettu 1.10.2017, sivustolta https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Johtaminen ja esimiestyö. Haettu 2.10.2017, sivustolta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus: Juva.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus: Juva.

Virtuaaliammattikorkeakoulu (Virtuaali AMK). Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Ammatillinen tiedonhankinta. Haettu 1.12.2017 sivustolta http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html.

Liitteet

1) Millaiseksi koet oman työssä jaksamisen?

2) Mitkä asiat tukevat jaksamistasi?

3) Miten ylläpidät työkykyäsi?

4) Jäikö sinulla jotain lisättävää ryhmätöihin?

Jääkäriprikaatin komentajan suullinen käsky joulukuussa 2016

ONGELMISTA OIVALLUKSIIN, TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖSSÄ JAKSAMISEN TUKEMINEN

Lapin jääkäripataljoonan perusyksiköiden palkatulle henkilöstölle käynnistetään työssä jaksamisen tukemiseksi alla mainitut tilaisuudet. Tilaisuuteen osallistuu palvelusvelvollisuudella koko perusyksikön palkattu henkilöstö.

Aikataulu:

3 JK	keskiviikko 3.5.2017	klo 12-15	Koul.rak. auditorio
1 JK	maanantai 15.5.2017	klo 8-11	1JK:n auditorio
2 JK	maanantai 15.5.2017	klo 12-15	2 JK:n auditorio

TUKIK	tiistai 16.5.2017	klo 8-11	TK:n auditorio
HK	tiistai 16.5.2017	klo 12-15	HK:n auditorio

Ohjelma:

TILAISUUDEN AVAUS	JPR komentaja	15 min
TYÖHYVINVOINTI JA JAKSAMISEN TUKEMINEN	JPR/KOULOS/TOKY-sektori, Sotilaspastori	15 min
KAHVITAUKO	JPR/KOULOS/TOKY-sektori/Sosiaaliala	15 min
RYHMÄTYÖT	PERUSYKSIKÖN HENKILÖKUNTA/TOKY-sektori	1 tunti
RYHMÄTÖIDEN PURKU	PERUSYKSIKÖN HENKILÖKUNTA/TOKY-sektori	45 min
YKSILÖKYSELY	PERUSYKSIKÖN HENKILÖKUNTA/TOKY-sektori	20 min

Havainnointipäiväkirja

Muistiinpanot kahvipöytäkeskustelu 17.5.2017

-Työpäivän jälkeen koettu väsymys voi olla hyvin suuri --> mihin vaikuttaa?

- *Perheen/kavereiden kanssa vietetty aika kärsii*
- *Kotityöt ja –askareet*
- *Vapaa-ajan laatu, harrastukset*
- *"Väsyneenä ei jaksa lähteä edes liikkumaan"*

-"Ylikierroksilla" käyminen, ns. kädestä suuhun-eläminen

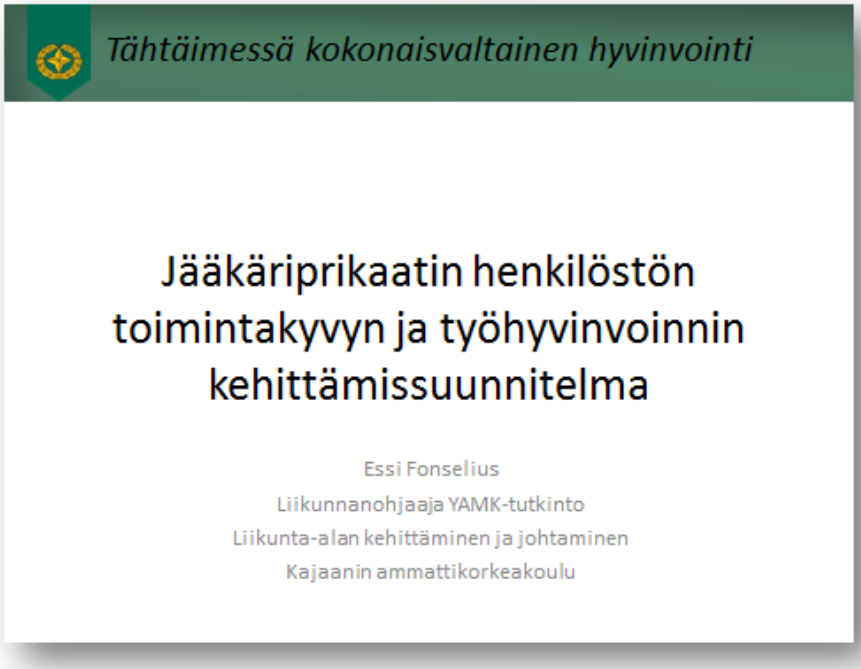
-Työajalla ei ehdi liikkumaan, koetaan huonoa omaatuntoa

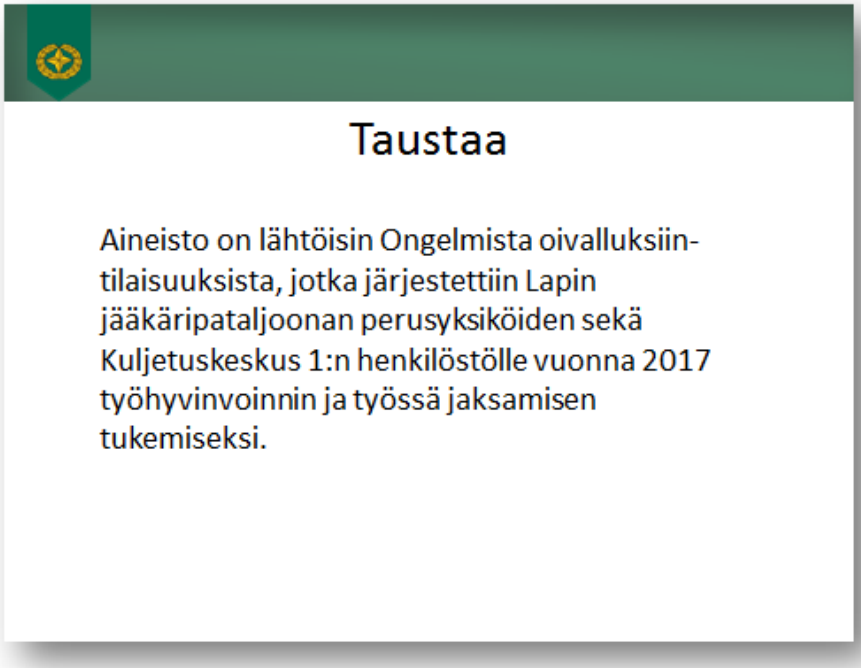
--> Mikäli kahden tunnin viikkoliikuntamahdollisuus tulisi käytettyä, heijastuisi se positiivisesti myös vapaa-aikaan

-Töissä jaksaa, kun on hyvä ja avoin ilmapiiri ympärillä

--> "Ajatus siitä, että en ole tilanteessa yksin"

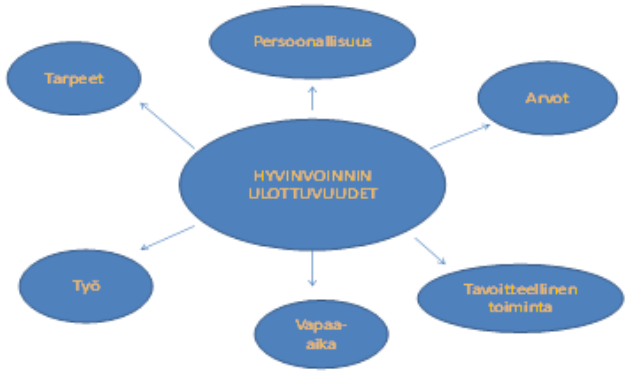
--> "Yhteinen kiire"


Tähtäimessä kokonaisvaltainen hyvinvointi
Jääkäriprikaatin henkilöstön toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma
Essi Fonselius
Liikunnanohjaaja YAMK-tutkinto
Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen
Kajaanin ammattikorkeakoulu


Taustaa
Aineisto on lähtöisin Ongelmista oivalluksiin-tilaisuuksista, jotka järjestettiin Lapin jääkäripataljoonan perusyksiköiden sekä Kuljetuskeskus 1:n henkilöstölle vuonna 2017 työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseksi.

Visio

Kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva henkilöstö Jääkäriprikaatissa 2020-luvulla



Hyvinvoinnin ulottuvuudet Päivi Rauramoa mukaillen (Työhyvinvoinnin portaat 2012)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

- Terveys ja hyvinvointi
- Turvallinen ja toimiva työympäristö
- Mielekäs, sopivasti haasteita tuova työ
- Riittävä osaaminen ja ammatinhallinta, kehittymismahdollisuudet
- Johtaminen ja esimiestyö
- Työn ja vapaa-ajan erottaminen

(Kauhanen, J. 2016 & Rauramo, P., 2012.)

Jääkäriprikaatin henkilöstön työ- ja toimintakykyä sekä työhyvinvointia tukevat

- Mieleinen työnkuva
- Perhe ja ihmissuhteet
- Terveys
- Liikunnan harrastaminen
- Vapaa-aika ja harrastukset

(Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017)

Lähtötilanne 2017

Henkilöstöltä kerätyn palautteen mukaan vahvuusalueita yksiköissä ovat *yhteisöllisyys* ja *työn organisointi,* vaikkakin työmäärä ei välttämättä jakaudu tasaisesti

(Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017)

Yhteisöllisyys

- Yhteenkuuluvuuden tunne
- Tiivis porukka
- Hyvä yhteishenki
- Joustava työyhteisö
- Avoin ilmapiiri
- Onnistumisen halu
- Toisten tukeminen
- Korkea ammattiylpeys

(Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017)

Työn organisointi

- Töiden järjestelykyky
- Itsenäinen työ
- Toiminnan vapaus, lopputulos ratkaisee
- Selkeät tehtävät, tavoitteet ja suoritusvaatimukset
- Joustavat vuosilomakäytännöt

(Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017)

Kehittämiskohteet

Henkilöstöltä kerätyn palautteen mukaan keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi nousevat *johtaminen ja esimiestyö, resurssit sekä perehdyttäminen*

(Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017)

Johtaminen ja esimiestyö

- Päällikkötasolta ennakoivaa johtamista
- Käskyjen etupainotteisuus
- Tiedonkulku ja ennakointi
- Säännölliset kouluttajapalaverit
- Pitkäjänteinen toiminnan suunnittelu
- Henkilöstön urasuunnittelun avoimuus
- Vaihtuva henkilöstö johtoportaassa tuo haasteita

(Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017)

Resurssit

- Lisää työntekijöitä
- Töitä on enemmän kuin tekijöitä
- Varuskunnallisten tukitehtävien karsiminen ja priorisointi
- ”PR-tehtäviä” on liikaa, kuormittavat henkilöstöä
- Sijaistamisjärjestelyt

(Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017)

Perehdyttäminen

- Perehdyttäminen ei ole riittävää ja yhtenäistä
- Mentorointi jokaiseen perusyksikköön
- ”Päämentori” esikuntaan

(Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017)

Kehittämissuunnitelman tavoitteet

1. Jokainen työpiste Jääkäriprikaatissa voi hyvin ja työskentelee ilman liiallista kuormittumista.
2. Johtaminen on avointa ja läpinäkyvää.
3. Työhyvinvointi on osa arkea ja koetaan kaikkien yhteisenä asiana.

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

KEHITTÄMISKOHDE	KEHITTÄMISTOIMENPIDE	VASTUUHENKILÖT (V) JA ARVIOINTI (A)
Pääliikkötasolta ennakoivaa johtamista Käskyjen etupainotteisuus	Työpisteen vuosisuunnitelma: mitä, missä, milloin, kuka Henkilöstön ajantasalla pitäminen	Johto ja esimiesporras (V) Työilmapiirikysely (A) Kehityskeskustelut (A)
Tiedonkulku ja ennakointi Säännölliset kouluttajapalaverit	Monikanavainen , tehokas sisäinen viestintä: "face to face", ruoka - ja kahvitauot, viikkotiedote, sähköposti, sähköinen kansio R-asemalla, ilmoitustaulut Johtoryhmän kokouspöytäkirjojen jakaminen yksiköihin Viikkopalaverit ja vuorovaikutuksen tietoinen lisääminen	Johto ja esimiesporras (V) Koko henkilöstö (V) Työilmapiirikysely (A) Kehityskeskustelut (A)
Pitkäjänteinen suunnittelu Henkilöstösuunnittelun avoimuus	Työpisteen vuosissuunnitelma Henkilöstön osallistaminen suunnittelussa	Johto ja esimiesporras (V) Koko henkilöstö (V) Työilmapiirikysely (A) Kehityskeskustelut (A)
Vaihtuva henkilöstö johtoportaassa tuo haasteita	Toimintatapojen ja -mallien vakauttaminen, prosessien toimivuus	Johto (V) Työilmapiirikysely (A)

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

RESURSSIT

KEHITTÄMISKOHDE	KEHITTÄMISTOIMENPIDE	VASTUUHENKILÖT (V) JA ARVIOINTI (A)
Lisää työntekijöitä Töitä on enemmän kuin tekijöitä	Työtehtävien jakaminen ja priorisointi Tavoitteet ja vastuualueet Toimintatapojen muuttaminen ja vakiointi	Esimiesporras (V) Ylitöiden määrä ja seuranta (A) Henkilöstön vaihtuvuus (A)
Varuskunnallisten tukitehtävien karsiminen ja priorisointi "PR-tehtävät" (vierailuja yms.) on liikaa , kuormittavat henkilöstöä	Ns. ulkopuoliset tehtävät ja tukipyynnöt priorisoidaan Toiminnan ennakoiva suunnittelu ja realistinen resurssien käyttö: *"tehdään mieluummin vähemmän ja kunnolla kuin enemmän ja vasemmalla kädellä"* Vastuuhenkilöiden nimeäminen ns. edustustehtävien toteuttamiseen	Johto ja esimiesporras (V) Työilmapiirikysely (A) Tapahtumien määrä ja laatu (A)
Sijaistamisjärjestelyt	Sijaisen nimeäminen ja tarvittavan osaamisen varmistaminen	Esimiesporras (V) Työnteon ja toiminnan sujuvuus (A) Työilmapiirikysely (A)

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

PEREHDYTTÄMINEN

KEHITTÄMISKOHDE	KEHITTÄMISTOIMENPIDE	VASTUUHENKILÖT (V) JA ARVIOINTI (A)
Perehdyttäminen ei ole riittävää ja yhtenäistä	Yksilökohtainen perehdytyssuunnitelma ja perehdyttämisen dokumentointi Ajantasainen perehdytysopas Vastuualueiden jakaminen	Esimiesporras (V) Työyhteisö (V) Kehityskeskustelut (A)
Mentorointi jokaiseen yksikköön "Päämentori" esikuntaan	Suunnitelmallinen mentorointi Mentoreiden nimeäminen joko perusyksikköön / pataljoonaan tai esikuntaan Ryhmämentorointi	Esimiesporras (V) Työyhteisö (V) Työilmapiirikysely (A) Kehityskeskustelut (A)

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

Lisäksi räätälöity esimiesvalmennus/ -koulutus

1) Perusyksikön päälliköille/varapäälliköille suunnattu koulutus
2) ”Kokeneemmalle kaartille” suunnattu koulutus

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

Työhyvinvointitoimikunnan näkyvyys

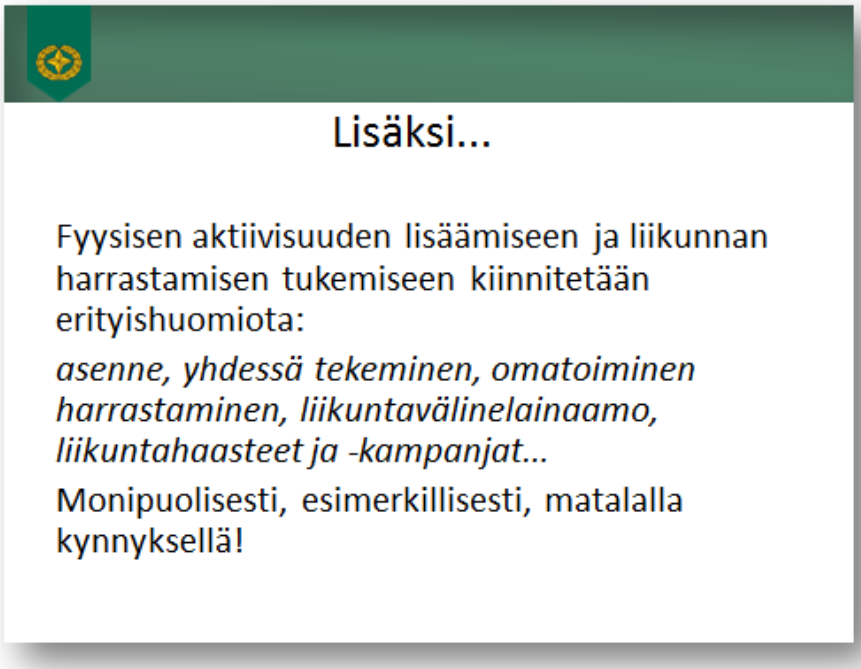
Työhyvinvointitoimikunnan kampanja hyvinvointitalkoiden aloittamiseksi, aktiivinen rooli ja esillä oleminen toiminnan kehittämisessä

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

Työterveysyhteistyö

Toiminnan ja yhteistyön kehittäminen,
mm. säännölliset palaverit eri toimijoiden kesken,
terveystarkastusten syventäminen:
tarkastuksen yhteyteen työntekijän haastattelu
→ yksilöllinen kohtaaminen

Toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin vuosikalenteri
TAMMIKUU
- Työhyvinvointi-toimikunnan, johdon ja työ-terveyshuollon palaveri
-Smartum-seteleiden jakaminen →
HELMIKUU
-Kehitys-keskustelut
- Vuosilomien suunnittelu
- JPR:n mestaruus-kilpailut (hiihto)
MAALISKUU
- Toimintakyky-päivät 1
- Työhyvinvoinnin työpaja 1
- Henkilökunnan täydennyskoulutus erikseen valitusta aiheesta
HUHTIKUU
- Hiihtomarssi
-Kehonkoostumus-mittaukset
TOUKOKUU
-Työpisteiden ideoimat liikunta-haasteet / - kampanjat
KESÄKUU
- Fyysisen työkyvyn testit (kuntotestit)
-Asiantuntijaluento komentajan puhuttelun yhteydessä
HEINÄKUU
ELOKUU
-Toimintakykypäivät 2
-Henkilökunnan täydennyskoulutus
-Työturvallisuus- ja EA-korttikoulutukset
-JPR:n ampuma- ja suunnistuskilpailut
SYYSKUU
-Työilmapiiri-kysely (TIP)
-Fyysisen työkyvyn testit (kuntotestit)
LOKAKUU
-Liikuntakasvatus-alan ja työterveys-huollon palaveri
-Kehonkoostumus-mittaukset
MARRASKUU
-Työhyvinvoinnin työpaja 2 ja SWOT-analyysi
-Henkilöstön osallistaminen toiminnan suunnit-teluun
JOULUKUU
- Työturvallisuus- ja EA-korttikoulutukset
- Fyysisen aktiivisuuden henkilöiden palkitseminen
- Asiantuntijaluento komentajan vuosi-puhuttelun yhteydessä


Lisäksi...
Fyysisen aktiivisuuden lisäämiseen ja liikunnan harrastamisen tukemiseen kiinnitetään erityishuomiota:
asenne, yhdessä tekeminen, omatoiminen harrastaminen, liikuntavälinelainaamo, liikuntahaasteet ja -kampanjat...
Monipuolisesti, esimerkillisesti, matalalla kynnyksellä!

Lähteet

Kauhanen, J. (2016.) Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin Kauppakamari.

Ongelmista oivalluksiin-tilaisuudet Jääkäriprikaatissa vuonna 2017.

Rauramo, P. (2012.) Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita: Porvoo.