

# ESIMIEHEN TEHTÄVÄT SEKÄ OIKEUDELLISET VASTUUT JA VELVOLLISUUDET

Hannele Jääskä

Mirva Lehtonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2010

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) JÄÄSKÄ, Hannele LEHTONEN, Mirva	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 01.11.2010
	Sivumäärä 89	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	Verkkojulkaisulupa X
Työn nimi ESIMIEHEN TEHTÄVÄT SEKÄ OIKEUDELLISET VASTUUT JA VELVOLLISUUDET		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) VANHANEN, Pekka		
Toimeksiantaja(t) Ilmasotakoulu, Koulutuskeskus		
Tiivistelmä <p>Suomalaisessa työelämässä on tapahtumassa merkittäviä muutoksia. Suuret ikäluokat ovat tulossa eläkeikään ja heidän tehtävänsä pitää pystyä jatkuvasti kiristyvässä taloudessa hoitamaan koko ajan pienenevällä henkilömäärällä. Hyvä esimiestyö ja töiden oikeanlainen organisointi ovat tässä onnistumisessa avainasemassa.</p> <p>Työssä on koottu yksiin kansiin esimiestyöhön liittyviä ns. ”parhaita toimintatapoja” tutkimalla työelämään ja esimiehen työhön liittyviä lakeja ja asetuksia, sekä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää kirjallista materiaalia. Omat havainnot sekä työympäristössä toimiminen ovat tuoneet näkökantoja esimiestoimintaan liittyviin asioihin, niin yleisellä tasolla kuin kohdeorganisaatiossa, Ilmasotakoulussa. Esimiesosaamisen lähtötason mittarina on käytetty Ilmasotakoulun vuoden 2008 työilmapiirikyselyä ja erityisesti siinä esimiestyöstä annettuja arvioita.</p> <p>Ilmasotakoulun esimiestoiminnassa tärkeimmät kehittämisen kohteet ovat huomion kiinnittäminen tehtävien jakautumiseen eri työntekijöiden kesken sekä töiden järjestely. Myös palautteen antamiseen, työntekijöiden yksilölliseen kohtaamiseen, kuunteluun sekä motivointiin, innostamiseen ja tukemiseen tulisi kiinnittää huomiota. Teoriaosuudessa kävi ilmi, että esimiehen rooli on erittäin tärkeä osa organisaation toiminnan kannalta ja organisaation menestys kulminoituu viime kädessä johtamiseen. Tehtävien moninaisuus asettaa esimiehen haasteisiin ja vaatii laajaa osaamista. Työn tuloksena syntyi joukko kehitysehdotuksia, joilla Ilmasotakoulun esimiestyötä voitaisiin parantaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Vastuu, velvollisuus, oikeudenmukaisuus, työhyvinvointi, työssä viihtyminen, työilmapiiri		
Muut tiedot		



Author(s) JÄÄSKÄ, Hannele LEHTONEN, Mirva	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 01112010
	Pages 89	Language Finnish
	Confidential	Permission for web X
Title Manager's assignments and juridical responsibilities and duties		
Degree Programme Programme in Business economics		
Tutor(s) VANHANEN, Pekka		
Assigned by Air Force Academy / The Education and Training Centre		
Abstract <p>Significant changes are about to happen in the Finnish occupational culture. The baby boomers are approaching the retirement age, and their duties have to be taken care of by a constantly diminishing number of staff. Good leadership and the right kind of work organization are key words for this change to be a success.</p> <p>This thesis includes a collection of the so-called "best practices" of managerial work. For this, laws, decrees and written material concerning working life and managerial work were studied. The authors' own experiences of the Air Force Academy working environment brought out aspects of managerial work both on the general level and as applied in the Air Force Academy. To indicate the basic level of managerial skills, the Air Force Academy work atmosphere survey of year 2008, also including assessments of the managerial work, was used.</p> <p>The most important issues to be developed in the Air Force Academy managerial work are paying attention to how assignments are planned and divided among the employees. Attention should also be paid to feedback, individual encounters with the employees, listening to them and motivating them, and giving them inspiration and support. The theory part shows that managerial work is an extremely important part of the function of an organization and a key to success. The variation of assignments gives the manager challenges and requires wide know-how. The results show a number of proposals which could further develop managerial work in the Air Force Academy.</p>		
Keywords Responsibility, duty, equity, well-being at work, job satisfaction, work atmosphere		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TYÖELÄMÄÄ KOSKEVA KULTTUURIMUUTOS .....</b>	<b>8</b>
2.1	Esimiehille asetettavat tavoitteet .....	8
2.2	Esimiehen perehdytys ja esimiesvalmennus .....	10
<b>3</b>	<b>JOHTAJAN VASTUUT JA VELVOLLISUUDET .....</b>	<b>11</b>
3.1	Esimiehen valta ja vastuu .....	11
3.2	Työntekijän velvollisuudet .....	13
<b>4</b>	<b>ESIMIEHEN TEHTÄVÄT .....</b>	<b>14</b>
4.1	Johtajuuden haasteet .....	15
4.2	Työhönotto .....	16
4.3	Uuden työntekijän perehdyttäminen .....	17
4.4	Viestintä esimiestyössä .....	20
4.5	Työhyvinvointi .....	21
4.6	Osaamisen kehittäminen .....	24
4.7	Kehityskeskustelut .....	24
4.8	Työpaikan ongelmat .....	26
<b>5</b>	<b>JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET PUOLUSTUSVOIMISSA .....</b>	<b>28</b>
5.1	Sotilasjohtaminen .....	29
5.2	Henkilöstön toimintakyky .....	34
5.2.1	Osaamisen kehittäminen .....	34

5.2.2	Joustavat työajat .....	36
5.2.3	Työyhteisön kehittäminen .....	38
5.2.4	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.....	41
5.2.5	Kehityskeskustelut.....	43
<b>6</b>	<b>ILMASOTAKOULU .....</b>	<b>45</b>
6.1	Ilmasotakoulun johtosuhteet .....	46
6.2	Ilmasotakoulun koulutustarjonta .....	48
6.3	Johtamiskulttuuri.....	51
<b>7</b>	<b>TYÖILMAPIIRIKYSELYN ANALYSOINTI .....</b>	<b>53</b>
7.1	Työilmapiirikyselyn vastauksien analysointi.....	53
7.1.1	Vastauksien tarkastelu henkilöstötasolla.....	54
7.1.2	Vertailu organisaatioiden kesken.....	56
7.1.3	Vertailu henkilöstöryhmien kesken .....	56
7.1.4	Vertailu osastoittain .....	56
7.2	Kehittämiskohteita Ilmasotakoulussa .....	56
<b>8</b>	<b>KEHITYSEHDOTUKSET JA YHTEENVETO.....</b>	<b>59</b>
	<b>PUOLUSTUSVOIMIEN KÄSKYT JA OHJEET .....</b>	<b>62</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>64</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>70</b>
	Liite 1 Transformaalisen johtajuuden testi .....	70

Liite 2 Syväjohtamisen kysymyssarja .....	74
Liite 3 Työilmapiirikyselyn vastaukset .....	76

# 1 JOHDANTO

Suomalaisessa työelämässä on tapahtumassa merkittäviä muutoksia. Suuret ikäluokat ovat tulossa eläkeikään ja työelämään astuvilla nuorilla on suuri haaste astua heidän saappaisiinsa. Oman työkokemuksemme perusteella väitämme, että hyvä esimiestyö ja töiden oikeanlainen organisointi ovat avainasemassa arvioitaessa työyhteisön työssä viihtymistä. Näillä osa-alueilla on monessa työpaikassa vielä kehitettävää. Tavoitteena onkin, että taitavalla esimiestyöllä autetaan nuoria työntekijöitä oppimaan tehtäviinsä ja selviytymään niistä mahdollisimman hyvin ja toisaalta tuetaan myös vanhenevia työntekijöitä jaksamaan työelämässä pidempään ja terveempinä. Esimiestyön merkitystä koko työyhteisön jaksamiselle ja tuloksellisuudelle onkin korostettu viime aikoina yhä enemmän.

Tämä opinnäytetyö tehtiin Ilmasotakouluun Koulutuskeskukseen Tikkakoskelle. Ilmasotakoulun historia alkaa vuoden 1942 marraskuun alusta, jolloin Pieksämäen Naarajärvellä perustettiin Ilmavoimien Viestikoulu. Monien vaiheiden ja paikkakuntien jälkeen vuonna 2005 Ilmavoimien Viestikoulun nimi vaihtui Ilmasotakouluksi ja toiminta laajeni Ilmavoimien komentajan alaiseksi puolustushaarakouluksi sekä Ilmavoimien johtamisjärjestelmälän ja ilmatorjunnan aselajikouluksi. Ilmasotakoulun päätehtävänä on ilmapuolustushenkilöstön perus- ja täydennyskoulutus sekä ilmatorjunta-aselajin tutkimus- ja kehittämistoiminnan toteuttaminen. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010.)

Ilmasotakoulua johtaa koulun johtaja, joka toimii myös Luonetjärven varuskunnan päällikkönä. Varuskuntaan kuuluvat: Ilmavoimien Esikunta, Ilmasotakoulu, Ilmavoimien Materiaalilaitos, Viestikoelaitos, Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen (hallinto- ja tuotanto-osasto), Sotilaslääketieteen Keskuksen Tikkakosken terveysasema, Keski-Suomen aluetoimisto/Länsi-Suomen Sotilaslääni, Pääesikunnan tutkintaosaston Keski-Suomen aluetoimisto sekä Puolustusvoimien Ruokahuollon Tikkakosken muonituskeskus. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010.)

Ilmasotakoulun palkatun henkilöstön vahvuus on 320, joista määräaikaisia virkoja on noin 20. Varusmiespalvelusta saapuu vuosittain suorittamaan 800 miestä ja vapaaehtoisia naisia. Kadettikurssilla on 30 opiskelijaa / kurssi. (Perustietoa työnhakijoille, 2010)

Opinnäytetyön idea lähti liikkeelle Jyväskylän ammattikorkeakoulun Esimiesosaaminen -opintojaksolta. Kurssin edetessä huomasimme kuinka paljon esimies voi vaikuttaa työorganisaatioon ja kuinka tärkeä hänen asemansa on. Halusimme myös tutustua esimiehen työhön pintaa syvemältä. Kurssi antoi paljon ajattelemisen aihetta peilattessamme opittuja asioita jokapäiväiseen elämään omalla työpaikallamme. Halusimme yhdistää opiskelun ja työelämän tarpeet ja ehdotimme Ilmasotakoululle yhteistyötä opinnäytetyön tekemisestä esimiestyöhön liittyvästä aiheesta.

Työssä kootaan yksiin kansiin johtamis- ja esimiestyölle asetetut vastuut ja velvollisuudet sekä puolustusvoimien erityispiirteet näihin liittyen. Esimiestoiminnan tasoa kohdeorganisaatiossa kartoitettiin vuoden 2008 työilmapiirikyselyn (TIP-kysely) ja etenkin sen johtamista käsittelevillä kysymyksillä. Lisäksi käytimme apuna omia työntekijän näkökulmasta tehtyjä havaintoja. Näihin perustuen mietimme kehitysehdotuksia esimiestyön kehittämiseksi. Lisätavoitteena on auttaa Ilmasotakoulun johtajia ja esimiehiä selviämään vaativasta haasteestaan mm. kokoamalla liitteeksi käskyjen ja ohjeiden sijaintiosoitteet tähän opinnäytetyöhön

Tavoiteasettelun perusteella keskeisiksi kysymyksiksi muodostuivat:

- Mitkä ovat puolustusvoimien esimiestyön tärkeimmät asiat?
- Miten niitä tällä hetkellä toteutetaan?
- Mitä voisi tehdä paremmin?

Toivomme myös saavamme esimiehinä toimivia huomioimaan asioita alaisten kannalta. Opinnäytetyö on tehty työntekijän näkökulmasta katsoen, mikä tuo työhön uutta näkökulmaa.

Opinnäytetyön teoriaosuus (teoreettinen viitekehys) on koottu esimiehille laeissa ja asetuksissa määritellyistä oikeuksista ja velvollisuuksista sekä jo olemassa olevasta



tutkimuksesta ja kirjallisuudesta, joka käsittelee esimiestyöhön liittyviä ns. ”parhaita toimintatapoja”. Aineisto on koottu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, verkkomateriaalista, lehtiartikkeleista sekä laeista ja asetuksista.

Työssä käytettiin hyväksi lähes yksinomaan kvalitatiivista tutkimusaineistoa. Aineistoa hankittiin kyselemällä, haastattelemalla ja havainnoimalla sekä tutustumalla organisaation omiin dokumentteihin ja johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja sähköiseen dokumentaatioon. Tutkimuksellisessa osuudessa esimiestyötä Ilmasotakoulussa on kartoitettu vuoden 2008 työilmapiirikyselyn (TIP-kysely) avulla ja pyritty löytämään kehitysehdotuksia, joilla Ilmasotakoulun esimiesosaamista ja tätä kautta esimiestyötä voitaisiin kehittää.

## 2 TYÖELÄMÄÄ KOSKEVA KULTTUURIMUUTOS

Viitalan (2005,295) mukaan on esitetty arvioita, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaa kun työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminen tapahtuu. Käskemisen ja valvomisen tilalle on tullut jatkuva muutos. Näin ollen uudenlaisia johtajia tarvitaan muutoksista selviytymiseen. Näissä muutostilanteissa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan, että he auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä muiden puolesta.

Vanhan työkuulttuurin tilalle ovat tulleet organisaatiomuodot, jotka perustuvat jatkuvaan oppimiseen, uudistumiseen, joustavuuteen sekä tiimityöskentelyyn. Esimiehen tehtäväksi on tullut tiimien johtaminen ja toiminnan luominen sekä ylläpitäminen ei niinkään tehtävien määrääminen.

Tässä uudessa organisaatiossa esimiehen tehtävänä on aikaansaada sellaiset olosuhteet, että työntekijät haluavat ponnistella työyhteisön kanssa yhdessä tavoitteiden eteen. Onnistuakseen tässä esimieheltä edellytetään yhä enemmän ymmärrystä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä sekä johtamisesta. Kaikki esimiehet eivät tule ajatelleeksi, mitä kaikkea johtajuus tuo tullessaan. Esimiestehtävä on paljolti näkyvätöntä taustatyötä, joka vaikeuttaa johtotehtävän sisäistämistä. Näissä uudenlaisissa organisaatioissa johtajan /esimiehen tehtävä on erilainen, tavallaan vaativampikin, koska hänen tehtävänä on johtaa töitä joita hän ei ehkä tunne oikein hyvin. Tämä muutos saattaa koetella henkilöstön muuntautumiskykyä, koska vastuu tehtävistä jakaantuu koko tiimin kesken.

### 2.1 Esimiehille asetettavat tavoitteet

Esimiehelle asetetaan juridisia, haasteellisia ja vastuullisia tulostavoitteita alaistensa johtamiseen liittyen. Esimiehen vastuulla on jalkauttaa ylemmän johtoportaalle määrittelämät tavoitteet niin, että alaiset pystyvät omilla tehtävillä ja osaamisella ne saa-

vuttamaan. Hyvin määritetyt tavoitteet sekä oikein suunnitellut ja organisoidut resurssit kannustavat työntekijöitä tuottavaan työnlaatuun ja yhteistyökykyyn muiden sidosryhmien kanssa. Motivoiva ja oikeudenmukainen johtamistapa vaalii luottamusta esimiestä kohtaan alaisten keskuudessa.

Koska nykypäivänä johtajilta ja esimiehiltä vaadittava johtamistaito on kokenut muutoksen, heiltä odotetaan ihmisten johtamisen sekä asioiden johtamisen hallintaa. Esimiehiltä odotetaan yrityskulttuurin kehityksen tukemista entisajan pelkän johtamisen ja esimiestyön sijaan. Alaiset asettavat esimiehelle monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Esimiehen pitää olla hyvä ihmistuntija ja osata kohdata alainen omana yksilönä. Hänen täytyy pystyä arvostamaan niin itseään kuin muitakin ihmisiä, jolloin hän kykenee iloitsemaan heidän kehittymisestään ja potentiaalinsa laajentamisesta. (Viitala 2005, 324).

Osaava ja asiantunteva esimies mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen työssään ja olemassa olevan tietotaidon hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvän esimiehen tulee olla perehtynyt alaistensa työtehtäviin, jolloin hän pystyy tukemaan heitä mahdollisissa ongelmatilanteissa sekä osata priorisoida ja karsia ylimääräisiä tehtäviä. Esimiehen vastuulla on kertoa ylemmälle johtoportaalle mahdollisen lisätyövoiman tarpeesta. Esimiehen ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat kullan arvoisia ominaisuuksia.

Yritykset odottavat johtajilta ja esimiehiltä apua tavoitteiden ja toiminnan selkiyttämiseen sekä järjestyksen luomista muutoksen hallinnassa. Yrityksen sisäinen muutos vaikuttaa työntekijöiden tuloksellisuuteen ja voi heikentää koko yrityksen tulosta. Arjen johtamiseen tulee tekemisen suunnittelun, tukemisen ja huolehtimisen lisäksi osaamisen suunnittelu, oppimisen tukeminen ja osaamisen riittävydestä huolehtiminen. Nykypäivän johtajilta odotetaan kykyä havaita uusia kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia tehostaa yrityksen toimintaa. Esimiehen valtteihin katsotaan kuuluvan idearikkaus, rohkeus puuttua ja muuttaa asioita sekä luoda hedelmällistä yhteistyökykyä eri osa-alueiden välille. (Viitala 2005, 295 – 299.)

## 2.2 Esimiehen perehdytys ja esimiesvalmennus

Esimiehinä toimiville on tarjolla erilaisia mahdollisuuksia kouluttaa itseään. Koulutusinvestoinnit eivät välttämättä aina tuota niitä käytännön muutoksia, joita yrityksissä on pyritty toteuttamaan. Tähän voi olla syynä se, että esimieskoulutus saattaa olla liian kaukana arjen ongelmista tai koulutusta ja valmennusta ei ole onnistuttu riittävästi kytkemään käytännön tilanteisiin. On siirryttävä yhä enemmän yksilölliseen ja räätälöityyn koulutukseen. Arvioiden mukaan tehokkain tapa kehittää esimiesvalmiuksia on työssä tapahtuva valmennus ja käytännön kautta oppiminen, joita edustavat esim. mentorointi sekä organisaatiotason ryhmäpalaverit.

Esimieskoulutuksen perustuu usein nykytilanteen analyysiin, jossa selvitetään esimiehen vahvuudet ja kehittämisaalueet. Selvityksen työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden testiä (liite 1) tai niin sanottua 360 -asteen mittausta, jossa esimies vastaa itseään koskeviin kysymyksiin, jossa esimiehen työtä arvioivat niin omat esimiehet kuin alaisetkin, vastaamalla samoihin kysymyksiin. Mittaus voidaan toistaa esimerkiksi vuoden välein. Mittauksen jälkeen tehdään henkilökohtainen konkreettinen kehittämissuunnitelma, jossa pohditaan käytännön keinoja, miten esimies voi toimia aiempaa paremmin.

Oikeilla koulutusratkaisuilla voidaan saada aikaan paljon. Lähtökohtana kuitenkin on, että alaiset eivät odota esimiehen olevan ihmetekoihin yltävä yli- ihminen, vaan työtoveri, joka ottaa kaikki alaisensa huomioon tasavertaisina ihmisinä.

### 3 JOHTAJAN VASTUUT JA VELVOLLISUUDET

LakimiesUutisten artikkelissa Juha Teerimäki kiteyttää: ”Esimiehen valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Valta on suhteellista ja rajoitettua, laki määrää pitkälti vallan määrän.”

Laki edellyttää kaikkien virka-/työsuhteessa noudatettavien lakien ja asetusten tuntemista niin esimiehiltä kuin alaisiltakin. Esimiehen tehtäviin kuuluu vastuu tuntea työhön liittyvät normit: lait, asetukset, sopimukset, määräykset ja ohjeet sekä toimia niiden edellyttämällä tavalla. Laeissa määritellään sekä työntekijän että työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia. Valtion virkamieslain 1 luvun 2§:n mukaan ”lain tarkoituksena on turvata virkamiehelle oikeudenmukainen asema suhteessa työnantajaan”.

Työsopimuslain 2 luvun 1§:n yleisvelvoite sisältää työnantajan henkilöstöpolitiikan keskeisimpiä lähtökohtia. Lainkohta tuo juridisen perustan sille, että jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. Lait ovat siten välittämisen hyvä perusta. Resurssien ja valtuuksien tulee olla riittävät organisaation kaikilla tasoilla, ettei johtaminen vaikeudu sen vuoksi.

#### 3.1 Esimiehen valta ja vastuu

Esimiehen tärkein tehtävä on suunnitella ja järjestää työyksikön työt mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tähän liittyy tärkeänä tekijänä henkilöstön työajan tehokas käyttö. Tarkoituksena on siis maksimoida työn tulokset ja minimoida kustannukset. Esimiehillä on sekä toiminnallinen että taloudellinen vastuu työyksikönsä toiminnasta. Valtansa avulla esimiehet vievät organisaatiota kohti sen tavoitteita. Esimiehillä on heidän asemaansa perustuvaa ratkaisuvallaa tärkeiden resurssien suhteen kuin myös tiedon hallintaan liittyvää valtaa. Heillä on myös valtaa vaikuttaa muiden organisaatiossa toimivien ihmisten tilanteeseen. (Viitala 2005, 297.)

Myös alainen on hyvin riippuvainen esimiehestään: niin tehtävien sisällön, koulutusmahdollisuuksien, palkkaus-, kuin urakehityksenkin suhteen.

Henkilöstön arvostusta ja hyväksyntää johtajana ei ole mahdollista saavuttaa, vaikka esimiehen muodollinen valta olisi hyvinkin selkeä ja vaikka hänellä olisi alaistensa tehtävien osaaminen ja asiantuntemus. Esimiehen täytyy hankkia omalla toiminnallaan työntekijöidensä kunnioitus ja uskottavuus johtajana, henkilökohtainen auktoriteetti. (Järvinen 2006, 33.)

Seuraavassa luettelossa on koottu yhdeksän mielestämme tärkeintä esimiehen tehtävää:

- Työyhteisöön sopivan työntekijän valitseminen yhdessä muun organisaation kanssa
- Uuden työntekijän perehdyttämisestä huolehtiminen
- Viestintä sekä alaisten sekä johdon suuntaan eli tiedon välittäminen
- Töiden jako tiimin sisällä, tehtävien määrittely sekä organisointi ja resursointi
- Työyhteisön työhyvinvoinnista huolehtiminen
- Alaisten työkyvyn säilyttäminen
- Opiskelun mahdollistaminen ja tukeminen
- Seuranta ja suorituksen arviointi, palautteen anto
- Kehityskeskustelut alaisten kanssa
- Varhainen puuttuminen ongelmatilanteissa

### 3.2 Työntekijän velvollisuudet

Valtion Virkamieslain 4 luvun 14 §:n perusteella ”virkamiehen on suoritettava tehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä. Hänen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Virkamiehen on käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla”. Työsopimuslain 3 luvun 1 §:n perusteella työntekijällä on velvollisuus suorittaa työnsä huolellisesti työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamien määräysten mukaan.

Edellä esitetyt velvollisuudet on suoraan virkamies- ja työsopimuslaeista. Käytännössä työntekijälle kuitenkin tulee työvelvoitteen lisäksi myös välttää kaikkea sellaista toimintaa, jonka voidaan katsoa olevan ristiriidassa hänen asemassaan olevan työntekijän menettelyjen kanssa, eli työntekijä ei saa vaarantaa toiminnallaan työnantajan luottamusta kykyynsä hoitaa tehtävänsä asianmukaisesti.

Työntekijän tulee myös suorittaa työtehtävänsä huolellisesti ja huolehtia samalla sekä omasta että muiden työpaikalla olevien työntekijöiden turvallisuudesta parhaan kykynsä mukaan. Työntekijällä on myös ilmoitusvelvollisuus työpaikan koneissa, laitteissa tai rakennuksissa havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, varsinkin silloin kun niistä saattaa aiheutua tapaturman tai sairastumisen vaaraa.

Näiden lisäksi työntekijällä on tietysti velvollisuus asettaa oma panoksensa työyhteisön työssä viihtyvyyteen ja työilmapiiriin.

## 4 ESIMIEHEN TEHTÄVÄT

Viitalan (2005, 296) mukaan Popper ja Zakkai (1994) ovat tulleet tutkimuksissaan siihen tulokseen, että ihmisillä on sisäinen kaipuu tulla johdetuksi. Kautta aikojen ihmiset ovat etsineet ja tarvinneet luotettavia ja rohkeita johtajia, joiden on uskottu huolehtivan kansan parhaasta.

Johtajat ja esimiehet toimivatkin esimerkkeinä alaisilleen oman toimintansa kautta. Heidän tehtäviinsä kuuluu viime kädessä tehdä ratkaisut organisaation toiminnan edun mukaisesti. Yksi monista työnteon perusedellytyksistä on se, että esimies hoitaa johtamistehtävänsä. Esimiehen tulisi myös olla ns. alaitensa edellä käyvä ja joskus jopa tietä tasoittava henkilö. Hänen tärkeimpiin tehtäviinsä kuuluu olla johdettavan joukkonsa tukena ja hänen tulee olla käytettävissä, niin hyvässä kuin kiperässäkin tilanteessa ja etenkin kiperissä tilanteissa. Esimies on joukkonsa taka-alalla, näkymättömissä, kun kaikki on hyvin, mutta kun työyhteisö on jostain syystä pulassa, esimiehen paikka on seistä joukkonsa edessä ikään kuin suojaamassa omiaan, puolustamassa ja antamassa tukeaan korottamatta itseään. Jokaisella esimiehellä on myös oma esimies. Tämän syklin tulee jatkua samalla tavoin myös eteenpäin. Liian usein alainen unohdetaan ja koetaan vain ikäväksi, välttämättömäksi pahaksi. (Erämetsä 2003, 53-74.)

Johtajan tehtävät ovat suurelta osin kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta, jonka kautta toiminta pysyy johdon ja työntekijän käsissä ja työntekijä tietää tekevänsä oikeita asioita oikeaan aikaan. Kun sekä organisaation että siinä työskentelevien ihmisten tavoitteet ovat samansuuntaiset, pääsee koko yritys parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Johtajan on tärkeää muistaa, että organisaatio on ihmistä varten eikä ihminen organisaatiota varten. Yrityksessä olisi nähtävä ihmiset voimavarana eikä kustannustekijänä. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 16-17.)



## 4.1 Johtajuuden haasteet

Esimies toimii tehtävässään aina kahden melko erilaisen minuuden varassa. Toisaalta hän on kuin kaikki muutkin organisaatiossa eli ihminen ihmiselle, ja jakaa siten muiden työyhteisön jäsenten kanssa yhteisiä työhön, yrityksen toimintaan ja elämään liittyviä kokemuksia. Toisaalta esimies toimii ammatillisessa roolissa, joka erottaa hänet monella tavalla muista työyhteisön jäsenistä. Tästä persoonallisen ja ammatillisen minän välisestä tasapainosta riippuu paljolti esimiehen onnistuminen tehtävässään. (Järvinen 2006, 140.)

Jokainen voi oppia hyväksi johtajaksi, vaikka joillakin onkin paremmat luontaiset kyvyt kuin toisilla. Johtaminen on ammatti siinä missä muutkin ammatit, joten johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan ja opitaan. Esimiehellä, joka haluaa kehittyä johtajan tehtävässä, on kaikki mahdollisuudet tulla arvostetuksi ja karismaattiseksi johtajaksi. Esimiestehtävässä ei voi olla koskaan valmis eikä täydellinen. (Järvinen 2006, 139.)

Johtajan on toimiessaan otettava huomioon monia eri näkökulmia, asetuksia, säädöksiä, hyvän johtamistavan mukaan tuomia seikkoja sekä tietysti oman ja yrityksen toiminnan eettisyys ja arvopohja. On tärkeää, että on luotu normit, joiden mukaan on toimittava, sillä nykyaikana johtajat joutuvat usein painimaan sekä moraalisten että eettisten asioiden kanssa ja tekemään päätöksiä pienimmän haitan periaatteen mukaisesti, tehdäkseen hyvää toisesta näkökulmasta. Usein juuri työntekijät joutuvat kärsimään esimerkiksi kiristyvän kilpailun tuoman paineen aiheuttamasta tuottovaatimusten noususta tai työntekijöiden vähennyksistä. (Salminen 2007, 8-9.)

Ihmisten erilaisuus iän, rodun, sukupuolen ja erilaisten henkilökohtaisten suuntautumisten perusteella asettaa johtajalle haasteita. Nykyaikainen työyhteisö saattaa muodostua hyvin erilaisista ihmisistä, eikä suomalainen kulttuuri, vielä nykyisinkään, anna siihen kovin paljon tukea. Sen lisäksi, että esimies omaa suomalaisen ajattelutavan, hänen on osattava huomioida myös erilaisen kulttuurisen taustan omaavan työntekijän näkökulma ja osattava toimia myös heidän kanssaan. Esimiehen sekä

koko henkilökunnan kokemus erilaisista asioista ja osaaminen eri toimialoilta on suuri voimavara yritykselle.

Esimiehen jaksaminen työssä on erittäin tärkeä niin hänen itsensä, kuin koko työyhteisönkin toiminnan kannalta. Hänen jaksamisellaan ja sitä kautta tehokkaalla toiminnallaan on myös suuri vaikutus varsinaiseen liiketoimintaan. Näin ollen esimiehet tarvitsevat niin linjajohtajien kuin henkilökunnankin tuen selvitäkseen ja jaksakseen johtamistehtävässään. Koska esimiehen tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota, voi hän omalla innottomalla työmoraalillaan jossain vaiheessa murentaa myös henkilöstön työtarmon ja – moraalin. (Järvinen 2006, 145.)

Yrityskulttuuri muodostuu jokaiselle yritykselle omanlaisekseen ja siihen vaikuttavat useat seikat, kuten liikeidea, yrityksen arvot, yrityksessä vallitsevat asenteet, säännöt, sisäinen kommunikaatio, johtaminen sekä kaikki ihmisen toiminta yrityksen sisällä. Yrityskulttuurissa on johtajan tehtävänä johtamisen ja esimiestyön muuttaminen suuntaan, jolla tuetaan yrityskulttuurin kehitystä. Koska esimieheltä vaaditaan monia sellaisia ominaisuuksia ja taitoja joita kaikilla henkilöillä ei välttämättä ole niin organisaatioissa onkin alettu miettiä johtajan menestymisen salaisuuksia laajemmin. (Erämetsä 2003, 53 -74.)

## **4.2 Työhönotto**

Esimiehellä on työhönnotossa valtaa melko paljon, vaikka lait ja asetukset rajoittavatkin tätä valtaa. Periaatteessa hänen oma persoonansa ja ajatusmaailmansa vaikuttavat paljon siihen kenet hän valitsee, vaatimukset täyttävistä, työnhakijoista.

Erilaiset työhön ja sen tekemiseen vaikuttavat lait kuten työsopimuslaki, vuosilomalaki, työaikalaki, työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työehtosopimuslaki ja laki yhteistoimintamenettelyistä täytyy yleisellä tasolla tuntea. Valitettavan harvoin esimiehille annetaan opastusta siitä, mitä kaikkea työntekijän osalta pitää työsuhteessa ottaa huomioon. Monia asioita joudutaan op-

pimaan kokemuksen, usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Esimiehen tulee tuntea tie työntekijän haastattelusta työsuhteen lopettamiseen, pitää tietää niin työntekijän koeajasta, määräaikaisen työsopimuksen tekemisestä kuin salassapitovelvollisuudestakin. Selvästi eniten ongelmia tulee irtisanomistilanteissa, joissa tapahtuu toisinaan selviä virheitä tai lainvastaisuuksia. Oikeus voi määrätä työnantajan maksettavaksi tuntuvat korvaukset irtisanomistilanteessa tehdystä virheestä. (Kiiras, 2010.)

### **4.3 Uuden työntekijän perehdyttäminen**

Hyvä perehdyttäminen koetaan hyödylliseksi niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta katsottuna. Työntekijä hyötyy perehdyttämisestä, koska epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät, sopeutuminen työyhteisöön helpottuu, työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat, laatutavoitteet saavutetaan nopeammin ja perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille. (Lepistö 2004, 56.)

Henkilön sitoutumista organisaatioon voidaan tukea hyvällä perehdyttämisellä. Näin työn laatu, tuottavuus sekä henkilöstön pysyvyys ja myönteinen asenne lisääntyvät pitkällä tähtäimellä. Myös työturvallisuus paranee. (Viitala 2005, 358.)

Yritys voi myös saavuttaa laadukkaalla perehdyttämisellä kilpailuetua. Yksinkertaisesti on kysymys siitä, että perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä, millä pienennetään virheistä johtuvia kustannuksia. Asiakkaan menetyksestä aiheutuvat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut maine saattavat aiheuttaa tätäkin suuremmat kustannukset. Siispä tulokkaan perehdyttämisen laiminlyönnille ei löydykään yhtään loogista ja liiketaloudellista perustetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Uuden työntekijän perehdyttämisestä suurin vastuu on organisaatiolla ja esimiehellä. Perehdyttäminen on hyvä aloittaa jo valintamenettelytilanteessa missä vaiheessa hakijoille annetaan tietoa työpaikasta ja työtehtävästä. Valituksi tulemisesta annetaan tieto usein puhelimitse jolloin on tärkeää, että keskustellaan työsuhteen aloittamiseen ja työsuhteeseen liittyvistä yksityiskohdista. Työntekijälle voidaan myös

antaa organisaatioon ja työtehtävään liittyvä ennakkotutustumispaketti joka helpottaa työntekijän työhöntuloa ja sen jälkeen alkavaa perehtymistä.

Puolustusvoimien normissa Perehtyminen ja perehdyttäminen vastuutetaan kumpaakin osapuolta, työntekijää sekä organisaatiota. Normissa käsite perehtyminen on määritelty työntekijän aktiiviseksi osallistumiseksi tilanteeseen jossa hänen omaa osaamistaan kehitetään uuden tai muuttuneen työtehtävän hoitamiseksi. Perehtyminen on siinä ohjeistettu osaksi tehtävän vastaanottamista ja sen hoitamisen aloittamista. Perehdyttämisellä taas tarkoitetaan organisaation suunnitelmallista toimintaa jossa työntekijän osaamista kehitetään työtehtävän vaatimusten mukaisesti. Normissa laajennetaan suunnitelmallinen perehdyttäminen uuden henkilön palvelukseen tulosta myös tilanteisiin jossa jo palveluksessa oleva siirtyy organisaation sisällä tai hänen tehtävässään tapahtuu olennaisia muutoksia. Myös pitkän poissaolojakson, sairaus- tai äitiysloman tai esimerkiksi kansainvälisistä tehtävistä paluun jälkeen perehdyttämisestä pitää tehdä suunnitelma ja toteuttaa se sen mukaisesti.

Puolustusvoimien normin mukaan jokainen hallintoyksikkö on velvollinen laatimaan oman perehdyttämisohjeensa jossa myös tehtävät, vastuut ja vastuuhenkilöt perehdyttämiseen liittyen on määritetty. Esimiehelle on annettu vastuu työntekijän henkilökohtaisesta perehtymissuunnitelmasta ja sen toteutumisen valvonnasta. Henkilökohtaisessa perehtymissuunnitelmassa on oltava, normin mukaan, vähintään keskustelu ja tehtäväkuvauksen tarkastaminen esimiehen kanssa, tutustuminen organisaation perehdyttämiskansioon sekä kuukauden sisällä tapahtuva tavoitekeskustelu esimiehen kanssa. Lisäksi siihen on sisällytetty vähintään kuuden kuukauden päästä tapahtuva ensimmäinen suoritusarviointi (kehityskeskustelu). Perehtyminen ohjeen mukaisesti kestää puolustusvoimissa puolesta vuodesta vuoteen. Perehdyttäjä toimii perehdytettävän henkilön ohjaavana tutorina ja perehdyttäjinä toimivat esimiehet, työtoverit, asiantuntijat sekä muut työyhteisön henkilöt. Erillisten työtehtävien osakokonaisuuksia varten voidaan määrätä työhön opastaja joka tuntee sen alueen parhaiten. Perehdyttämissuunnitelma on jaettu kahteen vaiheeseen joista ensimmäisessä, johon osallistuvat myös siirtyneet työntekijät, tutustutaan omaan hallintoyksikköön sekä omaan työhön ja siihen liittyviin välineisiin ja menetelmiin. Toisessa vai-

heessa tutustutetaan uusi työntekijä koko puolustusvoimien organisaatioon, tehtäviin ja toimintaan. (PVSHM Koulutusala 041 – PEHENKOS Perehtyminen ja perehdyttäminen puolustusvoimissa 11.2.1010.)

Uuden työntekijän vastaanotto ja ensimmäinen työpäivä luovat hänelle pitkäksi aikaa kuvan yrityksestä tai organisaatiosta. Perehdyttäminen on hyvä suunnitella etukäteen. Aluksi tutustutetaan uusi työntekijä omaan työpisteeseen, toimistoon, tiimiin ja sen tehtäviin sekä siellä työskenteleviin ihmisiin. Osa kohtaamisista on luontevaa järjestää epävirallisemmin, jotta työntekijän kynnys tuntea itsensä hyväksytysti on matalampi. Esimies vastaa perehdyttämisestä ja valvoo, että se tulee hyvin suoritetuksi. Esimiehen on myös autettava ja tuettava uuden työntekijän tiimiin ja työyhteisöön liittymistä. (Viitala 2005, 357.)

Kjelinin ja Kuusiston mukaan opastustehtävästä vastaava perehtyy ensin itse työprosessin kulkuun ja työmenetelmiin sekä työturvallisuuteen. Kun on itse hyvin perillä työprosessista, on uusi työntekijä helpompi opettaa tehtävään. Hyvän kokonaiskuvan luominen on lähtökohtana työnopastukselle. Jotta opastettava saa hyvän kokonaiskuvan tehtävästään, on tärkeää, että hänelle ensin esitetään tehtävän tai toiminnan rakenne ja sen keskeiset ominaisuudet sekä tehtävään liittyvät säännöt ja periaatteet ja sen jälkeen näytetään miten tehtävä käytännössä suoritetaan. Kjelinin ja Kuusiston mukaan mielikuvaharjoittelu ennen työtehtävän suoritusta auttaa oppimisessa. Kun opastettava vielä omin sanoin toistaa työvaiheet sekä keskeisimmät kohdat, hän saa kokonaiskuvan sekä pää-, että osatavoitteista, jolloin opastettava on valmis kokeilemaan tehtävän suorittamista ensimmäisen kerran. (Kjelin & Kuusisto 2003, 235.)

Kangas (2000, 14) esittää ns. viiden askeleen menetelmän työopastuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Se koostuu opastustilanteen aloittamisesta, opetuksesta, mielikuvaharjoittelusta, taidon kokeilusta ja harjoittelusta sekä opitun varmistamisesta. Taito itse työskentelyyn kehittyy vasta käytännön harjoittelun kautta. Kun opastettava on tehnyt työsuorituksen kokonaisuudessaan alusta loppuun, hän itse ensin arvioi tuloksen ja vasta sen jälkeen opastaja arvioi tehdyn työn.

Esimiehellä on jo työntekijän ansioluettelon ja haastatteluprosessin perusteella hyvä käsitys siitä, miten paljon tietoa ja taitoa uudella työntekijällä on. Uuden organisaation ja sen tapoihin perehtyminen henkilökohtaisesti laaditun suunnitelman perusteella auttaa työhön ja työyhteisöön sopeutumisessa. Suunnitelmallisen perehdyttämisen ohessa uusi työntekijä tutustutetaan myös työyhteisön toisiin työntekijöihin. Hyvä henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma on jaettu riittävän pitkään ajanjaksoon, jotta uusi työntekijä ehtii omaksua tarvittavat asiat uuteen työhön ja työyhteisöön liittyen.

#### **4.4 Viestintä esimiestyössä**

Esimiehen viestinnällä on valtava merkitys työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen sekä työsuoritusten tasoon. Organisaation luottamus vahvistuu tehokkaan viestinnän avulla, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden uskollisuutta ja edelleen toiminnan tuloksia. Heidän viestintänsä vaikuttaa suuresti myös työtyytyväisyyteen. (Kortejärvi - Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 103-105.)

Työyhteisöissä viestintää hoitavat muutkin kuin viestintäalan ammattilaiset. Viestintä on esimiehen työväline ja johtamisen keino. Ilman viestintää ei voi johtaa. Esimiesviestintä vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisön kommunikointiin ja sitä kautta myös työyhteisön toimintaan. Harkittu ja johdonmukainen viestintä helpottaa koko työyhteisöä kehittämään toimintaansa tuottavampaan suuntaan. Sillä on suuri rooli myös siinä, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Erityisesti johdon ja esimiesten kohdalla hyvä viestintä on olennainen osa hyvää johtamista. (Kortejärvi - Nurmi, Kuronen, Ollikainen, 2008, 103-105.)

Esimiesviestinnän tavoitteena on lisätä omassa tiimissä tietoisuutta kaikesta, mikä liittyy työntekoon, tuloksen tekemiseen sekä organisaatioon yleensä. Esimies toimii välittäjänä työntekijöiden ja johdon välillä. Hän ei siis ainoastaan tuo viestiä ylhäältä alas, vaan myös vie työntekijöiden palautetta johdon suuntaan. Esimiehen kautta välittyy tieto niin päivittäisistä työtehtävistä ja henkilökohtaisista tavoitteista kuin

koko organisaation toiminnastakin. Esimiehen velvollisuus on tiedottaa työpaikka-kohtaiset muutokset kohteessa työskentelevälle työntekijälle, joten hän on omalta osaltaan vastuussa tiedonkulusta yksikkönsä tai tiiminsä sisällä. Tiedottamisen tulee olla ehdottomasti ajantasaista ja luotettavaa. Organisaation tiedottaja kertoo koko työyhteisöä koskevaa tietoa samassa muodossa koko henkilöstölle, mutta esimiehen tehtävänä on suodattaa ja räätälöidä tietoa. Lähintä esimiestä pidetäänkin työyhteisössä tärkeimpänä tiedonlähteenä. (Kortejärvi - Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 103-105.)

Viestintätilanne ei pääty viestin välittämiseen, olipa viestintäkanava mikä tahansa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että viesti on mennyt perille, ja että se on ymmärretty oikein. Kun kyseessä on useampi kuin yksi ihminen, on todennäköistä, että toiset oppivat ja sisäistävät uusia asioita nopeammin ja toiset hitaammin. Viestin perillemenon kannalta toisto on olennaisen tärkeää, eikä pidä olettaa, että etenkin isompia asioita muistetaan ja osataan kerralla. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 103-105.)

#### **4.5 Työhyvinvointi**

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan mukaan työhyvinvointiin ei suhtauduta tarpeeksi vakavasti, vaikka asiasta puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Jos ylin johto ymmärtäisi työhyvinvoinnin merkityksen, niin silloin siihen satsattaisiin. Työyhteisön kehittämisen peruseriaate on jatkuva parantaminen. Työhyvinvointi olisi syytä ottaa strategiseksi kilpailutekijäksi. (Mankka, 2007)

On erittäin tärkeää saada ammattitaitoiset työntekijät pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään. Mikäli työhyvinvoinnilla saadaan vähennettyä sairaspöissaoloja sekä työkyvyttömyyseläkkeitä, saadaan aikaan valtavat säästöt. Hyvin toimivassa työyhteisössä halutaan olla eläkeikään saakka. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 15.)

Työhyvinvointi koostuu useasta eri osasta. Näitä ovat esimerkiksi johtaminen, työolosuhteet, työilmapiiri, työpaikan ihmissuhteet, työtehtävien hallinta, ja riittävä osaaminen sekä työn organisointi. Työhyvinvointiin liittyy keskeisesti useita erilaisia muuttujia jotka on esitetty seuraavassa kuvassa. Muuttujat kytkeytyvät vahvasti myös toisiinsa vaikuttaen kokonaisuuteen.



**KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat seikat (Kansalaisfoorumi)**

Eläketurvakeskus on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan työssä jaksamiseen kannustavaa kuusi ensimmäistä tekijää olivat: hyvä ja toimiva työympäristö, hyvä työyhteisön ilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työkaverit ja työpaikan sosiaaliset suhteet, hyvä esimiestoiminta sekä mielenkiintoinen ja haastava työ. (Tuominen, Takala ja Forma, 2010, 73.) Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, työntekijöiden osaaminen sekä organisaation kulttuurin kehittäminen ovatkin kiinteästi sidoksissa esimiestoimintaan. Työhönsä sitoutunut esimies on kiinnostunut alaistensa työhyvinvoinnista sekä työyhteisön kehittämisestä. (Ojala 2003, 122.)

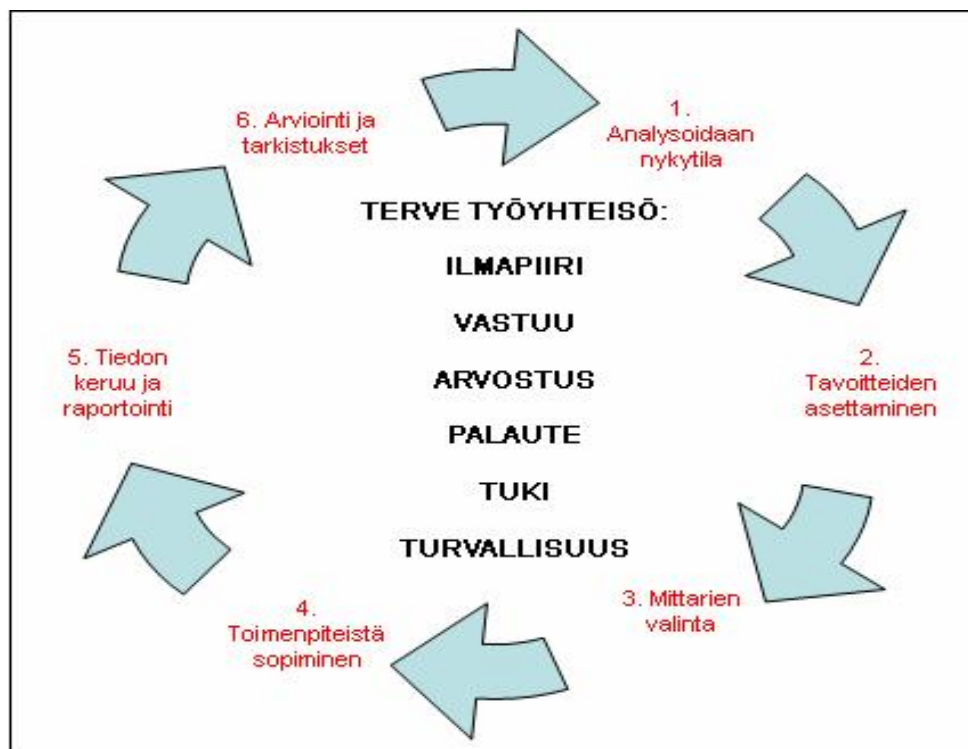
Työssä jaksamiseen vaikuttaa myös se kokeeko työntekijä työn omakseen, tarjoaako työ haasteita ja sen kautta omaa henkistä kasvua. Esimies ja organisaatio voi pakottaa työntekijän tekemään työtä, mutta into tehdä työtä syntyy ihmisessä itsessään.



Hyvä esimies voi tukea työntekijän motivoitumista eri tavoin. Työssä jaksamista edistää työntekijän mahdollisuus oppia jatkuvasti uutta ja toiminnan vapaus työskennellä itsenäisesti ilman jatkuvaa kontrollointia. Esimiehen palaute työn tuloksista kannattelee työkiireen ja kuormituksen lisääntyessä.

Tampereen yliopiston professori Markku Ojasen mukaan työntekijän ja hänen työnsä tuloksen arvostus sekä sen julki tuominen ovat merkittävin keino vaikuttaa työntekijän työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Hänen mukaansa työyhteisön oikeudenmukaisuus ja keskinäinen arvostus vaikuttavat työilmapiirin positiiviseen luomiseen enemmän kuin mikään muu keino. (Arvostus luo ilmapiirin.)

Seuraavassa kuviossa on kuvattu ns. jatkuvan kehittämisen ympyrässä terveen työyhteisön ylläpidon menettelyt.



**KUVIO 2. Terve työyhteisö (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto)**

## 4.6 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta. Juuti ja Vuorela (2002, 151) ovatkin todenneet kirjassaan, että esimiehen tärkeä rooli on olla keskusteluprosessin ohjaaja. Keskustelua voidaankin pitää johtamisen tärkeimpänä ja tavallaan ainoana todellisena keinona.

Esimies on tärkeä tiedonkäsittelyprosessien kantaja. Tieto ei yksin riitä, vaan vastaanottajan pitää sisäistää tieto, ennen kuin se alkaa vaikuttaa asenteiden ja tekojen tasolla. Yksilön oppimista määrittää vahvasti se pohja, joka hänellä sillä hetkellä on. Aikuinen rakentaa tietämystään aina nojaten omiin kokemuksiinsa ja muokaten olemassa olevia ajatusmallejaan joten esimies ei pysty antamaan valmista tietämystä eikä ”käs kemään” sen kehittämisen suuntaan. Esimies voi vain kannustaa ihmisiä suhtautumaan avoimesti ja kriittisesti toisten ajatusmalleihin sekä uuteen tietoon. (Viitala 2005, 342.)

Jokainen vastaa itse oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä, mutta esimiehet vastaavat siitä, että heidän yksiköissään se on mahdollista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä osaamisesta kuten mistä tahansa muustakin resursseista, jonka varassa vastualueen tehtävät saadaan hoidettua. Henkilöstöammattilaisten vastuulla on puolestaan tukea esimiehiä osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on kuitenkin ylin johto, koska sen päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa eniten kaikkien muiden toimia.

## 4.7 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa osaamisen johtamisjärjestelmää ja sen toteuttaminen kuuluu oleellisena osana esimiestehtävään. Kehityskeskustelun hyvä hallinta onkin tärkeä osa esimiestaitoja. Oikein toteutettuna kehityskeskustelu antaa esimiehelle kokonaiskuvan alaisten suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista. Kehityskeskustelu tarjoaa myös mahdollisuuden oppia tuntemaan alaisensa paremmin. Kehityskeskustelut antavat myös tilaisuuden ohjata alaisten kehittymistä ja toimintaa yrityk-

sen tavoitteiden mukaiseksi. Alaiselle kehityskeskustelut puolestaan suovat mahdollisuuden saada palautetta omasta suoriutumisesta ja tietoa yrityksen tulevaisuudensuunnitelmista sekä omista mahdollisuuksista yrityksessä. Kehityskeskustelussa alaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi jolloin hän voi kertoa omista tavoitteistaan, odo- tuksistaan, toiveistaan sekä ideoistaan työhön liittyen. Yrityksen kannalta kehityskes- kustelu antaa tietoa henkilöstön osaamisesta sekä kehittämistarpeista ja -toiveista, jolloin yrityksen on helpompi kohdentaa henkilöstövoimavaroja oikeaan suuntaan. Kehityskeskustelut siis antavat perustan yritysten omien voimavarojen tehokkaalla hyödyntämiselle sekä toiminnan kehittämiseksi. (Viitala 2005, 343.)

Kaikilla työntekijöillä on omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä että työntekijällä suodaan mahdollisuus päästä tavoitteeseensa. Hä- nen tulee käyttää aikaa alaistensa työsuoritusten säännölliseen arviointiin ja irrottai- tua hänelle kuuluvista rutiinitehtävistä. Hyvä esimies keskittyy henkilöstönsä suori- tukseen läpi koko vuoden. Hän antaa positiivista palautetta sekä valmentaa alaistaan. Palautetta hän käyttää tarttuakseen ongelma-alueisiin ja kysymyksiin tai kannustaak- seen alaistaan yhä parempiin suorituksiin. Arviointiprosessi on tehokas työkalu, joka voidaan sitoa suoraan yrityksen kokonaistuottavuuteen ja menestykseen.

Esimies voi parantaa kehityskeskustelun tehokkuutta luomalla itse tilanteeseen avoimeen viestintään kannustavat asetelmat ja ilmapiirin. Tähän pyrittäessä ensim- mäinen tärkeä asia on kehityskeskusteluajan varaaminen hyvissä ajoin ja kummalle- kin osapuolelle sopivana ajankohtana. Jos esimiehellä on useita alaisia, yksittäisiin keskusteluihin tulee varata riittävästi aikaa, jotta saadaan aikaan kiireetön keskustelu ja kaikki arvioinnit saadaan suoritettua rauhassa ja ilman turhia keskeytyksiä. Ulkoi- set häiriötekijät tulee minimoida. Sekä työntekijän, että esimiehen tulee valmistella tapaaminen etukäteen ja käydä läpi ne työntekijän tavoitteet, jotka edellisessä arvi- oinnissa asetettiin. Muistiinpanot seikoista, joista tulisi keskustella, olisi molempien osapuolten hyvä tehdä etukäteen. (Viitala 2005, 362.)

Avoin mieli, täsmällisyys, objektiivisuus ja faktoissa pysyminen auttavat kehityskes- kustelutilanteessa. Kehityskeskustelun pitäminen rakentavana ja tuen sekä koulutuk- sen tarjoaminen helpottavat ongelmallisten alueiden käsittelyssä. On tärkeää kan-

nustaa työntekijää määrittämään omat tavoitteensa antaen samalla omia ehdotuksia. Mittavat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin, kun esimies ja alainen asettavat ne yhdessä. Työntekijä saavuttaa paljon helpommin tavoitteensa määritettyään itse niihin vaadittavat toimenpiteet. Kehityskeskustelujen idea on parantaa yksilön suoritusta, ei etsiä vikoja tai löytää syyllistä. Mikäli ongelmia ilmenee, tulee työntekijälle antaa mahdollisuus sekä aikaa korjata tilanne. Positiivinen palaute helpottaa vaikeidenkin asioiden läpikäymistä. Arvioinnista tulee aina tehdä yhteenveto ja myös keskustelussa virinneiden uusien tavoitteiden kirjaaminen kannattaa. Tämä asiakirja toimii pohjana seuraavalle arviointikaudelle.

Kehityskeskustelu on siis tärkeä työkalu, mutta pitää muistaa että kerran vuodessa toteutettuna kehityskeskustelu ei korvaa jatkuvaa palautetta, joka on avain tehokkaaseen toimintaan ja suorituskyvyn jatkuvaan parantamiseen.

#### **4.8 Työpaikan ongelmat**

Olipa kyseessä mikä tahansa ryhmä tai yhteisö, jossa vaikuttaa useita erilaisia ihmisiä, syntyy aina jossakin vaiheessa ristiriitoja tai konflikteja. Työpaikan henkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että vaikeat tilanteet otetaan heti käsittelyyn ja niistä puhutaan avoimesti. Tällaisia ongelmia saattavat olla esimerkiksi kiire, ylityöt, katkokset tiedonkulussa, vaikeudet pysyä aikataulussa, laaturvirheet, asiakasreklamaatiot ja epäasiallinen käyttäytyminen. Työyhteisössä voi myös olla esimerkiksi alkoholi- tai mielenterveysongelmia, uupumista, tehtävien laiminlyöntiä, työntekijöiden keskinäisiä selkkauksia jne.

Esimiehen kuuluu seurata aktiivisesti työntekijöiden hyvinvointia sekä työyhteisöön liittyviä tilanteita. Hänen tulee tunnistaa riskitekijät ja puuttua havaittuihin ongelmatilanteisiin sekä työkyvyn heikkenemiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota myös työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen, ilmapiiriin sekä omaan kanssakäymiseensä alaisten kanssa. Työpaikan henki ja sosiaaliset suhteet ovat erittäin tärkeitä asioita ihmisten arvioidessa hyvän työpaikan ominaisuuksia. Olennaista onkin ymmärtää, että esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on

luoda sellaiset toiminnalliset edellytykset ja puitteet, että ihmiset voivat tehdä työtään vaarantamatta henkilökohtaisia suhteitaan toisiin työntekijöihin. (Nieminen, 2010)

Esimiehen velvollisuutena on ottaa puheeksi ja keskustella työntekijän kanssa avoimesti ja luottamuksellisesti havaitsemistaan tai tietoon tulleista selvitystä vaativista asioista. Tätä kutsutaan ns. puheeksiottamismenettelyksi. Toistensa kunnioitus ja rakentava keskustelu tuottavat parhaan tuloksen. Varhainen puuttuminen on osa välittämistä ja huolenpitoa. Mitä aiemmin vaikeat asiat otetaan esille ja selvitetään, sitä parempia ovat tulokset. Vaikeista asioista kannattaa aina puhua ennen kuin niistä syntyy ongelma. Mikäli asioihin ei puututa, voi seurata ongelmakierre, joka ajan oloon vain pahenee. Varhainen puuttuminen edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä sekä ehkäisee työkyvyn heikkenemistä ja sen on katsottu lisäävän myös työyhteisön toimivuutta ja vaikuttavan myönteisesti työilmapiiriin. (Järvinen 2006, 78.)

Työilmapiiriin vaikuttaa tapa, jolla esimies kohtaa alaisiaan ryhmänä ja kuinka hän käsittelee alaisiaan yksilöinä. Aktiivinen asioiden puuttuminen on osa hyvää esimiestyötä, vaikka se joskus tuntuisikin hankalalta. Alaisten nöyryyttäminen tai syyllistäminen ei koskaan johda hyvään lopputulokseen.

Työntekijän kannattaa ottaa puheeksi esimiehen kanssa omaan työhyvinvointiinsa vaikuttava asia tai tilanne. Muut työyhteisön jäsenet voivat myös tehdä aloitteen asioiden selvittämiseksi. Puheeksiotto ja siihen liittyvät ratkaisut ovat kuitenkin aina esimiehen vastuulla.

Varhaisella puuttumisella ja puheeksiottamisella pyritään estämään pitkittyneitä sairauslomia, työkyvyttömyyden kehittymistä sekä vähentämään sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyydestä aiheutuneita kuluja. Työyhteisöissä saatetaankin käynnistää erilaisia koulutus-, ilmapiirikysely- ja kehityshankkeita tarkoituksena, että niiden avulla voitaisiin huomaamatta ratkaista hankalat konflikti- tai ongelmatilanteet.

## 5 JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET PUOLUSTUSVOIMISSA

### Organisaatiokulttuuri

Maavoimat, Ilmavoimat, Merivoimat, Pääesikunta ja sen alaiset laitokset sekä Maanpuolustuskorkeakoulu muodostavat Suomen puolustusvoimat. Laki puolustusvoimista määrittelee Puolustusvoimien tärkeimmiksi tehtäviksi Suomen sotilaallisen puolustuksen, muiden viranomaisten tukemisen yhteiskunnan elintärkeissä toiminnoissa ja osallistumisen kansainvälisiin kriisinhallintatehtäviin. (Laki Puolustusvoimista.)

Laki Puolustusvoimista (2007) määrittää Puolustusvoimien johdon seuraavasti: ”Puolustusvoimien ylimmästä päällikkyudesta säädetään perustuslaissa. Puolustusvoimat on hallinnollisesti puolustusministeriön alainen. Tasavallan presidentti päättää sotilaskäskyasioista ja sotilaallisista nimitysasioista sen mukaan kuin tässä laissa säädetään”. Puolustusvoimain komentaja päättää puolustusvoimien tehtävien toteuttamisesta ja voimavarojen käyttämisestä. (Laki Puolustusvoimista.)

Puolustusvoimien komentajan johtoesikunta on Pääesikunta, joka on keskushallintoon kuuluva viranomainen. Pääesikunnan tehtäviin kuuluu johtaa ja valvoa puolustusvoimille säädettyjen tehtävien suorittamista. Jokaista puolustushaaraa (maa-, ilma- ja merivoimia) johtaa oma komentaja. (Taskutietoa maanpuolustuksesta 2009.)

Puolustusvoimissa palvelee 16 000 henkilöä: sotilaita 8 800 ja siviilejä 7 200. Varusmiehiä Puolustusvoimat kouluttaa vuosittain noin 25 000 ja vuodesta 2008 alkaen reserviläisiä noin 25 000. Erilaisissa kriisinhallintatehtävissä suomalaisia palvelee kerrollaan noin 1 000 henkilöä. Sodan ajan enimmäisvahvuus on 350 000 henkilöä. Luku koostuu maavoimien noin 240 000, ilmavoimien 38 000 ja merivoimien 28 000 henkilöstä. Rajavartiolaitoksen tehtäviin kuuluu kouluttaa ja perustaa rajajoukkoja, jotka voidaan liittää puolustusvoimien käyttöön sodan aikana. (Taskutietoa maanpuolustuksesta 2009.)

Puolustusvoimissa on käytössä linjaorganisaatio, jonka ominaispiirteenä on toimivallan keskittyminen ylempään johtoon, ja alaiset, jotka saavat tehtävät ja käskyt yhdeltä ainoalta esimieheltä. Linjaorganisaatio-mallin kehitti saksalainen sosiologi Mas Weber 1800-luvun loppupuolella ja tiukka byrokratia onkin koettu nykyaikana vanhanaikaiseksi johtamistavaksi, jossa viestinnän merkitystä ei arvosteta tarpeeksi. Linjaorganisaation puutteeksi on havaittu myös tieteen ja tekniikan kehityksen tuloksien sopeuttamisen vaikeudet organisaation toimintaan. Sotilasorganisaation rakenteelta vaaditaan kykyä pystyä toimimaan samanlaisena vähäisin muutoksin sodan ja rauhan aikana. Organisaation rakenne saattaa rauhan aikana vaikuttaa liian hierarkkiselta ja byrokraattiselta. Puolustusvoimat tavoittelevat kuitenkin nykyaikaista ja nuorekasta organisaatiota. (Kauppinen 1995, 13, 24.)

Puolustusvoimat ovat kokeneet suuria muutoksia 2000-luvulla muun muassa rakennemuutoksen myötä. Tehtäviä tarkistetaan ja toimintoja keskitetään. Puolustusvoimain komentaja Juhani Kaskeala linjaa Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005:ssä, että muutoksessa on kiinnitettävä erityishuomiota esimiestoimintaan ja sen kehittämiseen sekä osaavaan henkilökuntaan ja sen hyvinvointiin. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005, 5.)

## **5.1 Sotilasjohtaminen**

Sotilasorganisaatiossa johtaminen on perinteisesti perustunut autokraattiseen johtamiseen, ja tätä periaatetta noudatetaan nykyäänkin. Puolustusvoimiin eivät puhtaasti demokraattiset menetelmät sovellu, sillä johtaja on yksin vastuussa tehtävän toteuttamisesta. Puolustusvoimien johtaminen on keskittynyt yksittäisten hankkeiden toteuttamiseen, lakisääteisten tehtävien suorittamiseen, ja sen on havaittu olevan hyvin pirstoutunutta. (Kauppinen 1995, 91.)

Lopullinen käsky- ja päätäntävalta sotilasorganisaatiossa ovat Puolustushaaran komentajalla, mutta Ilmavoimien esikuntapäällikkö Prikaatinkenraali, Lauri Purasen mukaan johtamistapaa on pyritty nykyaikaistamaan sekä lisäämään vuorovaikutusta alaisten ja johtajien välillä. Puolustusvoimilla on selvät päätöksentekopisteet, mutta

mieluummin puhutaan käskyttämisen sijaan työnsuunnittelusta. Yhteistyötä ja verkottumista pyritään ylläpitämään ja lisäämään eri tahojen kanssa, sillä kankea sotilasorganisaatio kaipaa samanlaista toimintakulttuurin kehitystä kuin muuallakin yhteiskunnassa. (Siivet pysyvät selässä.)

Puolustusvoimat antavat kaikille varusmiespalvelusta suorittaville johtajuuden ja johtamiskäyttämisen peruskoulutuksen. Puolustusvoimat olikin pitkään lähes ainoa johtajakoulutusta antava laitos. Varusmiespalveluksessa saatua johtajakoulutusta on arvostettu myös yritysmaailmassa. Nykyisin puolustusvoimien uusiutunut johtajakoulutusohjelma on herättänyt kiinnostusta yliopistoissa, korkeakouluissa ja ammatillisissa korkeakouluissa. Koulut ovat hyödyntäneet sen rakennetta myös omissa koulutusjärjestelyissään. Voidaan sanoa puolustusvoimien antavan yhteiskuntamme kaikille jäsenille johtajuuden ja johtamiskäyttämisen peruskoulutuksen sen laajan kiinnostuksen vuoksi. (Nissinen & Seppälä 2000, 191.)

Johtajakoulutus on sotilasorganisaatiossa erityisasemassa. Varusmiehiä, ammattisotilaita ja siviilihenkilöstöä on osattava johtaa rauhan aikana niin, että he pystyvät suoriutumaan tehtävästään myös kriisin ja sodan uhatessa tai sen aikana. Sodan ajan johtaminen on pääasiallisesti kriisijohtamista ja hyvin johtajakeskeistä. Eteen tulevat tilanteet ovat usein pakkotilanteita, jolloin edellytetään tietynlaista kuria, ja kuri pitää myös osata hyväksyä. Sotilasorganisaatiossa johtajan tehtävänä on saada paras mahdollinen tulos organisaatiostaan. Onnistunut johtaminen edellyttää johtamistilanteen osatekijöiden hyvää tuntemista ja hallintaa. Johtamisprosessissa huomio on kiinnitettävä toiminnan ja johtamisen lisäksi myös ihmisten johtamiseen. Autokraattisesta johtamistavasta huolimatta nykyajan muutosrintamassa pyritään antamaan enemmän valtaa viestinnälle ja alaisten motivoinnille. Sotilasjohtamisen muutoksessa pyritäänkin kokonaisvaltaista johtamista muuttamaan enemmän tilanteen ja ympäristön vaatimukset huomioon ottavaksi johtamistavaksi. (Kauppinen 1995, 29.)

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja kehitykset luovat uudenlaisia paineita myös puolustusvoimien johtamismenetelmille. Julkishallinnon johtaminen eroaa yhteiskunnan muilla sektoreilla toimivien organisaatioiden johtamisesta. Perinteinen julkishallinnon johtaminen juontaa juurensa 1900-luvun alusta. Julkishallinnon johtami-



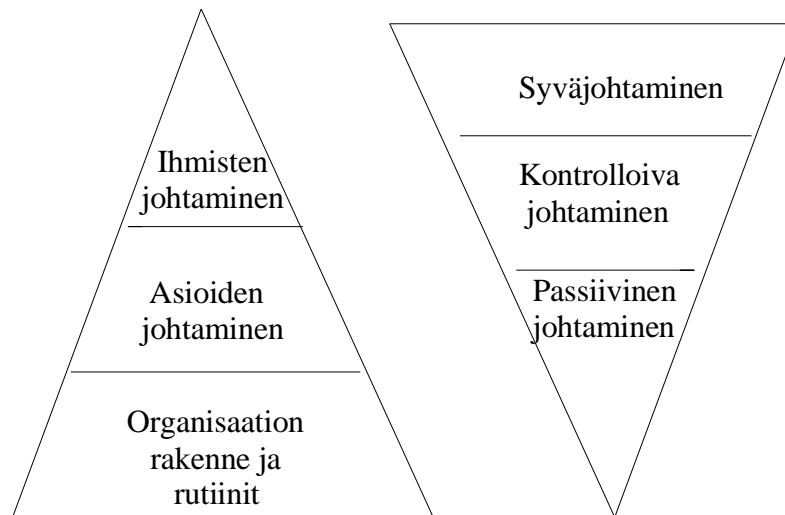
en on ollut kokonaisuuksien ja julkisen edun eteenpäin viemistä. Myös politiikalla oli painava sana sanottavana. Byrokratia ja lainsäädännön noudattaminen oli ajattelutavassa keskeisessä asemassa sekä syvä asiantuntemus, joka mahdollisti uralla etene-  
misen. Perinteistä johtamismallia on luonnehdittu jäykäksi ja vanhanaikaiseksi, jossa luottamus alaisiin puuttui. (Virtanen & Stenvall 2010, 41.)

Julkishallinnossa alkoivat puhaltaa uudet tuulet 1990-luvulla, jolloin vanha malli alkoi väistyä. Uusi johtamismalli pyrkii kustannustehokkaampaan toimintaan, jossa pyritään toimimaan itselle edullisemmalla tavalla. Poliitiikka ja asiantuntemus kulkevat rinnan, mutta ammatilliset lähtökohdat ovat viime kädessä toiminnan tuloksente-  
kijät. (Virtanen & Stenvall 2010, 46.)

Sotilasjohtaminen ja -koulutus ovat joutuneet kokemaan myös muutoksia. Sotilas-  
johtamisen autokraattisuutta, eli johtajan rajoittamatonta valtaa, ei armeijamaail-  
masta pystytä koskaan kokonaan poistamaan, mutta uudenlaisia johtamiskeinoja  
mm. syväjohtamisen saralta on uuden johtajakoulutuksen myötä tuotu sotilasjohta-  
miseen. Syväjohtamisen mallin kehittäjä on everstiluutnantti evp, kasvatustieteen  
tohtori, Vesa Nissinen. Hän on luonut maailmalaaajuisesti merkittävän tutkimussuun-  
tauksen, joka keskittyy enemmän ihmisten johtamiseen asioiden sijaan. Vuonna 1998  
puolustusvoimissa käyttöön otetussa syväjohtamisen koulutusohjelmassa kehitetään  
koko sotilasorganisaatio ja sen johtamiskulttuuri uudenlaiseksi. (Syrjänen 2003, 63.)

Sotilasorganisaation johtamiskoulutus on kehitetty sodan ajan tarpeita silmällä pitä-  
en. Käskyvalta- ja vastuusuhteet ovat selvät ja joukkoa johdetaan käskyin ja komen-  
noin. On myös ollut selvää, että johtaja on paras asiantuntija. Vanhassa johtajamallis-  
sa asioita on johdettu ja alaiset ovat olleet toteuttajina, mutta uuden johtajanäke-  
myksen mukaan alaisia johtamalla myös asiat etenevät entistä paremmin. Kuitenkin  
on selvää, että sotilasorganisaatiossa johtaja on aina vastuussa tehtävien valmiiksi  
saattamisessa. Sodan ja kriisin aikana suora käskeminen ja esimiehen esimerkkinä  
toimiminen korostuvat. Rauhan ajan johtaminen on enemmän järkipäistä vaikut-  
tamista ihmisiin, jolloin nimenomaan syväjohtamisen menetelmät korostuvat.

Syväjohtamisen ideana on yksilön kehittyminen johtajana ja ihmisten johtaminen yksilöinä. Esimiesasemassa olevalle luodaan henkilökohtainen johtajaprofiili syväjohtamisen kysymyssarjan palautteiden avulla. Kysymyssarjalla pystytään kartoittamaan esimiehen vahvuuksia ja heikkouksia sekä kartoittamaan kehittymistarpeita. (Nissinen 2004, 37.)



### KUVIO 3. Johtamisen yleinen malli vastaan syväjohtamisen malli (Nissinen 1999)

Syväjohtaminen voidaan kiteyttää viitekehyksen neljään perusasiaan: luottamuksen rakentamiseen, inspiroivaan tapaan motivoida, älylliseen stimulointiin ja ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen. Mainittujen johtamisominaisuuksien keskinäinen tasapaino toimii niin, ettei mikään niistä korostu ja tai jätä jotain osa-aluetta vähemmälle huomiolle. Syväjohtamisella tavoitellaan johtajan jatkuvaa kehittymistä. Minna Syrjäsen tutkimuksen mukaan syväjohtamisen tuoma muutos näkyy eniten koulutuksessa käytettävissä olevissa menetelmissä kuin puolustusvoimien johtamiskulttuurissa. (Syrjänen 2003, 70.)

Keskusteltuamme työtovereiden kanssa syväjohtamisen toimivuudesta sotilasorganisaatiossa huomaamme sen jakavan mielipiteitä. Joidenkin mielestä syväjohtaminen on liian lempeä johtamistapa kuriin ja jämäkkyyteen totutussa sotilasympäristössä. Toteutettavaksi tarkoitetut asiat pitää käskää niin, ettei niitä voi kyseenalaistaa tai tarvitse selitellä. Toisten mielestä syväjohtamismallin mukainen johtamistapa antaa

alaisille keskustelunvaraa ja alaisten lempeämpi kohtelu tuottaa parempia tuloksia. Kuitenkin sotilasorganisaation perimmäinen tehtävä, Suomen puolustaminen sodan aikana, vaatii jämäkkää otetta ja uskottavaa käskytystä johtajilta.

Sinänsä syväjohtamisessa ei ole mitään uutta. Hyvä johtaja, niin sotilas- kuin siviili-johtajakin, on osannut käyttää syväjohtamisen kulmakiviä jo kauan aikaa ennen termin keksimistä.

Sotilasjohtajan asema määräytyy sodan ja rauhan ajan johtamistasoista. Tehtävä-tasoilla on erityispiirteet, jotka vaikuttavat sotilasjohtajan tehtävänkuvaan ja johtamisen painotuksiin. Sotilasjohtajuuteen liittyvät lakisääteiset ja moraaliset vaatimukset ovat huomattavasti korkeammat kuin siviiliorganisaation johtajilla. Sotilasjohtajilla on pitkä kokemus johtamisesta; varusmiesten peruskoulutuskaudesta saakka puolustusvoimat kouluttaa väkeä johdollisiin tehtäviin. Ammattisotilaiden koulutus perustuu myös johtajuuden kursseihin. Ura- ja tehtäväkierron myötä heille avautuu mahdollisuus edetä osasto-, sektori- ym. johtajiksi saakka. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen on kuitenkin johtajan ammattitaidon varassa. (Nissinen & Seppälä 2000, 28,29.)

Nykyisin sotilasjohtamisessa korostuvat syväjohtamisen menetelmät jo senkin takia että maailma ja ihmiset ovat muuttuneet. Työntekijät eivät enää hyväksy hyvin autoritäärisiä johtamismenetelmiä ja otteita. Ihmiset on kohdattava yksilöinä ja osattava motivoida työhönsä. Samaa työtä tekeviä on johtajan osattava kohdella tarvittaessa eritavalla. Pelkkä työn tai tehtävän tekemisen käskeminen ei enää nyky-yhteiskunnassa riitä. Tosin usein huomaa esimiesten myös kadottaneen kykynsä olla johtajia ja vastata omasta ja alaistensa tekemisestä. Esimiehen velvollisuus on kuitenkin tehdä päätökset ja kantaa vastuu.

Ilmiö korostuu jos tarkastellaan kriisiajan johtamista. Usein kriittisissä tilanteissa ei ole aikaa syventäville keskusteluille ja kaikkien mielipiteiden huomioon ottamiselle, vaan päätökset pitää tehdä nopeasti. Päätökset eivät ole välttämättä miellyttäviä, mutta jonkun ne on niissäkin olosuhteissa tehtävä. Samoin jo normaalin työn johtamisessa, johtajuuden ollessa kateissa, päätöksenteko usein ontuu.

## 5.2 Henkilöstön toimintakyky

### 5.2.1 Osaamisen kehittäminen

Puolustusvoimien palvelukseen tuleva siviiliväestö palkataan peruskoulutuksen saaneena. Sekä sotilas- että siviilihenkilöstölle pyritään antamaan perehtymis-, täydennys- ja jatkokoulutusta tehtävän menestyksekkään hoidon varmistamiseksi. Koko henkilöstön kehittämisen päämääränä puolustusvoimissa on varmistaa sotilaallisen suorituskyvyn luominen ja ylläpito. Puolustusvoimat täydennyskouluttaa henkilökuntaansa sekä sisäisillä että ulkopuolelta ostetuilla koulutuksilla. Sotilaiden jatkokoulutukseen kuuluvat sotatieteelliset jatkotutkinnot, yleisesikuntaupseeritutkinto ja sotatieteiden tohtorin tutkinto sekä sotilasammattilliset opinnot aliupseereille. (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017.)

Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamista ja kokonaisuuden turvaamista, jossa yhdistetään puolustusvoimien osaamistarpeet ja yksilön oppimistarpeet. Puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle on luotu osaamisen kehittämisen toimenpideohjelma (OSTRA) vuosille 2004–2017. OSTRA määrittää kehittämisen lähtökohdat, edellytykset, päämäärät ja tavoitteet sekä toimenpiteet.

Lähtökohtana puolustusvoimien osaamisen kehittämisessä on osaamistarpeiden kartoitus sekä yksilöiden oppimistarpeet sekä niiden yhdistäminen. Rakenteet, välineet ja toimintatavat kuuluvat osaamisen hallintaan, ja näistä saatava tieto antaa johtamiselle ja henkilöstövoimavarojen suunnittelulle ja ohjaamiselle arvokasta tietoa ja tukea. (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017.)

Esimiehiltä edellytetään osaamisen kartoittamista ja kehittämistä alaisten osalta ja oppimisen hyödyntämistä organisaation käyttöön. Puolustusvoimien henkilöstön osaaminen pyritään varmistamaan ura- ja henkilösuunnittelulla sekä toimivalla tehtäväkierrolla. Esimiehen antama tuki ja kannustus edistää alaisen ammatillisen tietotaidon ylläpitämistä ja kehittymistä, mutta viime kädessä jokainen työntekijä kuitenkin vastaa itse omasta kehittymisestään. Osaamistarpeet kartoitetaan yksikön tehtä-

vien ja toimintastrategian perusteella hyödyntäen henkilöstösuunnitteluprosessia. (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017.)

Puolustusvoimien henkilökunnan ammattitaitoa kehitetään koko työuran ajan, mikä korreloittuu erinomaisesti syväjohtamiseen liittyvän elinikäisen oppimisen metodin kanssa. Peruskoulutuksen jälkeen tarjottava jatko- ja täydennyskoulutus sekä erilaiset ammattitaitoa lisäävät kurssit takaavat henkilöstön suunnitelmallisen kehittämisen ja osaamisen varmistamisen. Osaamista kartoitetaan ja kehitetään suunnitelmallisella toiminnalla, johon kuuluu muun muassa itseopiskelua, työnohjausta ja työkiertoa. Lisäksi käytetään vanhempia ja kokeneempia työntekijöitä nuorempien ja kokemattomampien mentoreina ja tutoreina. (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017.)

Oppiminen ja osaamisen johtaminen on määritetty kiinteäksi osaksi puolustusvoimien toimintaa ja henkilöstökokoonpanon suunnittelua. ”Puolustusvoimien tulosohtauksessa osaamistarpeet asetetaan organisaation tavoitteiksi ja kehittämiskeskusteluissa yksilöiden tavoitteiksi”. (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017.)

Puolustusvoimat arvostaa ja tukee alaisten omaehtoista opiskelua. Koulutuksen ja opintojen sopivuus työtehtävään mahdollistaa joko palkallisen tai palkattoman opintovirkavapaan saamisen sekä erilaisten työaikajärjestelyjen sopimisen. Oppiva organisaatio ja työssään kehittyvä työntekijä on arvokas sijoitus työnantajalle.

Uusi helmikuussa 2010 julkaistu ja maaliskuussa voimaan tullut määräys ohjatusta työssä oppimisesta antaa uuden mahdollisuuden henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Käskyn mukaan työnantajan on esimiesten välityksellä mahdollistettava työssä oppiminen ja kehitettävä siihen keinoja ja menetelmiä. Työssä oppimisen avulla puolustusvoimat haluaa varmistaa henkilöstön ammattitaidon säilymisen ja kehittymisen, lisätä työmotivaatiota sekä parantaa työtyytyväisyyttä ja työskentelyilmapiiriä.

Ohjatussa työssä oppimisessa opetukseen, ohjaukseen ja arviointiin osallistuvat työntekijän lisäksi työyhteisö ja puolustusvoimien koulut ja siinä on mahdollisuus käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Oppimisen työntekijäkohtaiset tarpeet määritel-

lään vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Työssä oppimisen tavoitteet suunnitellaan kokonaisuudeksi, jossa huomioidaan työn sisältö, työssä vaadittava osaaminen ja työyhteisöltä tarvittava tuki. Sen jälkeen oppijalle laaditaan työssä oppimisen suunnitelma, jota seurataan dokumentoimalla työntekoa ja työsuoritteita. Työyhteisön tehtävänä on luoda edellytykset työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja siksi työpaikalle määrätäänkin vastuullinen työpaikkaohjaaja. Lisäksi apuna voidaan käyttää tutoreita eli vertaisohjaajia.

Lähtökohtana kehittämislle on ammatillinen ydinosaaminen sisältäen ammatillisen tietotaidon ja työelämäntietouden. Muita kehitettäviä alueita ovat mm työyhteisöllinen osaaminen (tiimityö ja verkostotaidot) sekä toimintaprosessien tunnistamistaidot. Kehitettäviin alueisiin kuuluu myös ohjauksellinen osaaminen sisältäen ihmistuntemus ja empatiataitoja sekä työvalmennuksellisia taitoja. (PVHSM Koulutusala 042- Ohjattu työssä oppiminen 11.2.2010)

### **5.2.2 Joustavat työajat**

”Puolustusministeriö on hallinnonalan neuvotteluviranomaisena valtion virkaehtosopimusasetuksen 7 §:n 2 momentin nojalla antanut soveltamisohjeet puolustusvoimien virkamiesten työajasta tehdyn virkaehtosopimuksen soveltamisesta”. (Sopimusmääräykset puolustusvoimien virkamiesten työajoista 1.3.2005.)

Puolustusvoimissa noudatetaan joukko-osastojen eri osastoilla erilaisia työaikoja: säännöllistä työaika tekevien työaika on 114 h 45min kolmen viikon työjaksoissa. Kiinteää virastotyöaika noudattavien henkilöiden työaika on klo 8.00 - 16.15. Liukuvaa työaika noudattavat voivat määrittää itse oman työaikansa klo 7.00:n ja 18.00:n väliseksi ajaksi. Työajat suunnitellaan 3-viikkoisjaksoina ja mahdollisista ylityöistä edellytetään esimiehen etukäteen antamaa määräystä. Ylityökorvaus suoritetaan ensisijaisesti vapaana. (Sopimusmääräykset puolustusvoimien virkamiesten työajoista 1.3.2005.)

Puolustusvoimissa on lisätty nykyään paljon käytettyä etätönn mahdollisuutta. Työntekijä voi tilapäisesti käyttää esimerkiksi Puolustusvoimien toisella paikkakunnalla sijaitsevia tiloja työnsä tekemiseen tai terveydellisten syiden vuoksi työskennellä ko-

toa käsin. Etätyöskentely on vielä uutta puolustusvoimien ympäristössä, mutta tämähetkiset kokemukset ovat hyviä ja etätyöskentelyjärjestelyt toimivia.

Etätyö on johtamiselle haaste, mutta myös mahdollisuus. Varsinkin sotilasvirassa työskentelevien palvellessa eri paikkakunnalla kuin perhe, työntekijän mahdollisuus työskennellä osa viikosta kotipaikkakunnallaan auttaa motivoitumaan työhön ja siirron aiheuttamiin haittoihin paremmin. Esimiehellä on vastuu alaisten suorittamista työajoista niin vakituksessa työpisteessä kuin etätyöskentelyssäkin. Esimiehen tulee puuttua välittömästi työajan väärinkäyttöihin ja luvattomiin poissaoloihin.

Laki puolustusvoimista, puolustusministeriön asetukset, puolustusvoimien liikuntastrategia vuosille 2007–2016 sekä puolustusvoimien henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky -määräys määrittää ammattisotilaan perustaitojen ja fyysisen kunnan vaatimukset. Sotilastehtävät ja maanpuolustustyö edellyttävät hyvää fyysistä kuntoa niin sotilailta kuin siviileiltäkin. Siviilihenkilöstön oikeudet fyysisen kunnan ja työkyvyn ylläpitämiseen ovat samat kuin sotilashenkilöillä, mutta suoritukset perustuvat vapaaehtoisuuteen ja oma-aloitteisuuteen.

Joustava työaika ja työnantajan tarjoamat monipuoliset liikuntatilat ja -tapahtumat mahdollistavat erilaiset liikuntasuoritukset. Henkilökunta voi hyödyntää liikuntamahdollisuuksia ruokatuntien yhteydessä ja kahden tunnin työaikana suoritettavan johdetun liikuntasuorituksen aikana sekä harrastaa työmatkaliikuntaa. Kahden tunnin mittaisen viikkoliikuntaoikeuden saavat kaikki, jotka suorittavat vuosittaiset kunnontestit: lihaskuntotesti ja Cooper-testi tai vaihtoehtoisesti pp-ergo-testi. Esimies on työntekijän itsensä kanssa vastuussa liikuntavapaan oikeanlaisesta käytöstä.

Sotilaiden, varsinkin koulutus- ja opetustehtävissä toimivien tulisi olla esimerkkeinä hyvästä sotilasjohtajasta mihin kuuluu myös hyvä fyysinen kunto. Ylipainoinen esimies ei voi olla esimerkillinen johtajana puolustusvoimien kaltaisessa organisaatio jonka tuote on kuitenkin uskottava kyky puolustaa maata.

Esimiehellä on vastuu alaistensa sekä joukkonsa sodan ajan suorituskyvystä. Esimiehen esimerkki hyvästä työkyvystä ja fyysisestä kunnosta kannustaa myös alaisia käyttämään liikuntaetuksia hyödykseen. Hänen tulee tukea ja olla tietoinen henkilöstön

rauhan ajan toiminta- ja työkyvyn ylläpidosta ja siihen liittyvistä muutoksista. Esimiehen kanssa kehityskeskustelussa käydään läpi myös kunto- ja kenttäkelpoisuustestien tulokset. Kunto- ja kenttäkelpoisuustestit ovat sotilaille palvelusvelvollisuus ja siviilien osallistuminen testeihin perustuu heidän omaan aktiivisuuteensa ja vapaaehtoisuuteen. Kunto- ja kenttäkelpoisuustestien tulokset vaikuttavat sotilashenkilön ylennyksiin, uusiin tehtävämääräyksiin ja sodan ajan tehtävään. (Palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky määräys PVHSMK PeHenkOs.)

Alaisten suorittamatta jättämät kenttäkelpoisuustestit vaikuttavat myös esimieheen. Linjaorganisaation rakenne vaatii esimiehiltä tarkkaavaisuutta ja seuranta alaistensa, eritoten sotilaiden, kuntosuorituksista. Esimiehen pitäisi pystyä motivoimaan myös ne alaisensa jotka eivät harrasta liikuntaa, suorittamaan testi ajallaan ja tarvittaessa myös kannustamaan heidät liikkumaan, jotta heidän testituloksensa olisivat hyväksyttäviä ja pystyttäisiin hyödyntämään liikunnan tuomat terveysvaikutukset.

### 5.2.3 Työyhteisön kehittäminen

Esimiehen vastuisiin ja velvollisuuksiin kuuluu työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ja seuranta. Työilmapiirikysely on tehokas tapa selvittää työyhteisön tilaa ja mahdollisia kehityskohteita. Puolustusvoimissa nimettömät työilmapiirikyselyt (TIP-kyselyt) aloitettiin vuonna 1996. Vuodesta 2004 joukko-osastot ovat itse voineet päättää, tehdäänkö kartoitus vuosittain vai joka toinen vuosi.

TIP-kyselyn tehtävänä on seurata puolustusvoimien työilmapiirin osatekijöitä, ja se kuuluu osana työyhteisön yleistä kehittämistoimintaa. Kysely kartoittaa työntekijöiden motivaatiota, työssä jaksamista, työyhteisön toimivuutta/toimimattomuutta, auttaa esimiehiä tunnistamaan työilmapiirin vahvuuksia ja heikkouksia sekä toimii henkilöstövoimavarojen johtamisen apuvälineenä. Kyselyn tulosten mukaan esimiehillä on perusteet yhdessä henkilökunnan kanssa miettiä ja toteuttaa tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009.)

Työilmapiirin laatuun pitää tänä päivänä kiinnittää erityistä huomiota kiihtyvän työtahdin ja henkilökunnan rajallisuuden vuoksi. Ihmisten voimavaroja pitää osata käyttää niin, että välttyttäisiin loppuun palamisilta ja turhilta sairauslomilta. Esimiehet



ovatkin kovan paineen alla kannustaessaan henkilöstöä hyviin suorituksiin ainaisen kiireen keskellä. Jokainen työntekijä on kuitenkin osaltaan vastuussa työpaikan ilmapiiiristä ja viihtyvyydestä. Työtovereiden kanssa on tultava toimeen ja yhteisen hyvän eteen tehtävä töitä. Huono ilmapiiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sen myötä työn tuottavuuteen ja koko organisaation toimintaan.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009 kertoo TIP-kyselyyn vastanneiden olevan sitä mieltä, että kyselyssä esiin tulleisiin kehittämisehdotuksiin on reagoitu ja parannuksia on tehty. Ruotuväki-lehden artikkelin mukaan puolustusvoimien työilmapiirin vahvuuksiin lukeutuu TIP-kyselyiden mukaan pienryhmien me-henkisyys, tyytyväisyys esimieheen sekä tyytyväisyys omiin työtehtäviin. Kyselyn perusteella voidaan todeta myös, että ihmissuhteet ovat työympäristössä tärkeitä ja että ne toimivat hyvin. Yhteisöllisyys puolustusvoimien kaltaisessa organisaatiossa on tärkeä, sillä niin siviileiden, sotilaiden kuin reserviläistenkin on kriisin uhatessa ääriolosuhteissa pystyttävä toimimaan saumattomasti yhteen. Yleisesti TIP-kyselyiden tulokset ovat olleet hyviä, mutta kyllä kehitettäviäkin kohteita löytyy. Esimiehiä muistutetaan antamaan alaisilleen enemmän kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009.)

Kyselyt osoittavat, että kiusaaminen ja naisiin kohdistuva seksuaalinen häirintä on vähäisempää puolustusvoimissa kuin kuntien ja yksityisen sektorin työpaikoilla. Muiden valtion työpaikkojen kiusaaminen ja seksuaalinen häirintä on suunnilleen samaa tasoa kuin puolustusvoimilla. Puolustusvoimilla on tavoite päästä kiusaamisen ja häirinnän nollaprosenttiin, mutta vielä sitä ei ole kuitenkaan saavutettu. (Me teimme sen!; Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009.)

Mielestämme työhyvinvointitoiminta työpaikoilla on tärkeää ja laaja-alaista työpaikan kehittämistä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen tuo tuloksia työssä jaksamiseen, työkyvyn säilyttämiseen sekä työkyvyttömyyden ehkäisyyn. Työhyvinvointitoiminta parantaa myös tuloksellisuutta ja toimintakykyä kestäväällä tavalla ja varmistaa motiivituneen henkilöstön.

Työhyvinvointitoimintaa voidaan tarkastella kokonaisvaltaisen työkyvykkäisyyden pohjalta, jossa otetaan huomioon yksilö, työyhteisö ja työ sekä toimintaympäristö. (Työhyvinvointitoiminta puolustusvoimissa. b.)



#### **KUVIO 4. Kokonaisvaltainen työkyvyn käsite (Työhyvinvointitoiminta puolustusvoimissa. b)**

Kuvion neljän osa-alueen yhteistoiminnasta on vastuussa niin työpaikka, työnantaja kuin henkilöstökin. Kun kaikki osa-alueet ovat tasapainossa, voi työntekijä hyvin ja tekee tuloksellista työtä työnantajan eduksi. Työpaikkojen vuosityösuunnitelmissa otetaan huomioon työpaikan tärkeimmät kehittämiskohteet, johon johto yhdessä työterveyshuollon ja työhyvinvointitoimikunnan kanssa pyrkii etsimään ratkaisut. Työhyvinvoinnista pyritään tekemään tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja kehittämistoimintaa. (Työhyvinvointitoiminta puolustusvoimissa. b.)

Puolustusvoimien henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn seurannasta ja tukitoimenpiteistä työpaikalla vastaavat esimiehet, kuten laissa on määrätty. Seuranta- ja tukitoimet toteutetaan työntekijän, esimiehen ja työterveydenhuollon yhteistyönä. Puolustusvoimissa työhyvinvoinnista huolehditaan monin tavoin: vuosittaiset työilmapiirikyselyt, henkilökohtaiset kehityskeskustelut sekä TYHY-toiminta. Vuodesta

2007 on puolustusvoimien työhyvinvointitoimikunnille määrätty päävastuu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien laadinnasta muun työhyvinvointitoiminnan suunnittelun yhteydessä. (Työhyvinvointitoiminta puolustusvoimissa. a.)

#### **5.2.4 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus**

Laki miesten ja naisten tasa-arvosta 15.4.2005/232, pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. (L miesten ja naisten tasa-arvosta 15.4.2005/232.) Laki edellyttää tasa-arvosuunnitelman tekemistä yli 30 henkilön työpaikoilla. Tasa-arvosuunnitelma on päivitettävä vuosittain, ja se on väline, jonka avulla työnantaja sitoutuu edistämään tasa-arvoa edustamallaan työpaikalla.

Puolustusvoimissa, kuten muillakin työpaikoilla, noudatetaan lain määräyksiä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Esimiehillä on vastuu tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteiden toteutumisesta joukko-osaston toiminnassa, suunnittelussa ja johtamisessa. Jokainen työntekijä osaltaan on vastuussa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisestä ja turvaamisesta omassa työyksikössään.

Työilmapiirikyselyllä selvitetään työntekijöiden kokemusta tasa-arvoisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Työntekijöiltä halutaan myös parannus- ja kehitysehdotuksia mahdollisten epäkohtien korjaamiseksi. Tasa-arvotyön olennaiseksi osaksi nähdään nykytilanteen ja kehittämiskohteiden viestiminen koko henkilöstölle. Työnantajan tulisi käytettävissä olevat voimavarat huomioon ottaen toimia ja panostaa tasa-arvoon toiminnallisesti ja suunnitelmallisesti niin, että se toteutuisi työoloissa. Ammattiryhmien tulisi olla tasa-arvoisia keskenään, ja sekä naisilla että miehillä pitäisi olla samanlainen etenemismahdollisuus urallaan. Työnantajan tulisi kehittää työoloja sellaiseksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille ja että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi ja valikoituisi myös naisia.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21 pyrkii edistämään ja turvaamaan yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikoilla ja vahvistaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa lain soveltamisalaan kuuluvissa syrjintätilanteissa. Laki kieltää työntekijän syrjinnän mm. iän, etnisen tai kansallisen taustan, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, va-

kaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen perusteella.

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan tulee laatia yhdenvertaisuussuunnitelma, jossa käsitellään työnantajan toimintaa asiakkaiden parissa. Puolustusvoimissa tämä koskee varusmiehiä ja reserviläisiä. Työpaikoilla lain valvonnasta vastaavat työsuojeluviranomaiset, vähemmistövaltuutetut ja syrjintälautakunta. (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.)

Puolustusvoimissa, omien erityispiirteidensä takia, sukupuolten välillä on ollut ja on edelleen suuri epäsuhta esimerkiksi uralla etenemismahdollisuuksissa. Sotilailla eteneminen kulkee omaa rataansa virkaurakurssien ja tehtäväkierron kautta. Siinä tuskin sukupuolella on merkitystä, vaikka siitä ei vielä olekaan suurta kokemusta naisupseerien vähäisen määrän vuoksi.

Erikoisupseereissa, insinööri-, lääkintä- jne. -upseereissa on jo kuitenkin nähtävissä mahdollisuudet edetä sukupuolesta huolimatta. Vasta keväällä 2010 ylennettiin puolustusvoimien ensimmäinen nainen insinöörimajuriksi.

Varsinaisten siviilitehtävien osalta suurimman osan naisista työskennellessä toimistosihiteereinä urakierto ja uralla eteneminen on huomattavasti rajoittuneempaa. Toisin Ilmasotakoulussakin on pari esimerkkiä tehtävän vaihtumisesta vaativampaan henkilön pätevydyttyä esimerkiksi talousalan tradenomiksi. Mutta muuten organisaatio, johtuen mahdollisesti tehtävien erilaisuudesta, ei mahdollista siviilien urakiertoa samassa määrin kuin sotilaiden. Teknisen alan siviilityöntekijöillä on jonkin verran paremmat mahdollisuudet edetä urallaan esimerkiksi asentajasta tiiminvetäjäksi ja siitä ryhmänjohtajaksi ammatissa saavutetun oppimisen ja pätevyitymisen kautta. Ammatissa oppimiseen organisaatio ja nykyinen koulutusjärjestelmä antavatkin hyvät mahdollisuudet. Varsinkin Ilmasotakoulun monipuoliset kurssit niin tekniikan kuin johtamisen alalta helpottavat uralla etenemistä.

### 5.2.5 Kehityskeskustelut

Kun tulosityksikön toimintasuunnitelmat tuleville vuosille on hyväksytty tai keskusteluun on muutoin riittävät perusteet, käydään esimiehen ja työntekijän välillä vuosittaiset kehityskeskustelut.

Vuoden 2001 PAK 03:09 Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu Puolustusvoimissa linjaa kehityskeskustelun kokonaisuuden seuraavanlaiseksi:

- henkilön perus- ja erityistietojen sekä tehtävänkuvan tarkistaminen
- edellisen kauden toiminnan ja tärkeimpien tehtävien saavuttamisen arviointi
- seuraavan kauden tavoitteiden ja tärkeimpien tehtävien sopiminen
- työntekijän nykyiseen ja tulevaan tehtävään liittyvien osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen kehittämistavoitteiden asettaminen
- palaute esimiehen toiminnasta

Kehityskeskustelujen määräaika on vuosittain marras-helmikuu. Yksittäisiä kehityskeskusteluja voidaan käydä myös muuna ajankohtana. Kehityskeskustelujen suoritusarvioinneissa pyritään aina sopimusten mukaiseen arviointikriteerittömään oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen huomioimiseen. Suoritusarviointien numeroiden on oltava todenmukaisia ja perusteltuja, ja ne on suhteutettava arviointijakson työsuorituksiin, tehtävänkuvaukseen ja henkilölle asetettuihin tavoitteisiin. (PAK 03:09 Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu Puolustusvoimissa 2001.)

Menneen kauden suoritusarvion tehtävänhoitajan tai esimiehen vaihtuessa voidaan tehdä aikaisintaan kuuden (6) kuukauden tehtävähoidon jälkeen.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön mahdollinen halukkuus uusiin tehtäviin kotimaassa sekä kansainvälisiin tehtäviin ilmoitetaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Joukko-osastot tekevät irrotettavuus- ja sopivuuslausunnot kansainvälisten tehtävien osalta ja lähettävät ne edelleen puolustushaaran esikuntaan jatkotoimenpiteitä varten. (PAK 03:09 Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu Puolustusvoimissa 2001.)

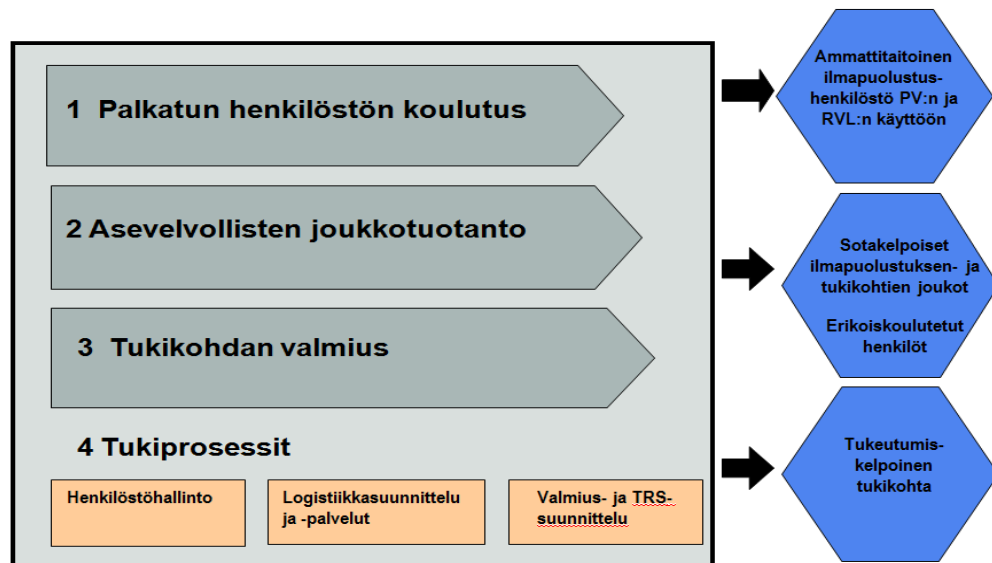
Alaisen ja esimiehen pitää valmistautua kehityskeskusteluun etukäteen. Kehityskeskustelulla ja eritoten suoritusarvioinnilla on merkitystä työntekijän palkan muodostumiseen. Kehityskeskustelussa sekä esimies että alainen voivat tuoda esille kehitysehdotuksia niin työhön kuin työntekijän ammattitaitoonkin liittyen.

## 6 ILMASOTAKOULU

Ilmasotakoulun olemassaolon perusta on ilmapuolustuksen suorituskyvyn luominen ja kehittäminen. Tärkeimpiä tehtäviä on asevelvollisten, aliupseeriston, kadettien ja palkatun henkilöstön korkealuokkainen koulutus rauhan ja sodan ajan ilmapuolustuksen eri tehtäviin. Ilmasotakoulu vastaa Luonetjärven varuskunnan ja tukikohdan kriisin ja sodan ajan suunnittelusta ja kehittämisestä. Ilmasotakoulu on investoinut avoimeen tiedotukseen ja aktiiviseen osallistumiseen esimerkiksi erilaisille messuille, jossa pyritään välittämään myönteistä maanpuolustusasennetta. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010.)

Tavoitteena Ilmasotakoululla on saada arvostusta korkeakouluna niin alueellisesti kuin kansainvälisestikin. Koulutukseen, opiskeluun ja työssä oppimiseen panostetaan ja näitä osa-alueita pyritään kehittämään jatkuvasti. Ilmasotakoulu on kehityshakui- nen ja hyödyntää uusimpia menetelmiä ja teknologioita niin opetuksessa kuin opera- tiivisessa toiminnassakin sekä tekee yhteistyötä muiden oppilaitosten kanssa. Ilma- puolustuksen avaintulosalueen opetus ja tutkimus on Ilmasotakoulun erikoisalaa. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010.)

Ilmapuolustuksen suorituskyvyn edellyttämät tehtävät, jotka Ilmavoimien komentaja on käsenyt Ilmasotakoulu tuottaa seuraavien pääprosessien avulla.



KUVIO 5. Ilmasotakoulun pääprosessit (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010)

## 6.1 Ilmasotakoulun johtosuhteet



KUVIO 6. Ilmasotakoulun organisaatiokaavio (Ilmasotakoulu)

Ilmasotakoulun organisaatiokaavio seuraa puolustusvoimissa käytössä olevaa linjaorganisaatioita, minkä vuoksi koulun johtosuhteet ovat selkeät. Koulun johtajan suoraanisessa alaisuudessa toimivat apulaisjohtaja, lentoturvallisuusupseeri, koulutuskeskuksen johtaja, tukilentolaivueen komentaja, koulutuspataljoonan komentaja, Elekt-



ronisen Sodankäynnin Koulutuskeskuksen johtaja ja Ilmavoimien Soittokunnan päällikkö. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010)

Ilmasotakoulun johtaja toimii joukko-osaston komentajana sekä koulun ylimpänä lentopalvelusesimiehenä. Komentajan ensisijainen tehtävä on luoda alaisistaan toiminta- ja suorituskykyinen sekä taistelutahtoinen joukko, josta huokuu hyvä mieli ja sotilaallinen kuri. Hän saa käskyt ja määräykset joukon johtamiseen Puolustusministeriöstä ja Ilmavoimien Esikunnasta. Koulun toiminnan perusteista ja suuntaviivoista sekä yleisen palveluksen yksityiskohtaisista järjestelyistä johtaja määrää itse. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010)

Johtaja vastaa joukkonsa osaamisen johtamisesta, kehittämisestä ja varmistamisesta sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja työ- ja palvelusturvallisuudesta. Myös tukikohdan rauhan ja sodan ajan toiminnan ja suorituskyvyn ylläpito ja kehittäminen Ilmavoimien komentajan antamien määräysten ja suuntaviivojen mukaan kuuluu johtajan vastuualueeseen. Koulun johtaja edustaa koulua erilaisissa tilaisuuksissa ja vastaa yhteydenpidosta yhteiskuntaan sekä paikallisiin siviiliviranomaisiin ja tiedotusvälineisiin. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010)

Koulun johtajan sijaisena toimii koulun apulaisjohtaja. Apulaisjohtaja johtaa esikunnan toimintaa ja tehtäviä sekä johtoryhmää. Hänen johdollaan suunnitellaan, valmistellaan ja toimeenpannaan koulun kokonaistoimintaa ja työhyvinvointia koskevia asioita. Apulaisjohtaja vastaa koulun toiminnan ja resurssien suunnittelusta ja seurannasta, henkilöstövoimavarojen johtamisesta, viestinnästä, asiakirjahallinnosta ja perinteiden vaalimisesta. Hän toimii eri elinten ja lautakuntien puheenjohtajana ja opettajana koulun johtajan määräämissä opetustehtävissä. Hänen alaisina ovat henkilöstöosaston, operatiivisen osaston ja huolto-osaston osastopäälliköt. Osastopäälliköt vastaavat oman toimialansa tehtävien toteuttamisesta esitettyjen suuntaviivojen mukaisesti. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010.)

## 6.2 Ilmasotakoulun koulutustarjonta

Ilmasotakoulun päätehtävä on suunnitella, kehittää ja toteuttaa ilmapuolustushenkilöstön perus- ja täydennyskoulutusta. Peruskoulutusta annetaan sotatieteiden kandidaatin, maisterin ja tohtorin tutkinnoilla sekä yleisesikuntaupseerin tutkinnolla. Täydennyskoulutuksella pyritään varmistamaan palkatun henkilöstön ammatillinen kehittyminen ja luomaan valmiuksia työelämän toimintojen parantamiseen. Erilaisia täydennyskursseja ja -koulutuksia annetaan sekä siviileille että ammattisotilaille. Täydennyskoulutuksella varmistetaan sodan ajan osaamisen kehittäminen. (Ilmavoimien koulujen sotilasammattillinen koulutuskalenteri ja opiskelijan opas 2010.)

Ilmavoimien koulujen yhteiseen sotilasammattilliseen koulutuskalenteriin ja opiskelijan oppaaseen on kerätty vuosittain järjestettävät puolustushaara- ja aselajikohtaiset täydennyskoulutuksen opintojaksot. Opinnot ovat avoimia pääsääntöisesti kaikille henkilöstöryhmille. Koulujen järjestämien koulutusten lisäksi opintoja voi suorittaa sähköisessä koulutusportaalissa, KOPOssa. Verkkosotakoulu on puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen yhteiskäytössä ja siellä voi suorittaa eri opintojaksoja etäopintoina. (Ilmavoimien koulujen sotilasammattillinen koulutuskalenteri ja opiskelijan opas 2010.)

Ilmavoimien koulujen kirjastot tukevat opiskelua tarjoamalla kattavan aineistomateriaalin teknisen alan kirjallisuudesta, ammatti- ja erikoiskirjallisuudesta, Puolustusvoimien laatimista ohjesäännöistä ja oppaista. Ilmasotakoulun, Lentosotakoulun ja Ilmavoimien Teknillinen koulun kirjastot ovat puolustushaara- ja aselajikoulujen kirjastoja, joilla on yhteistyötä Maanpuolustuskorkeakoulun, ammattikorkeakoulujen ja yliopistokirjastojen kanssa. Kirjastojen palvelu on asiantuntevaa ja tarvittaessa hankitaan materiaalia kaukolainausperiaatteella tai pysyvästi sijoitettuna koulun omaan kirjastoon. (Ilmavoimien koulujen sotilasammattillinen koulutuskalenteri ja opiskelijan opas 2010.)

Osaamisen kehittämisellä pyritään lisäämään yksilön ja organisaation valmiuksia kohdata, ennakoida sekä reagoida oikein ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Or-

ganisaatioiden osaamista kehitetään osaamiskartoitusten perusteella. Yksilöiden kehittymistarpeet perustuvat henkilökohtaiseen osaamisen kehittämisen suunnitelmaan, joka tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä. (Käsky CD9274 Ilmasotakoulun henkilöstön koulutus sekä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen 2007; Ilmasotakoulun käsky CD9274.)

Kesällä 2007 Ilmasotakoulussa julkaistiin käsky, jonka tarkoituksena oli käynnistää kartoitus Ilmasotakoulun henkilöstön koulutuksesta sekä osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Käskyn mukainen koulutustarvekartoitus tehdään vuosittain aina vuoteen 2011 saakka. Kartoituksella selvitetään henkilöstön perus-, täydennys-, jatko- sekä muu koulutustarve. Kartoituksen tulosten avulla taloussuunnittelu suunnittelee ja kohdentaa rahoitusta tulevaisuuden koulutustarpeisiin ja henkilöstön tehtäväkohtaiseen lisäkoulutukseen. Koulutustarvekartoitus auttaa myös tulevaisuuden opetustapahtumien suunnitteluun ja toteutukseen Ilmasotakoulussa. (Ilmasotakoulun henkilöstön koulutus sekä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen 2007; Ilmasotakoulun käsky CD9274.)

Ilmasotakoulussa järjestetään Ilmavoimien ja ilmatorjunnan perus-, täydennys- ja jatkokoulutusta. Koulutuksesta Ilmasotakoulussa vastaa koulutuskeskus, jonka päätehtävänä on kouluttaa puolustusvoimien organisaatioiden käyttöön johtajia ja ilma- puolustuksen ja sotilasilmailun asiantuntijoita. (Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010.)

Koulutuskeskukselta saamamme tiedon mukaan koulutusyhteistyö on syvintä Maanpuolustuskorkeakoulun kanssa. Yhteistyötä tehdään myös huomattavassa määrin maavoimien puolustushaarakoulun, Maasotakoulun, kanssa. Lisäksi ilmavoimien esikunta, ilma- ja maavoimien joukko-osastot, aselajikoulut sekä materiaalilaitokset ovat erityisalojen opetuksen ja koulutuksen yhteistyökumppaneita puolustusvoimien osalta. Puolustusvoimien ulkopuolella Jyväskylän ammattikorkeakoulu on läheinen yhteistyökumppani, mutta myös muiden oppilaitosten kanssa tehdään eriasteista yhteistyötä. Esimerkiksi Ilmasotakoulussa opettajina toimivien täydentävät opinnot ammatillisen opettajakorkeakoulun opintoina Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Sotilasammatillisen pedagogiikan ja johtamisen opintojen kehittämisen osalta.

Syväjohtamisen metodeihin perustuva esimies- ja vuorovaikutusvalmennus käynnistettiin Ilmasotakoulussa vuonna 2007 puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaisesti. Valmennuksella haluttiin tukea eri henkilöstöryhmien työyhteisötasolla tapahtuvaa toimintaa sekä vakauttaa vuorovaikutustaidot työ- ja palvelusyhteisön ilmapiiriin. Valmennukseen liittyen osallistujat keräsivät syväjohtamisen kysymyssarjan (liite 2) avulla palautetta omasta johtajakäyttäytymisestä sekä laativat erilaisia analyyseja ja raportteja, minkä tuloksena he saivat henkilökohtaisen johtajaprofiilin. Valmennusprosessin onnistuminen vaatii osallistujilta avointa ja positiivista asennetta sekä sitoutumista projektiin ja oman johtajana kehittymisen suunnitelmaan. Myös koko joukko-osaston henkilöstön ja työyhteisön sitoutuminen prosessiin edesauttaa saavuttamaan avoimen palautekulttuurin työyhteisöön, johon vuosia kestäväällä valmennuksella ja työskentelyllä pyritään. (CC13134. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus Ilmasotakoulussa; Ilmasotakoulun käsky 20.12.2006.)

Esimes- ja vuorovaikutusvalmennuksen toteuttaminen jäi Ilmasotakoulussa yhteen valmennuskertaan. Nykyisin Ilmasotakoulussa annetaan monipuolista johtajakoulutusta viimeisimpien suuntausten mukaisesti, jossa syväjohtaminen on vahvasti läsnä.

Johtamisen sotilasammattilliset puolustushaaraopinnot jakautuvat perustason, yleistason ja mestaritason opintoihin. Perustason opinnoissa perehdytään johtajuuden perusteisiin ja johtajana kehittymiseen sekä viestintään. Yleistason opinnot keskittyvät itse johtamistyöhön ja mestaritason opinnot erikoistilanteiden johtamiseen.

Winha-koodi	Jakson nimi	Laajuus	Opintojakson ajankohta	Lähipäivät (vko)	Vastuuhenkilö	Opiskelu-paikkoja	Pakollisuus	Esitieto
<b>Perustason opinnot</b>								
IVJP1.1	Johtamisen perusteet	2	1.12.2009 - 28.2.2010	11.-12.2.2010 (vko 6) 22.4.2010 (vko 16)	<i>Mika Saastamoinen</i> <i>Juha Jokitalo</i>	35		
IVJP2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen I	1	1.1.-30.4.2010	3.-5.2.2010 (vko 5)	<i>Kimmo Taskinen</i>	35		
IVJP3.1	Johtajana kehittyminen	1	1.2.-30.5.2010	24.-25.3.2010 (vko 12)	<i>Anssi Aaltonen</i>	35		
IVJP4.1	Ammatillinen viestintä- ja tutkimus	1	1.12.2009 - 30.4.2010	25.1.2010 (vko 4)	<i>Riitta Penttinen</i>	35		
IVJP5.1	Turvallisuustoiminnan perusteet	0,5	1.1.-28.2.2010	28.1.2010 (vko 4)	<i>Tapio Pihlajamäki</i> <i>Mikko Hakuli</i>	35	PHOK 1	
<b>Yleistason opinnot</b>								
IVJY1.1	Johtamisen arvot ja etiikka	1	1.1.-30.3.2010	26.1.2010 (vko 4)	<i>Sauli Keskinen</i>	35		
IVJY2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen II	1	1.1.-30.4.2010	24.-25.2.2010 (vko 8)	<i>Kimmo Taskinen</i>	35		IVJP2
IVJY3.1	Osaamisen johtaminen I	1	1.2.-30.4.2010	11.3.2010 (vko 10)	<i>Juha Jokitalo</i> <i>(Hannu Tapanainen)</i>	35		
IVJY4.1	Osaamisen johtaminen II	1	1.3.-30.5.2010	21.4.2010 (vko 16)	<i>Juha Jokitalo</i> <i>(Hannu Tapanainen)</i>	35		
IVJY5.1	Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri	1	1.1.-31.3.2010	9.-10.2.2010 (vko 6)	<i>Juha Jokitalo</i>	35		
IVJY6.1	Prosessijohtaminen ja TRSS-suunnittelu	2	15.1.-30.6.2010	8.2.2010 (vko 6) 18.-19.5.2010 (vko 20)	<i>Mika Saastamoinen</i>	35		
IVJY7.1	Rauhanajan johtamisympäristöt	1	20.4.-31.7.2010	1.-2.6.2010 (vko 22)	<i>Lauri Soukka</i>	35		
IVJY8.1	Sodanajan johtamisympäristöt	2	2.3.-30.6.2010	10.-11.6.2010 (vko 23)	<i>Kimmo Pispä</i>	35		
<b>Mestaritason opinnot</b>								
IVJM1.1	Projektijohtaminen	2	1.2.-30.6.2010	9.-10.3.2010 (vko 10) 10.-11.5.2010 (vko 19)	<i>Mika Saastamoinen</i>	35		
IVJM2.1	Kriisijohtaminen	2	1.3.-30.5.2010	19.-20.4.2010 (vko 16)	<i>Sauli Keskinen</i>	35		

## KUVIO 7. Johtamisen sotilasammattilliset puolustushaaraopinnot kevät 2010 (Ilmavoimien koulujen sotilasammattillinen koulutuskalenteri ja opiskelijan opas 2010)

### 6.3 Johtamiskulttuuri

Yleensä puolustusvoimien normaaleissa joukko-osastoissa johtaminen on autoritääri-sempää ja johtajakeskeisempää, riippuen tietysti kunkin esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista ja valmiuksista. Esikunnissa taas johtaminen on ihmisläheisempää johtuen tiiviimmästä työyhteisöstä ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sekä kanssaihminen läheisemmästä ja paremmasta tuntemisesta. Ilmavoimissa johtamiskulttuuri poikkeaa useimmiten maavoimien johtamiskulttuurista.

Maavoimissa johtaminen on usein ”perinteisemmän” puolustusvoimien mallin mukaista kun taas ilmavoimissa on, ehkä henkilöstön pienemmän määrän takia, totuttu ihmisläheisempään ja keskustelelevampaan johtamiseen. Toinen vaikuttava seikka on ehkä se, että ilmavoimissa on kautta aikojen ollut suurempi määrä erikoisalojen asiantuntijoita, joiden ammattitaitoon sekä heidän kanssaan käytyihin keskusteluihin sotilasjohtajan on luotettava päätöksiä tehdessään. Ilmavoimissa myös henkilökoh-

taisen osaamisen kautta yksilön vaikuttaminen organisaatiossa ylöspäin on ollut aina mahdollista, kun taas maavoimissa, johtamiseltaan kankeampana organisaationa, vaikutusmahdollisuudet ovat olleet ehkä pienemmät. Voidaankin todeta, että ilmavoimat on ollut lähempänä nykyistä johtamismallia jo kauan. Aiempi hyvä johtamisen kulttuuri ei kuitenkaan anna nykyaikana mahdollisuutta pitäytyä aiemmassa, joskin kohtuullisen toimiviksi todetuissa johtamisen malleissa ja käytänteissä.

Ilmasotakoulun johtamiskulttuuri on yksikköjen ja osastojen selvästi toisistaan poikkeavien tehtävien myötä ollut aina sekoitus osin ilmavoimallista ja osin perinteistä sotilasjohtamista.

## 7 TYÖILMAPIIRIKYSELYN ANALYSOINTI

Työilmapiiriä Ilmasotakoululla kartoitetaan joka vuosi järjestettävällä Puolustusvoimien valtakunnallisella työilmapiirikyselyllä (TIP-kysely). Kyselyyn vastaaminen on tehty helpoksi työntekijöiden omilta työasemilta käynnistyvän NetJotos ohjelman avulla. Tavoitteena on, että kaikki vastaavat kyselyyn. Työilmapiirikyselyssä kartoitetaan mm. työyhteisön toimivuutta, esimiestoimintaa, motivaatiota, työssä jaksamista ja suhtautumista työtovereihin. Kyselyn tulokset kootaan yhteen koko Ilmasotakoulun osalta ja tuloksia voidaan verrata osastoittain Ilmasotakoulun sisällä. Ilmasotakoulun tuloksia voidaan puolestaan verrata ilmavoimien omiin tai muiden puolustushaarojen yksiköihin koko Puolustusvoimien tasolla.

TIP-kyselyn tulokset puretaan ensin pienemmissä yksiköissä osastoittain ja työpisteittäin. Näissä purkutilaisuuksissa pyritään löytämään tärkeimmät kehittämistä vaativat kohteet ja esityksiä niiden parantamiseksi. Lopuksi koko henkilöstölle pidetään tulosten purkutilaisuus, jossa käsitellään koko koulun työilmapiirin tilanne ja siihen vaikuttavat tekijät.

### 7.1 Työilmapiirikyselyn vastauksien analysointi

Opinnäytetyön pohjana on käytetty viimeisen käytössä olleen työilmapiiri-kyselyn tuloksia. Kysely toteutettiin syksyllä 2008 ja se koostui 83:sta työhön liittyvästä kysymyksestä.

Tässä työssä olemme ottaneet analysoitavaksi ne 18 kysymystä, jotka liittyvät suoraan tai epäsuorasti johtamiseen tai esimiestyöhön. Analyysissä kysymykset on jaoteltu kolmeen alakategoriaan: johtaminen, sisäinen tiedonvälitys sekä osaaminen ja työilmapiiri. Vastausten koonnoksessa eriävät mielipiteen (vastausvaihtoehdot 4 ja 5) on havainnollisuuden lisäämiseksi **vahvennettu**. Kysymykset vastausjakautumineen on esitetty liitteessä 3. ja koko Puolustusvoimien johtamisen keskimääräiset tulokset liitteessä 4.

Kysymysten vastausvaihtoehdot olivat:

1 = Olen täysin samaa mieltä

2 = Olen pääosin samaa mieltä

3 = Siltä väliltä

4= Olen pääosin eri mieltä

5= Olen täysin eri mieltä

### **7.1.1 Vastauksien tarkastelu henkilöstötasolla**

#### **Johtaminen:**

Hiukan yli 60 % (60,3 %) Ilmasotakoulun (ILMASK) kyselyyn vastanneista on täysin tai pääosin samaa mieltä siitä, että he saavat lähimmiltä esimiehiltään riittävästi kannustusta ja tukea työssään. Koko Puolustusvoimien (PV) vastaajien tulos oli 59 %. **Noin viidennes (19 %) ILMASK vastaajista on pääosin tai täysin eri mieltä.**

Miltei 80 % (77,9 %) ILMASK:n vastaajista on täysin tai pääosin samaa mieltä siitä, että lähin esimies ottaa heidät huomioon yksilöinä. Lähes saman verran (77,8 %) vastanneista katsoo, että lähin esimies ottaa heidän mielipiteensä huomioon toiminnassaan. Koko PV:ssa vastaava tulos oli 75 %.

Alle 50 % (42,7 %) vastanneista on täysin tai pääosin samaa mieltä siitä, että he saavat esimiehiltään kiitosta ja tunnustusta, jos hoitavat työnsä hyvin. **Koko PV:n tulos oli 55 %. Lähes viidennes (16,9 %) ILMASK:n vastaajista oli täysin tai pääosin eri mieltä.**

Lähintä esimestään pitää hyvänä ja pätevänä johtajana lähes 60 % (59,2 %) ILMASK:n vastaajista, mutta 15,8 % vastanneista on pääosin tai täysin eri mieltä.

Yli 60 %:n (63,2 %) ILMASK:n vastaajista katsoo, että lähin esimies tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet, kun koko PV:n vastaava tulos oli 75 %. **Lähes viidennes (17,3 %) ILMASK:n vastaajista on pääosin tai täysin eri mieltä.**



### Sisäinen tiedonvälitys

Yli puolet (53,3 %) ILMASK:n vastaajista on sitä mieltä, että he saavat ajoissa ja hel-  
posti käyttöönsä työtehtävien hoitamisen kannalta oleelliset tiedot, mutta alle puo-  
len (46,3 %) mielestä uudistuksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut  
riittävää. **Molemmissa kysymyksissä lähes viidennes (19,4 % ja 18,9 %) ILMASK:n  
vastaajista on pääosin tai täysin eri mieltä.**

### Osaaminen ja työilmapiiri

Alle 70 % (67,3 %) ILMASK:n vastanneista on sitä mieltä, että esimies ohjaa ja tukee  
heitä työssä tarvittavan osaamisen kehittämisessä. Vastaava luku koko PV:llä on 59  
%. **Pääosin tai täysin eri mieltä on yli viidennes (20,6 %) vastanneista.**

Eri ammattiryhmien välinen tasa-arvo joukko-osastossa on toteutunut yli 60 %:n  
(62,1 %) ILMASK:n vastanneista. **Vajaa viidennes (17,9 %) on kuitenkin pääosin tai  
täysin eri mieltä.**

Sukupuolen välisen tasa-arvon joukko-osastossaan katsoo ILMASK:n vastaajista to-  
teutuneen yli 80 % (82,5 %). **7 % on täysin tai pääosin erimieltä.**

Häirintää ja kiusaamista ovat kokeneet aiemmin, mutta ei enää 12,4 % ja kyselyhet-  
kellä 4 % ILMASK:n vastaajista.

### Huonosti olevat asiat

**Kaikkein huonoimmaksi työhönsä liittyväksi asiaksi ILMASK:n vastaajat kokivat  
henkilökohtaisen työmäärän, kiireen (32,3 %).** Seuraavaksi tuli kolme asiaa lähes  
samoilla prosenttimäärillä: työmäärän jakautuminen eri ihmisten välillä työyksikössä  
(18,6 %), töiden järjestely työyksikössä (16,8 %) sekä omien työtehtävien ja vastuun  
määrittely (16,2 %). Muita huonoimmaksi määriteltyjä vasatausvaihtoehtoja IL-  
MASK:n vastaajat kokivat olevan ihmissuhteet ja ilmapiiri työpaikoilla (6,6 %), lähim-  
mältä esimieheltä saatava tuki (4,8 %), lähimmän esimiehen oikeudenmukaisuuden  
puute (3,0 %) toimeentulo lähimmän esimiehen kanssa ihmisenä (1,2 %) sekä toi-  
meentulo lähellä olevien työtovereiden kanssa (0,6 %).

### **7.1.2 Vertailu organisaatioiden kesken**

Vertailtaessa Puolustusvoimia, Ilmavoimia sekä Ilmasotakoulua huomataan, että Ilmasotakoulu on saanut muita huonommat tulokset työmäärän jakautumisen, tulostavoitetiedon, johtamisen sekä sisäisen tiedonvälityksen osalta. Ainoastaan työn imu on parempi kuin muilla vertailluilla.

### **7.1.3 Vertailu henkilöstöryhmien kesken**

Henkilöstöryhmittäin vertailtuna upseerit (ups), joista suuri osa toimii itsekin johtajina ja esimiehinä suhtautuivat kriittisimmin johtamisen väittämiin sekä sisäiseen viestintään. Erikoisupseerit (eu) puolestaan näkivät eniten kehitettävää Me-hengessä ja työilmapiirissä.

Työmäärän ja sen jakautumisen ovat kokeneet parhaiksi erikoisupseerit (3,8 %) ja heikoimmiksi upseerit (3,1 %). Johtamisen ovat kokeneet heikoimmaksi siviilit (siv) (3,5 %). He ovat määritelleet heikoimmaksi myös ME-hengen ja työilmapiirin (3,6 %). Parhaan arvion ME-hengestä ja työilmapiiristä antoivat sotilasammattihenkilöt (SAH) (4,2 %).

### **7.1.4 Vertailu osastoittain**

Vertailtaessa osastoja keskenään työmäärän ja sen jakautumisen osalta, vain Tukilentoalavue eroaa joukosta pienemmillä prosenteilla (3,1 %). Johtamisen osalta puolestaan menestyi parhaiten Huoltokeskus (3,9 %) ja huonoiten Esikunta (3,6 %). Suurimmat osastokohtaiset erot tulivat ME-hengessä ja työilmapiirissä. Koulutuspatallijona koki ME-hengen ja työilmapiirin parhaaksi (4,3 %) ja Esikunta huonoimmaksi (3,5 %).

## **7.2 Kehittämiskohteita Ilmasotakoulussa**

Esimiestyön merkitystä koko työyhteisön jaksamiselle ja tuloksellisuudelle on korostettu viime aikoina yhä enemmän, joten monissa organisaatioissa onkin toteutettu erilaisia kehittämisohjelmia esimiestyötä tekeville. Ilmasotakoulun merkittävimmi-

kehittämiskohteiksi nousivat oman kokemuksen sekä työilmapiirikyselyjen perusteella:

1. Tehtävien jakautuminen eri työntekijöiden kesken
2. henkilökohtainen työmäärä
3. töiden järjestely
4. palautteen antaminen
5. työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja kuuntelu
6. tehtävien delegointi sekä
7. motivointi, innostaminen ja tukeminen

Häirintää ja kiusaamista tuntee kokevansa Ilmasotakoulussa 4 % vastaajista ja siihen tulee puuttua. Aiemmin sitä on kokenut 12,4 % joten sen suhteen on tapahtunut huomattavaa edistystä, mutta siinä tulee kuitenkin tavoitella nollatasoa.

Näemme Ilmasotakoulun esimiestyön ehkä suurimpana haasteena esimiehelle kuuluvien tehtävien laajuudesta sekä oman toimen ohella (OTO) suoritettavista tehtävistä johtuvan aikapulan, joka ilmenee usein siinä, ettei itse esimiestyöhön jää riittävästi aikaa.

Työilmapiirikyselyn mukaan henkilökohtainen työmäärä, kiire, töiden jakautuminen työntekijöiden kesken työyksikössä sekä omien työtehtävien vastuun määrittely ovat huonoimmiksi koetut asiat Ilmasotakoulussa. Osaan huonoksi koetuista asioista koulun johto voi pyrkiä vaikuttamaan. Esimiehen, lähimpänä olevana johdon edustajana, tulee viestiä johdon suuntaan ongelmista omalla osastollaan tai työpisteellään. Jo esimieheltä ja johdolta saatava tuki voi auttaa jaksamaan paremmin jatkuvan ylikuorman kanssa vaikka työn määrään ei pystyttäisikään vaikuttamaan. Työn määrän jakautumiseen esimiehen ja johdon tulisi vaikuttaa, mikäli siihen on organisaation sisällä mahdollisuuksia kohdentamalla virkoja tai työtehtäviä toisiin. Esimiesten tulee opetella tuntemaan oman osastonsa, sektorinsa tai toimialansa tehtävät niin hyvin

että työntekijöiden työtehtävien vastuut pystytään määrittelemään oikein. Haasteen siihen asettaa, puolustusvoimien erityispiirteistä johtuva, esimiesten nopea urakierto. Kaikkien tasojen esimiehet eivät kuitenkaan vaihdu yhtä usein ja varsinkin pitempään työskennelleitten toimisto- ja sektoripäälliköiden osalta heidän vastuutaan tiedon välittämisestä työntekijöiltä johdon suuntaan tulisi lisätä. He ovat kuitenkin usein pitkään toimialalla työskennelleitä ja tuntevat sitä kautta työyksiköiden haasteet ja vahvuudet.

Vastuu työyhteisöstä on kuitenkin aina johdolla, ja heidän tulisi nähdä paremmin organisaatioon kuuluvan nopean urakierron aiheuttamat haasteet ja toimia niiden aiheuttamien haittojen vähentämiseksi.

## 8 KEHITYSEHDOTUKSET JA YHTEENVETO

Puolustusvoimien muuttuessa ja mukautuessa nykyiseen teknologia- ja tietoyhteiskuntaan työtehtävät siirtyvät yhä enemmän yleisistä perusyksiköiden kouluttajatehtävistä asiantuntijatehtäviin. Samassa yhteydessä ihmisten vaatimukset työstään ovat muuttuneet; haetaan haasteellisuutta ja kehittymistä työssä ja uralla. Muutokset ovat tuoneet ja tuovat yhä uusia haasteita esimiehinä ja johtajina toimivalle henkilöstölle.

Organisaation menestys kulminoituu viime kädessä johtamiseen. Lähes kaikki ongelmat toiminnassa juontuvat johtamisen ongelmista. Hyväkin johto kaipaa uusiutumista ja kouluttautumista. On suuri haaste kyetä johtamaan, toimia esimiehenä ja työskennellä saumattomasti johtoryhmänäkin. Laadukkaalla johtamisella ja esimiestyöllä saadaan esiin henkilöstön parhaat taidot ja osaaminen. Työilmapiirikyselyn mukaan Ilmasotakoululla onkin kehitettävää johtamisen ja sisäisen tiedonvälityksen osalta, sen oltua vuoden 2008 TIP-kyselyssä koko ilmavoimien ja puolustusvoimien tuloksia jäljessä.

Esimies johtaa toimintaa ja tukee alaistensa työssä onnistumista. Ihmisiä johdetaan käytännön vuorovaikutustilanteissa, joissa näkökulmat ja persoonat kohtaavat. Hyvä esimies tunnistaa omat reaktionsa ja toimintatapansa. Hän on riittävän jämässä, hän osaa ohjata omaa toimintaansa, mutta hän antaa tilaa myös muille. Hyvä esimies antaa palautetta avoimesti, pystyy myös itse vastaanottamaan sitä ja osoittaa lojaalisuutta alaisia kohtaan. Hyvä esimies osaa käyttää saamansa palautteen omaan johtajana kehittymiseensä. Johtajien teoista työntekijöiden motivaatiota vähentävät eniten kunnian ottaminen alaisen tekemästä työstä ja epäeettisyys sekä vastuun pakoulu. Usein hyvin epäyhtenäinen ja erilaiset tavoitteet omaava henkilöstö tulisi saada työskentelemään organisaation tavoitteiden eteen. Siinä auttaa kehittyminen myös viestinnän taidoissa; niin organisaation tahdon välittämisessä alaiselle, kuin alaisen kuuntelijanakin. Hänen tulisi osata erottaa keskusteltava asia alaisestaan ja suhtautua esitettävään asiaan avoimesti.

Ihmisten työssään tekemät virheet esimiesten täytyy myös hyväksyä. Usein esille tulevasta syyllisen etsinnästä tulee päästä virheistä oppimiseen. Oppiva organisaatio, samoin kuin työntekijä itsekin, voi hyötyä siitä että mahdolliset virheet voidaan käsitellä ”lessons learned”- menetelmillä, toimia seuraavalla kerralla paremmin ja välttää vastaavat virheet henkilökohtaisella tasolla ja organisaation toiminnoissa. Ilmavoimissa lentoteknisellä toimialalla olevan käytännön olisi hyvä laajentua muillekin aloille.

Suurimman haasteen luo Ilmasotakoulussa ja koko puolustusvoimissa esimiehinä toimivien sotilaiden nopea urakierto. Samoin nykyiset henkilöresurssit aiheuttavat omat haasteensa johtajana toimimiseen. Organisaation tulisi mahdollistaa laadukas johtaminen sekä johtajana kehittyminen. Myös koulutustarjontaa voisi lisätä kehitystarpeiksi koettujen asioiden kursseilla, esimerkiksi ajankäytön hallintaa, työn suunnittelua ja organisointia.

Töiden suunnittelussa olisi hyvä miettiä onko esimiehen tehtävissä jotain sellaista minkä osaava alainen voisi tehdä. Aikaresurssit tosin ovat molemmilla yleensä nykyisin hyvin rajalliset jo valmiiksi. Puolustusvoimien ohjatun työssä oppimisen normin mukaista kokeneen työntekijän suorittamaa mentorointia voisi laajentaa kaikilla toimialoilla esimiehinä toimiville henkilöille. Samoin vertaisohjausta, tutorointia, eri toimialojen esimiesten kesken.

Ilmasotakoululle olisi myös hyvä ottaa käyttöön Puolustusvoimilla käytössä oleva, jo Ilmasotakoulullakin kokeiltu, esimies- ja vuorovaikutusvalmennus, johon keskeisenä osana kuuluu 360 asteen johtamis palaute, jossa esimiehen johtamistapaa arvioivat sekä hänen alaisensa, esimiehensä että esimies itse. Kaikkien vastatessa samoihin kysymyksiin samana ajankohtana esimies saa tietoa siitä, kuinka realistinen hänen oma käsityksensä esimiesosaamisestaan on. Numeroarviointien lisäksi kyselyssä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta myös sanallisesti, sillä arvioiden perustelut ja esimerkit tukevat konkreettisuudessaan paremmin esimiehen kehittymistä. Kirjallisen palautteen keräämisen jälkeen olisi panostettava myös siihen, miten palautetta käsitellään.

Uusi ohjatun työssä oppimisen normi laajentaa mahdollisuuksia kouluttautua ja kehittyä myös johtajana ja esimiehenä. Varsinkin ohjauksellisen osaamisen ihmistuntemuksen, empatiataitojen ja työvalmennuksellisten taitojen kehittäminen osaavassa työpaikka- sekä vertaisohjauksessa antaa organisaatiolle erinomaiset mahdollisuudet lisätä henkilöstönsä ammattitaitoa työssä oppimisen kautta. Normin mahdollisuudet tulisikin ottaa käyttöön mahdollisimman nopeasti koko organisaatiossa.

Ilmasotakoulussa, johtajina toimivilla, on erinomaiset mahdollisuudet kehittyä esimiehinä jo korkeakoulun omilla monipuolisilla johtamisen kursseilla. Yhteistyö muiden sotilas- ja siviiliopetuslaitosten kanssa laajentaa opintojen mahdollisuuksia, mikäli yksilö haluaa ja saa käyttää tilaisuudet hyväkseen. Nykyinen, hyvin hektinen työrytmi tosin aiheuttaa omat haasteensa omaehtoiselle kouluttautumiselle ja kehitymiselle. Organisaation ja esimiesten tulisikin ohjata ja kannustaa eri portailla toimivia johtajia kehittämään itseään, toimintaansa johtajina ja sitä kautta vaikuttamaan koko organisaation suorituskykyyn hyvähenkisenä avointa vuorovaikutusta tukevana työyhteisönä. Hyvän hengen ja yhteiset hyväksytyt tavoitteet omaava työyhteisö pystyy tuottamaan erinomaisen tuloksen, ilmavoimien ja koko ilmavoimien rauhan- ja kriisinajan henkilöstön.

## PUOLUSTUSVOIMIEN KÄSKYT JA OHJEET

### Henkilöstö ja urasuunnittelu

PEhenk-os:n PAK 03:04 Puolustusvoimien henkilöstön henkilö- ja urasuunnittelu

PVHSM Koulutusala 042- Ohjattu työssä oppiminen 11.2.2010

### Kehittämiskeskustelut

PEhenk-os:n PAK 3:9 Esimiehen ja alaisen välinen kehittämiskeskustelu Puolustusvoimissa 23.08.2001

PEhenk-os:n PAK 3:9 /2.15/D/I/ .10.2005

”Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu Puolustusvoimissa” (Luonnos)

PEhenk-os:n käsky AE19037/2.10.2008 Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa

2008 – 2009.

### Liikunta

Puolustusvoimien Liikuntastrategia 2007–2016 © Pääesikunnan henkilöstöosasto 2007. (ISBN 951-25-1739-6, ISBN 978-951-25-1739-8)

HE 33 14.02.2008 Palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky. Määräys PVHSMK PEhenk-os.

Torni-portaali: Puolustusvoimien palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky 2009.

CF19585 11.12.2009 Luonetjärven varuskunnan liikuntakoulutussuunnitelma vuodelle 2010.

[Terveys- ja kuntoliikuntasuosituksset.mdi](#)



## **Työaika**

Valtion virkamiesten työaika-asetus 23.11.1996 A:8.11.1996, SK:822/1996.

## **Työturvallisuus ja työhyvinvointi**

PAK 03:51 Työhyvinvointitoiminta puolustusvoimissa. PEhenk-os.

[HE368/18.6.2008](#) Työturvallisuusalan tehtävät ja henkilöstö. PVHSM työturvallisuus 009 - PEhenk-os.

[HE521/18.6.2008](#) Työsuojelun yhteistoiminta puolustusvoimien työpaikoilla. PVHSM työturvallisuus 010 - PEhenk-os.

[Valtion työsuojelun yhteistoimintasopimus 12 10 2007.doc](#)

Asiakirja HE658 Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen puolustusvoimissa MÄÄRÄYS PVHSM 008 - PEhenk-os.

CC12637/19.2.2007 Työilmapiirikysely Ilmasotakoulussa v. 2008.

AE12122/11.6.2008 PEhenk-os. käsky.

PVHSM 008 - PEHENKOS (HE658/11.6.2008).

## **Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo**

AF437 Ohje. Hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2008–2011 toteuttaminen puolustusvoimissa.

AG3265 11.2.2010 Puolustusvoimien eettiset periaatteet.

Asiakirja HE956 PVHSM SOSIAALIALA 016 - PEhenk-os. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelu Puolustusvoimissa.

## **Perhehdyttäminen**

HG232. PVHSM koulutusala 041 - PEHENKOS perehtyminen ja perhehdyttäminen Puolustusvoimissa.

## LÄHTEET

Arvostus luo ilmapiirin. Terveyden edistämisen lehti PROMO46, Helmikuu 1/2007.

Viitattu 18.9.2010.

<http://www.tekry.fi/timage.php?i=100541&f=1&name=Promo46.pdf>.

CC13134. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus Ilmasotakoulussa. Ilmasotakoulun käsky 20.12.2006.

CD9274. Ilmasotakoulun henkilöstön koulutus sekä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Ilmasotakoulun käsky 4.6.2007.

CF18678. Kehityskeskustelut Ilmasotakoulussa 2009–2010. Ilmasotakoulun käsky 26.10.2009.

Tuominen E, Takala M ja Forma P. Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimus 2010.

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

Huusko, L. Johtamisen yliassistentti, KTT. TEK - tekniikan akateemiset -lehti 3/2005.

Ilmavoimien koulujen sotilasammattillinen koulutuskalenteri ja opiskelijan opas 2010. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Ilmasotakoulu. Torni- portaali. Puolustusvoimat. Viitattu 19.7.2010.

<https://torni.pv.hallnet.x>

Ilmasotakoulun työjärjestys 1.1.2010. Ilmasotakoulun henkilöstöosasto. Moniste.

Juuti, P. ja Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.



Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Viitattu 8.7.2010. [www.Finlex.fi](http://www.Finlex.fi).

Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551. Viitattu 28.8.2010. [www.Finlex.fi](http://www.Finlex.fi).

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Me teimme sen! Ruotuväki 05/2009. Viitattu 5.7.2010

([http://www.mil.fi/ruotuvaki/index.php?action=read\\_page&pid=134&aid=2211](http://www.mil.fi/ruotuvaki/index.php?action=read_page&pid=134&aid=2211))

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001. Hengittävä työyhtiesö.2. uud.p. Helsinki: Edita Oy.

Nieminen, K. Kaupanalan esimiesliiton lakimies. Viitattu 5.9.2010.

[http://www.esimiesliitto.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194:esimiehen-tyoeturvallisuusvastuu-johdettavistaan-&catid=49:tyosuhdetietouttaminen&Itemid=229](http://www.esimiesliitto.com/index.php?option=com_content&view=article&id=194:esimiehen-tyoeturvallisuusvastuu-johdettavistaan-&catid=49:tyosuhdetietouttaminen&Itemid=229)

Nissinen, V. & Seppälä, T.E.S. (2000) Johtamiskoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 17. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

PAK 3:9 Esimiehen ja alaisen välinen kehittämiskeskustelu Puolustusvoimissa 23.08.2001. PEhenk-os:n

PAK 03:51 Työhyvinvointitoiminta puolustusvoimissa. a. PEhenk-os.

Pesonen, S. Tutkija. Pardia Nyt - lehti 2/2010. Viitattu 12.3.2010.

PVSHM Koulutusala 041 – PEHENKOS Perehtyminen ja perehdyttäminen puolustusvoimissa 11.2.2010.

PVHSM Koulutusala 042- Ohjattu työssä oppiminen 11.2.2010

Perustietoa työnhakijoille. Puolustusvoimat. Viitattu 30.6.2010.

<http://www.puolustusvoimat.fi>.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005 ( HESTRA). Pääesikunta, henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009. Pääesikunta, henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004-2017 (OSTRA). Pääesikunta. Moniste.

Palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky määräys PVHSMK PeHenkOs. Moniste.

Siivet pysyvät selässä. Esa Jokinen, Keskisuomalainen. Haastattelu 3.7.2010.

Pääesikunnan viestintäosasto. Torni- portaali. Puolustusvoimat. Viitattu 1.7.2010.

<https://torni.pv.hallnet.x>

Salminen, A. Hallintotyön etiikka. Luento PowerPoint esitys 9.1.2007. Viitattu 21.11.2009.

Seeck, H. & Parzefall, M-R. 2008. Johtaja innovatiivisuuden tukijana: työyhteisöviestinnän rooli. Teoksessa Aula (toim.): Kivi vai katedraali.

Sopimusmääräykset puolustusvoimien virkamiesten työajoista 1.3.2005. Viitattu 5.7.2010. <https://torni.pv.hallnet.x>.

Suomen Lakimiesliitto – Finlands Juristförbund ry. Viitattu 24.6.2010.

<http://www.lakimiesuutiset.fi/artikkeli>.

Syrjänen, M. 2003. Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, No 25. Helsinki: Edita Prima Oy

Syväjohtamisen kysymyssarja. Puolustusvoimat. Puolustusvoimien kyselyjärjestelmä NetJotos.

Takala, T. 2002. Liikkeenjohdon kehityshistoria 2.lisä.p. Jyväskylä: Gummerus.

Taskutietoa maanpuolustuksesta 2009. Pääesikunnan viestintäosasto. Edita Prima Oy.

Tranformaalisen johtajuuden testi. Anna-Maija Lämsä.

<http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/johtajuudentesti/johtajuudentesti.php>

Työhyvinvointitoiminta puolustusvoimissa. b. Viitattu 15.7.2010.

<https://torni.pv.hallnet.x>.

Työilmapiirikyselyn vastaukset 2008. Puolustusvoimien kyselyjärjestelmä NetJotos. Ilmasotakoulun henkilöstöosasto.

Työsopimuslaki. Viitattu 15.6.2010.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojeluhallinto 2010. Viitattu 14.2.2010.

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuojelutoiminta>.

Työsuojelutietopankki , Työyhteisön kehittäminen. Viitattu 30.8.2010.

[http://www.osha.europa.eu.../tyoyhteiso/index\\_html](http://www.osha.europa.eu.../tyoyhteiso/index_html)

Valtiokonttori. Viitattu 4.9.2010. <http://www.valtiokonttori.fi>.

Valtion virkamieslaki. Viitattu 15.6.2010.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21. Viitattu 8.7.2010. [www.Finlex.fi](http://www.Finlex.fi).

## LIITTEET

### Liite 1 Transformaalisen johtajuuden testi

Anna-Maija Lämsä

”Seuraavassa on esitetty lyhyt testi, jonka avulla, voit saada suuntaviivaa omasta johtajuudestasi. Kyseessä on Bassin ja Avolion (1992) kehittämä MLQ-6S mittaristo (Multifactor Leadership Questionnaire malli 6S) (ks. Northouse 2001, 156-157). Sen osat ovat karisma, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi, alaisten yksilöllinen huomiointi, palkitseminen, poikkeamajohtaminen ja Laissez-faire”.

#### Vastausvaihtoehdot:

0 = ei lainkaan

1 = erittäin harvoin

2 = joskus

3 = melko usein

4 = erittäin usein

#### Arvioi rehellisesti miten usein toimit väitteiden kuvaamalla tavalla johtajana:

1. Alaiset viihtyvät seurassani.

0  1  2  3  4

2. Ilmaisen alaisille muutamilla sanoilla lyhyesti sen mitä pitää tehdä.

0  1  2  3  4



3. Saan alaiset tarkastelemaan vanhoja asioita ja ongelmia uusilla tavoilla.

0  1  2  3  4

4. Autan alaisia kehittämään itseään.

0  1  2  3  4

5. Kerron alaisille mitä heidän pitää tehdä saadakseen palkkion työstä.

0  1  2  3  4

6. Tunnen tyytyväisyyttä kun alaiset saavuttavat sovitut tavoitteet.

0  1  2  3  4

7. Minulle riittää, että alaiset tekevät asiat kuten ennenkin.

0  1  2  3  4

8. Saan alaiset luottamaan minuun.

0  1  2  3  4

9. Maalaan houkuttelevia mielikuvia alaisille siitä mitä voimme saada aikaiseksi.

0  1  2  3  4

10. Kannustan alaisia etsimään uusia tapoja ratkaista ongelmia.

0  1  2  3  4

11. Kerron alaisille miten heidän tulee työskennellä.

0  1  2  3  4

12. Annan tunnustusta ja palkitsen alaisia, kun he saavuttavat tavoitteensa.

0  1  2  3  4

13. Jos asiat sujuvat, en yritä muuttaa mitään.

0  1  2  3  4

14. Minulle sopii mitä alaiset haluavat tehdä.

0  1  2  3  4

15. Saan alaiset tuntemaan ylpeyttä saadessaan työskennellä kanssani.

0  1  2  3  4

16. Autan alaisia löytämään työlleen merkityksen.

0  1  2  3  4

17. Saan alaiset kyseenalaistamaan ideoita, joita he eivät ole kyseenalaistaneet aikaisemmin.

0  1  2  3  4

18. Kiinnitän huomiota syrjään jääviin alaisiin.

0  1  2  3  4

19. Kiinnitän huomiota siihen, että alaiset voivat saada ansaitsemansa palkkion.

0  1  2  3  4

20. Kerron alaisille standardit, joiden mukaan heidän pitää toimia.

0  1  2  3  4

21. En kysele alaisilta enempää kuin on tarpeen.

0  1  2  3  4

Näytä tulos

---

## Liite 2 Syväjohtamisen kysymyssarja



**NetJotos**

► Puolustusvoimien kyselyjärjestelmä

### Vastaa seuraaviin kysymyksiin

Huom !

Ole tarkkana, kysymyksiä on vähän mutta asteikko kääntyy välillä.

LUE SIIS KYSYMYKSET HUOLELLA.

Olen arvioitavalle

- esimies
- vertainen
- alainen

KÄYTÄ SEURAAVIA VAIHTOEHTOJA

- 0 = ei lainkaan
- 1 = vain vähän
- 2 = jonkin verran
- 3 = usein
- 4 = säännöllisesti (lähes aina)

### Arvioimani henkilö...

	0	1	2	3	4
1. on nykyisessä tehtävässään ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. on luontaisesti lahjakas johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. toimii esimerkkinä työyhteisössään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. asettaa yhteisen edun oman etunsa edelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. etsii erilaisia näkökulmia ratkaistaessa ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ottaa muut huomioon tasavertaisina ihmisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. keskittyy virheisiin ja syyllisten etsintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. viivyttelöi päätöksentekoa selvissäkin asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. lisää ihmisten halua yrittää enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. saavuttaa tehokkaasti asetetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. motivoi ihmisiä yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja esityksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. kuuntelee minua
19. tekee päätökset juurikaan muita kuulematta
20. jättää sovittuja asioita hoitamatta
21. reagoi hitaasti todella kiireellisiin asioihin
22. saa ihmiset jopa ylittämään itsensä
23. olen tyytyväinen että saan tehdä työtä hänen kanssaan
24. saa aikaan erinomaisia tuloksia
25. innostaa ihmisiä omalla esimerkillään
26. löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja
27. pitää aidosti huolta alaisistaan
28. kontrolloi vahvasti alaistensa tekemisiä
29. välttelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä
30. on aidosti kiinnostunut alaisestaan myös yksilönä

0 = ei lainkaan

1 = vain vähän

2 = jonkin verran

3 = usein

4 = säännöllisesti (lähes aina)

Avoin palautteesi tulee alla olevaan tilaan. Henkilö jota arvioit pyrkii tämän johtamispalautteen avulla kehittämään omaa johtamiskäyttäytymistään. Kirjoita sekä vahvuuksista että kehittämistarpeista auttaaksesi häntä tässä pyrkimyksessä. Muista säilyttää nimettömyytesi.

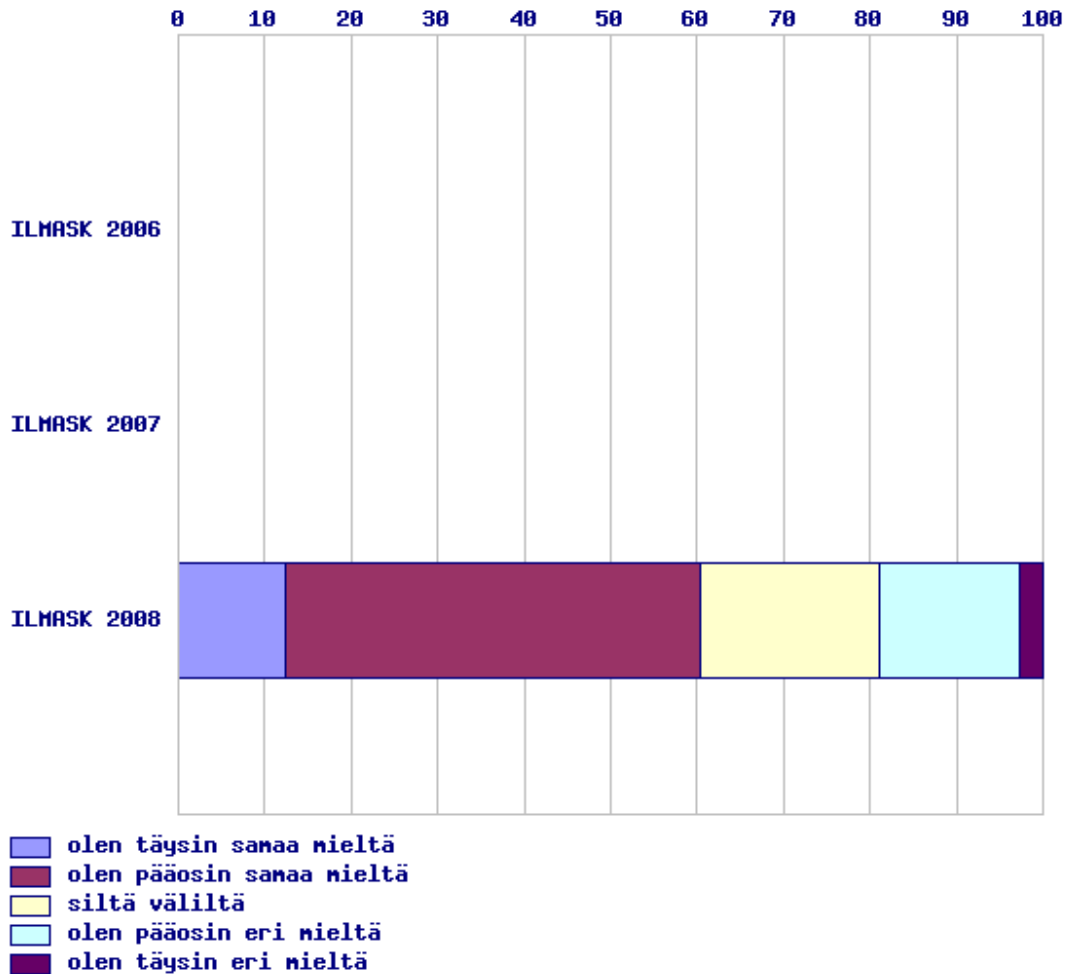
Hyväksy vastaukset

### Liite 3 Työilmapiirikyselyn vastaukset

#### JOHTAMINEN:

16. Saan lähimmältä esimiehelläni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

%



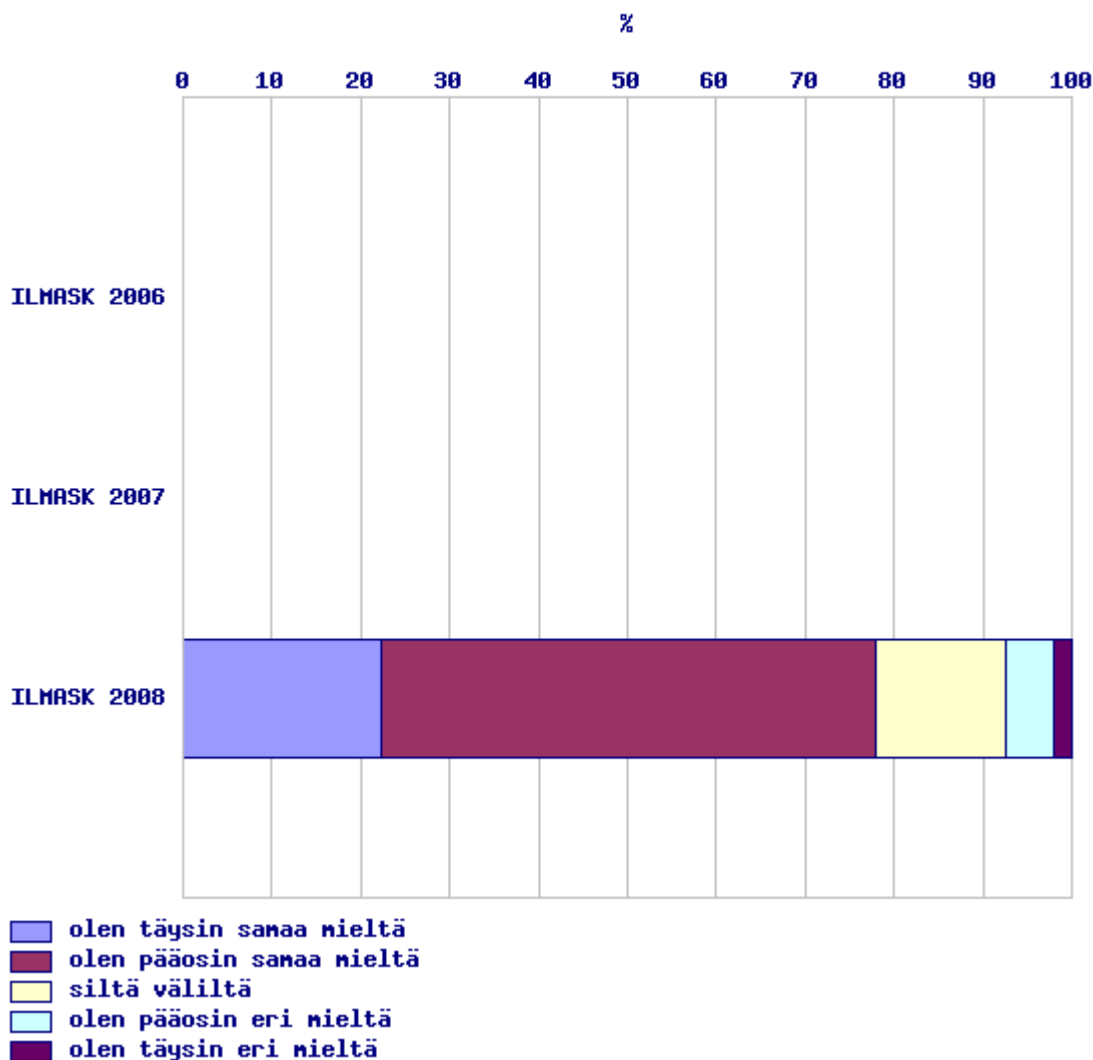
#### JOHTAMINEN:

16. Saan lähimmältä esimiehelläni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
olen täysin samaa mieltä	-	-	12.5
olen pääosin samaa mieltä	-	-	47.8
siltä väliltä	-	-	20.7
olen pääosin eri mieltä	-	-	16.3
olen täysin eri mieltä	-	-	2.7
Yhteensä	0.0%	0.0%	100.0%

## JOHTAMINEN:

17. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä  
(jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä  
vastaamatta)

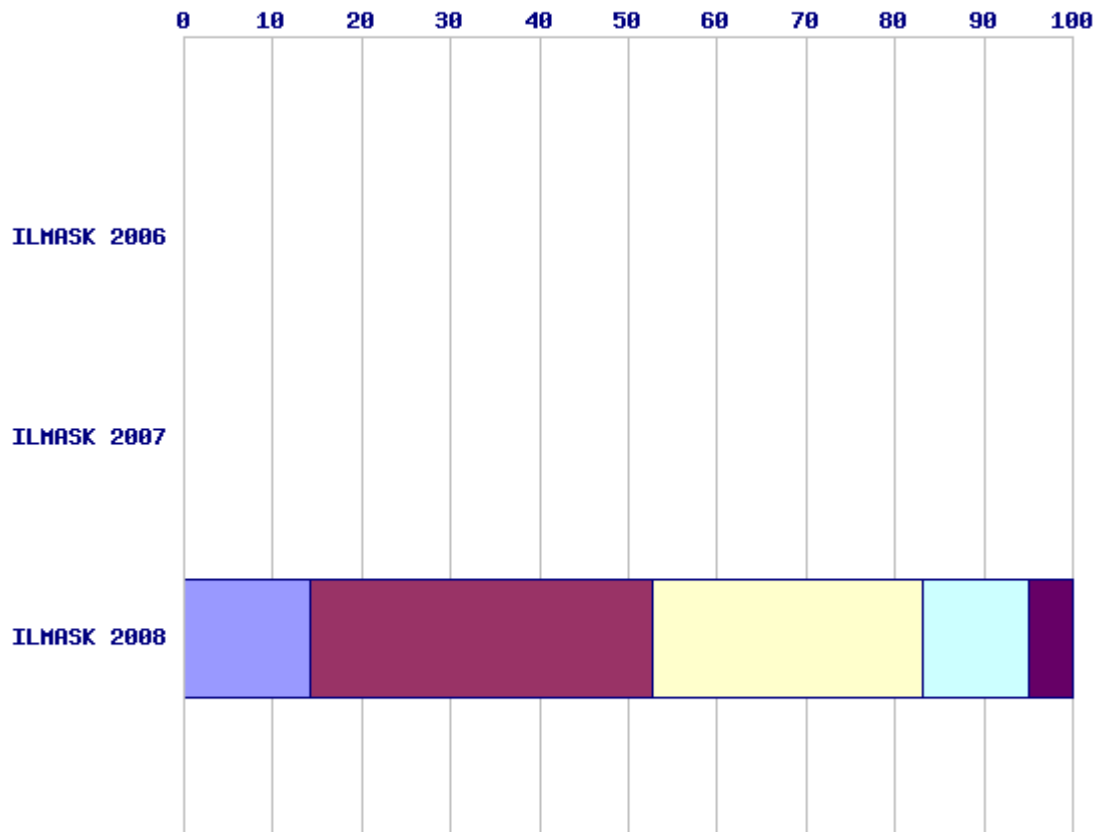


JOHTAMINEN: 17. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)			
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
olen täysin samaa mieltä	-	-	22.2
olen pääosin samaa mieltä	-	-	55.7
siltä väliltä	-	-	14.6
olen pääosin eri mieltä	-	-	5.4
olen täysin eri mieltä	-	-	2.2
Yhteensä	0.0%	0.0%	100.0%

## JOHTAMINEN:

13. Saan lähimmältä esimiehelläni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

%



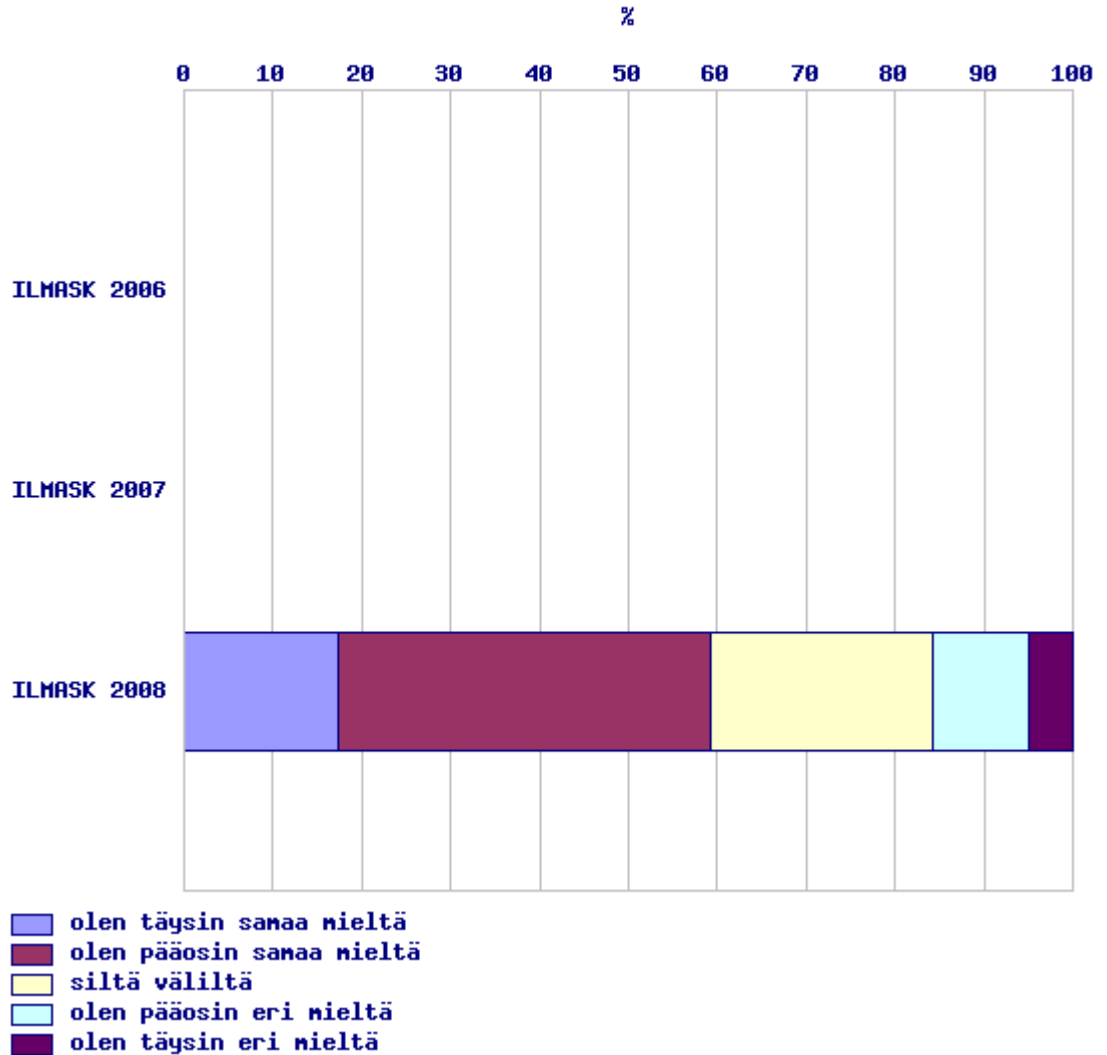
- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- siltä väliltä
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

JOHTAMINEN:				
13. Saan lähimmältä esimiehelläni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)				
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008	
olen täysin samaa mieltä		-	-	14.1
olen pääosin samaa mieltä		-	-	38.6
siltä väliltä		-	-	30.4
olen pääosin eri mieltä		-	-	12.0
olen täysin eri mieltä		-	-	4.9
Yhteensä		0.0%	0.0%	100.0%



**JOHTAMINEN:**

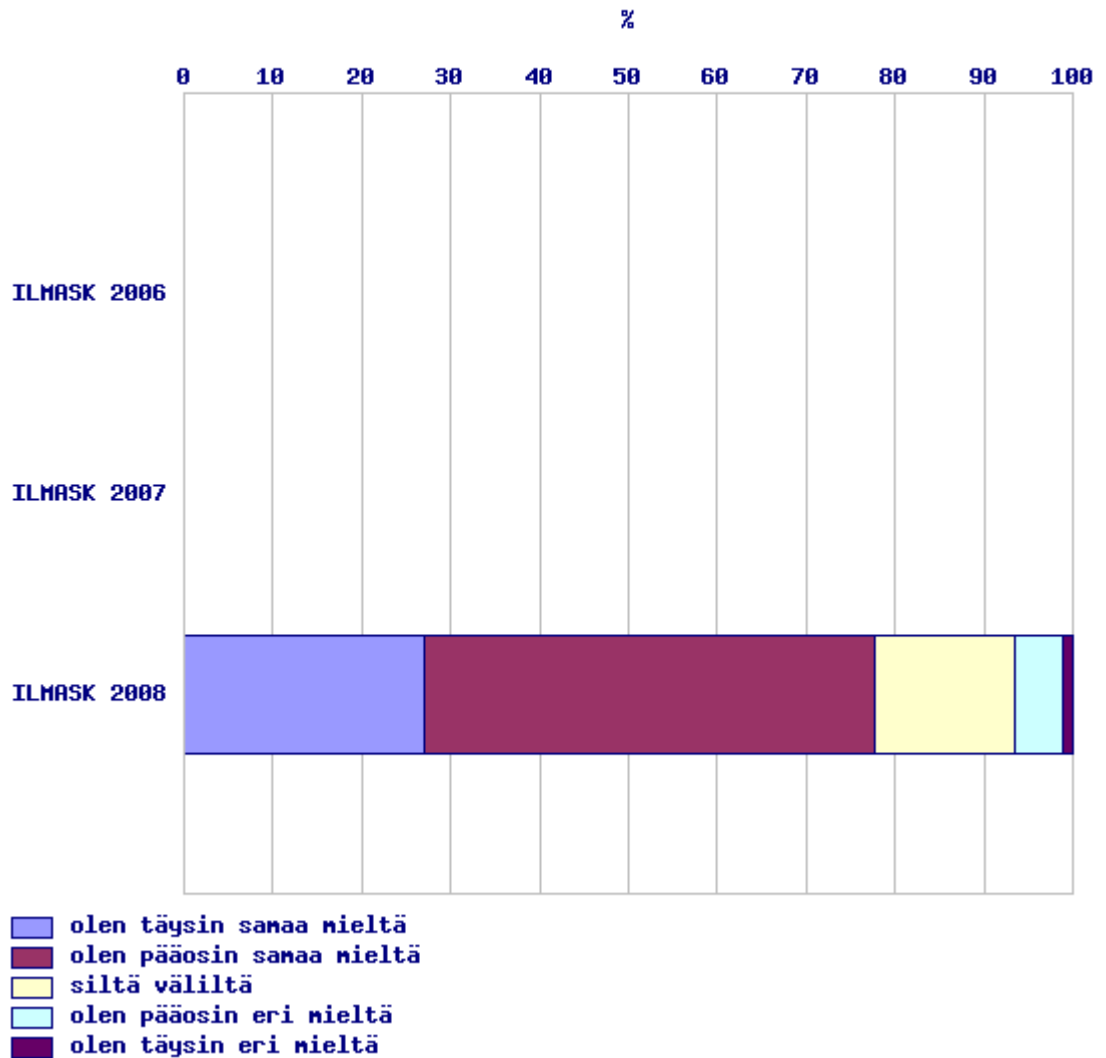
21. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)



JOHTAMINEN:				
21. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)				
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008	
olen täysin samaa mieltä		-	-	17.4
olen pääosin samaa mieltä		-	-	41.8
siltä väliltä		-	-	25.0
olen pääosin eri mieltä		-	-	10.9
olen täysin eri mieltä		-	-	4.9
Yhteensä		0.0%	0.0%	100.0%

## JOHTAMINEN:

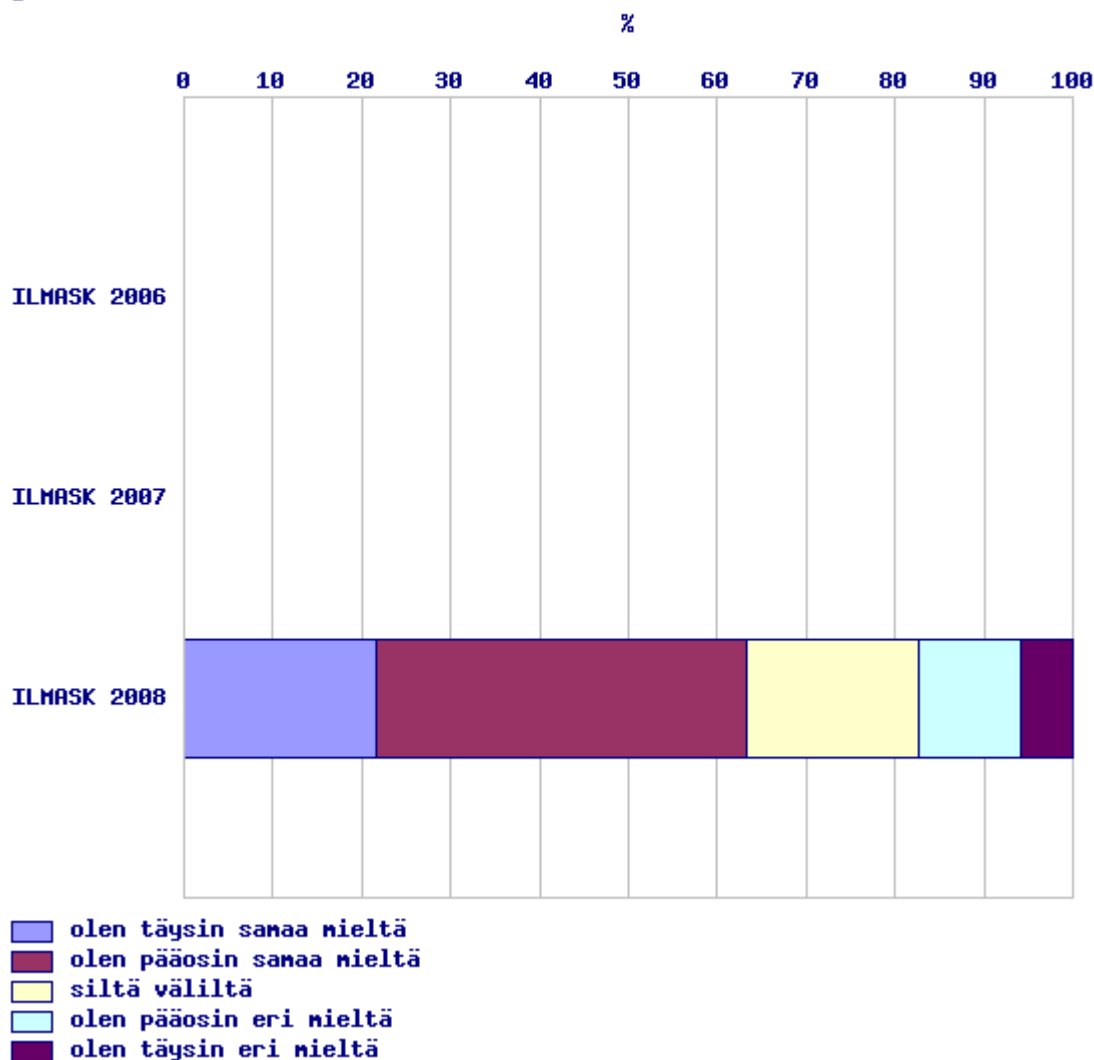
62. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)



JOHTAMINEN:			
62. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)			
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
olen täysin samaa mieltä	–	–	27.0
olen pääosin samaa mieltä	–	–	50.8
siltä väliltä	–	–	15.7
olen pääosin eri mieltä	–	–	5.4
olen täysin eri mieltä	–	–	1.1
Yhteensä	0.0%	0.0%	100.0%

## JOHTAMINEN:

63. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

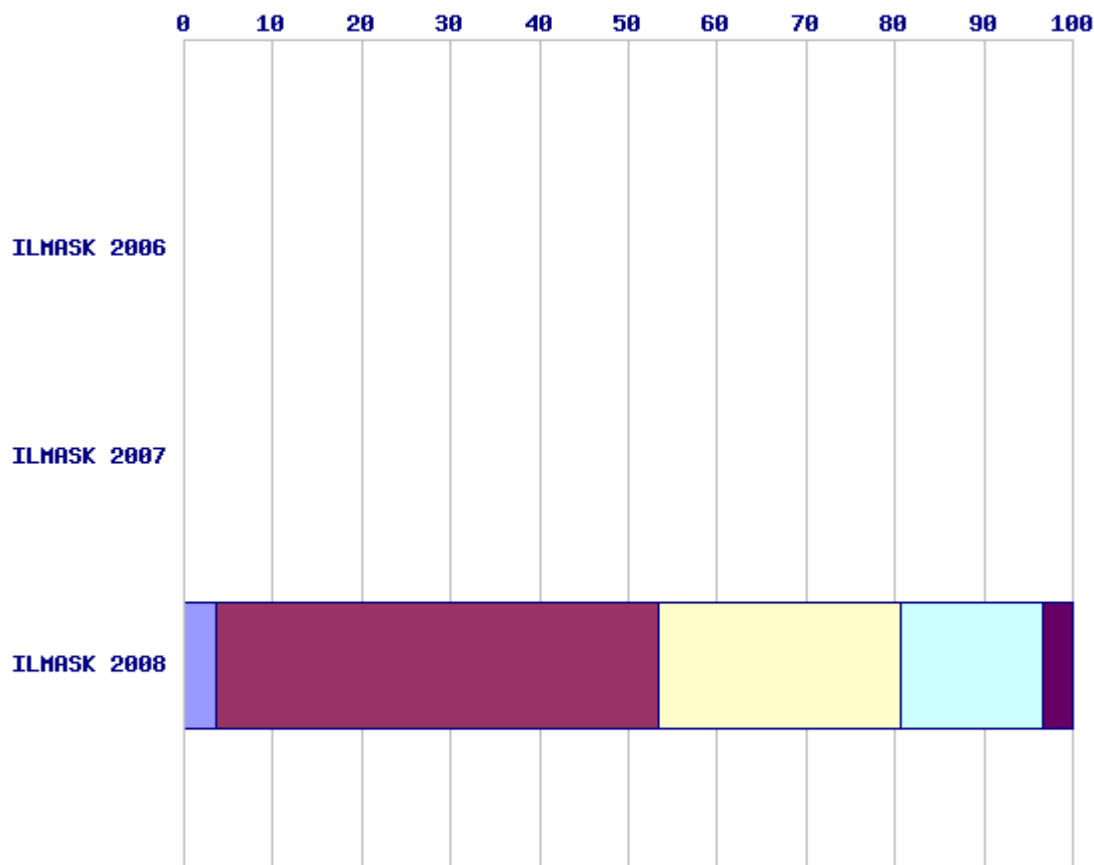


JOHTAMINEN:			
63. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)			
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
olen täysin samaa mieltä	-	-	21.6
olen pääosin samaa mieltä	-	-	41.6
siltä väliltä	-	-	19.5
olen pääosin eri mieltä	-	-	11.4
olen täysin eri mieltä	-	-	5.9
Yhteensä	0.0%	0.0%	100.0%

**SISÄINEN TIEDONVÄLITYS:**

5. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot

%



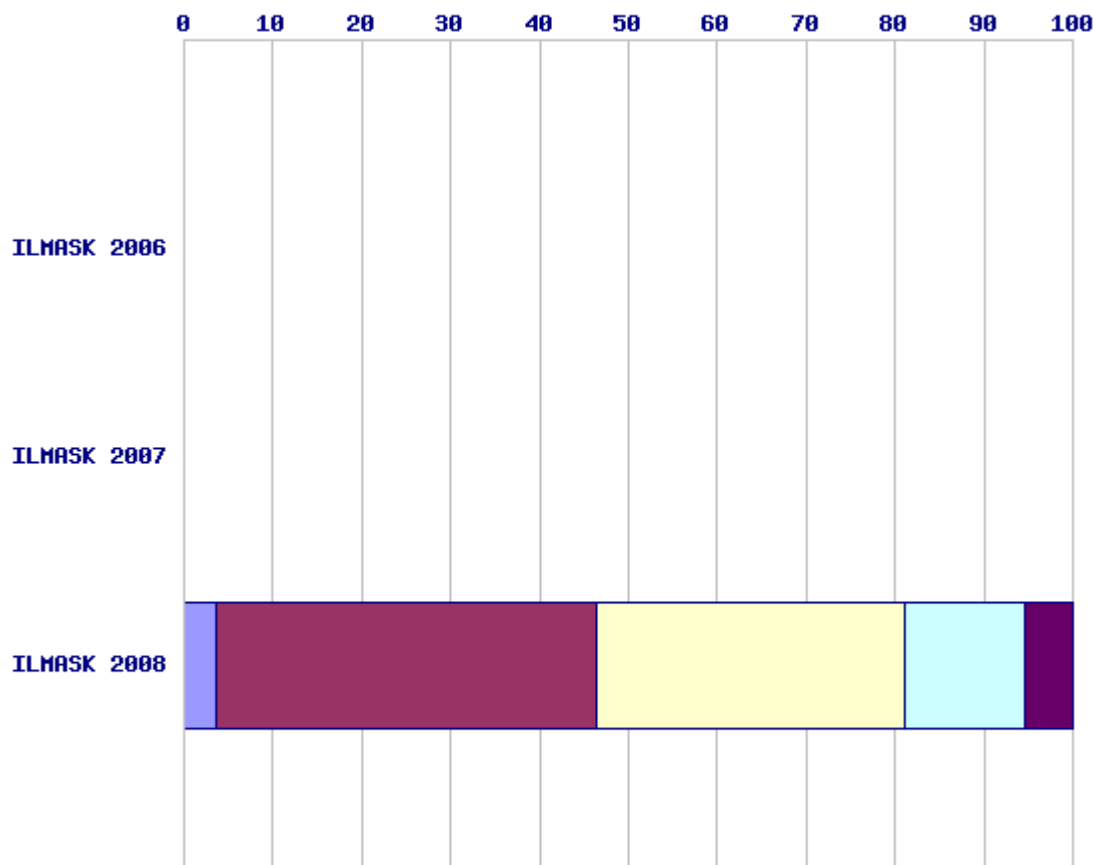
- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- siltä väliltä
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

SISÄINEN TIEDONVÄLITYS:			
5. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot			
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
olen täysin samaa mieltä	-	-	3.5
olen pääosin samaa mieltä	-	-	49.8
siltä väliltä	-	-	27.4
olen pääosin eri mieltä	-	-	15.9
olen täysin eri mieltä	-	-	3.5
Yhteensä	0.0%	0.0%	100.0%

**SISÄINEN TIEDONVÄLITYS:**

6. Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää

%



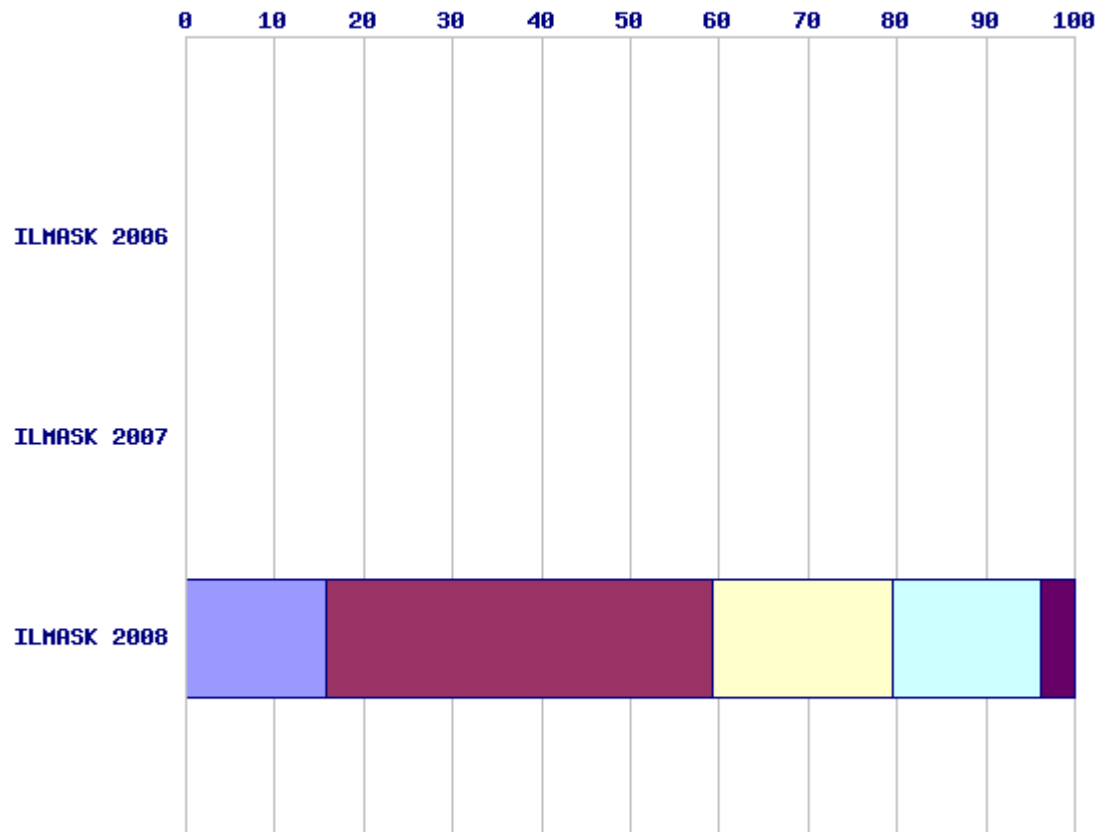
- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- siltä väliltä
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

SISÄINEN TIEDONVÄLITYS: 6. Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää			
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
olen täysin samaa mieltä	-	-	3.5
olen pääosin samaa mieltä	-	-	42.8
siltä väliltä	-	-	34.8
olen pääosin eri mieltä	-	-	13.4
olen täysin eri mieltä	-	-	5.5
Yhteensä	0.0%	0.0%	100.0%

**HALU KEHITTYÄ / URALLA ETENEMINEN:**

**8. Esimieheni ohjaa ja tukee minua työssäni tarvittavan osaamisen kehittämisessä (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)**

%

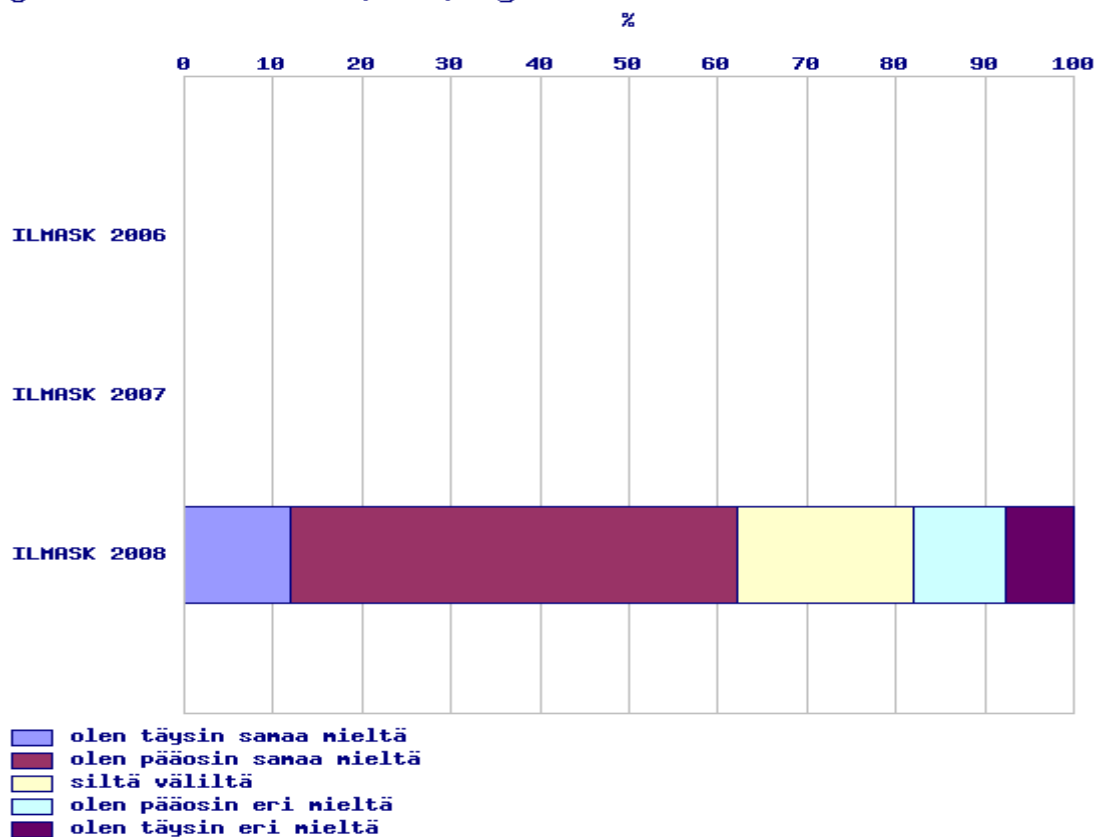


- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- siltä väliltä
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
olen täysin samaa mieltä	-	-	15.8
olen pääosin samaa mieltä	-	-	43.5
siltä väliltä	-	-	20.1
olen pääosin eri mieltä	-	-	16.8
olen täysin eri mieltä	-	-	3.8
Yhteensä	0.0%	0.0%	100.0%

## TASA-ARVO:

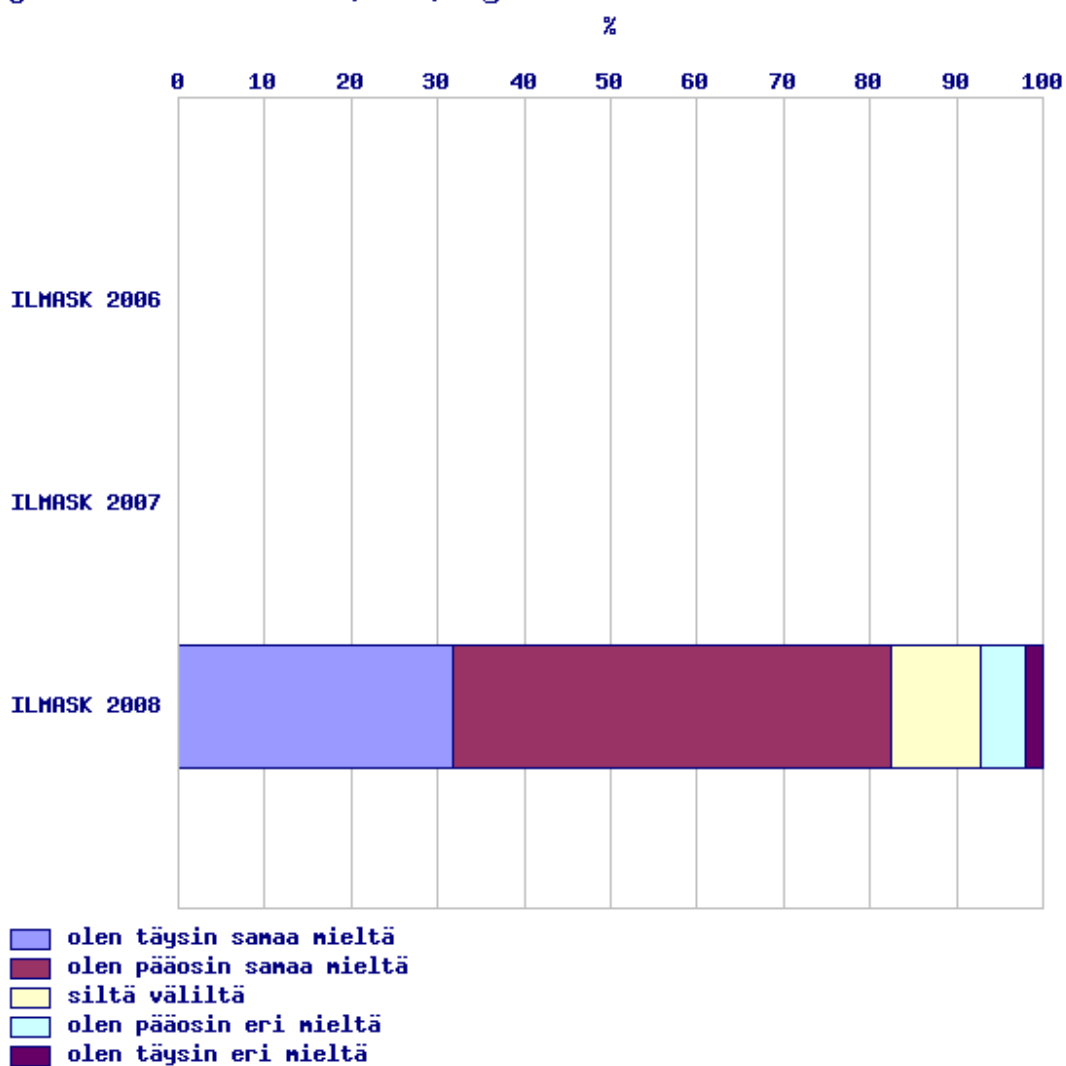
64. Eri ammattiryhmien välinen tasa-arvo on toteutunut joukko-osastossani (vast) hyvin



TASA-ARVO: 64. Eri ammattiryhmien välinen tasa-arvo on toteutunut joukko-osastossani (vast) hyvin				
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008	
olen täysin samaa mieltä		–	–	11.9
olen pääosin samaa mieltä		–	–	50.2
siltä väliltä		–	–	19.9
olen pääosin eri mieltä		–	–	10.4
olen täysin eri mieltä		–	–	7.5
Yhteensä		0.0%	0.0%	100.0%

## TASA-ARVO:

27. Sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut joukko-osastossani (vast) hyvin



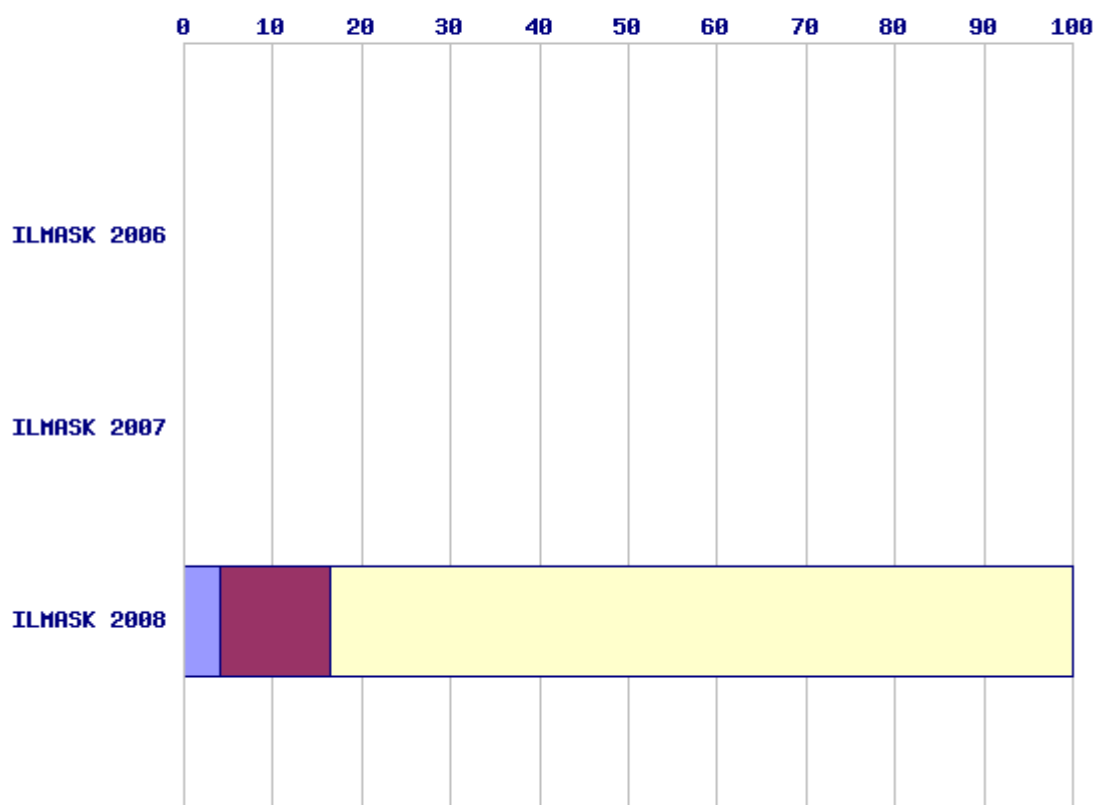
TASA-ARVO: 27. Sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut joukko-osastossani (vast) hyvin			
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
olen täysin samaa mieltä	-	-	31.8
olen pääosin samaa mieltä	-	-	50.7
siltä väliltä	-	-	10.4
olen pääosin eri mieltä	-	-	5.0
olen täysin eri mieltä	-	-	2.0
<b>Yhteensä</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>100.0%</b>



**HÄIRINTÄ JA KIUSAAMINEN:**

73. Henkiselä väkivallalla tarkoitetaan jatkuvaa, toistuvaakiusaamista, sortamista tai loukkaavaa kohtelua. Oletko aiemmin tuntenut olevasi tai oletko tällä hetkellä henkisen väkivallan ja kiusaamisen

%



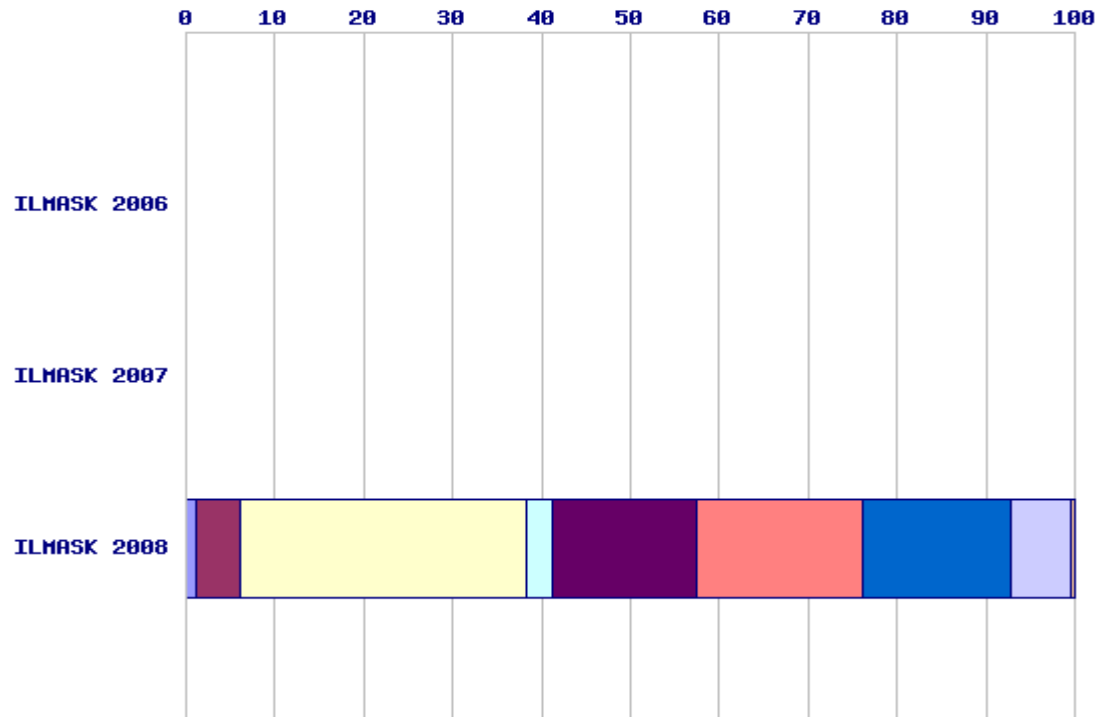
- Kyllä, tällä hetkellä
- Kyllä aiemmin, ei enää
- Ei koskaan

HÄIRINTÄ JA KIUSAAMINEN:			
73. Henkiselä väkivallalla tarkoitetaan jatkuvaa, toistuvaa kiusaamista, sortamista tai loukkaavaa kohtelua. Oletko aiemmin tuntenut olevasi tai oletko tällä hetkellä henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteena omassa työössäsi?			
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
Kyllä, tällä hetkellä	–	–	4.0
Kyllä aiemmin, ei enää	–	–	12.4
Ei koskaan	–	–	83.6
Yhteensä	0.0%	0.0%	100.0%

**HUONOSTI JA HYVIN OLEVAT ASIAT:**

57. Missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi kaikkein huonoimmin? Eli millä alueella koitomalla kohdallasi eniten ongelmia? VALITSE VAIN YKSIVAIHTOEHTO. Jos ongelmia ei

%

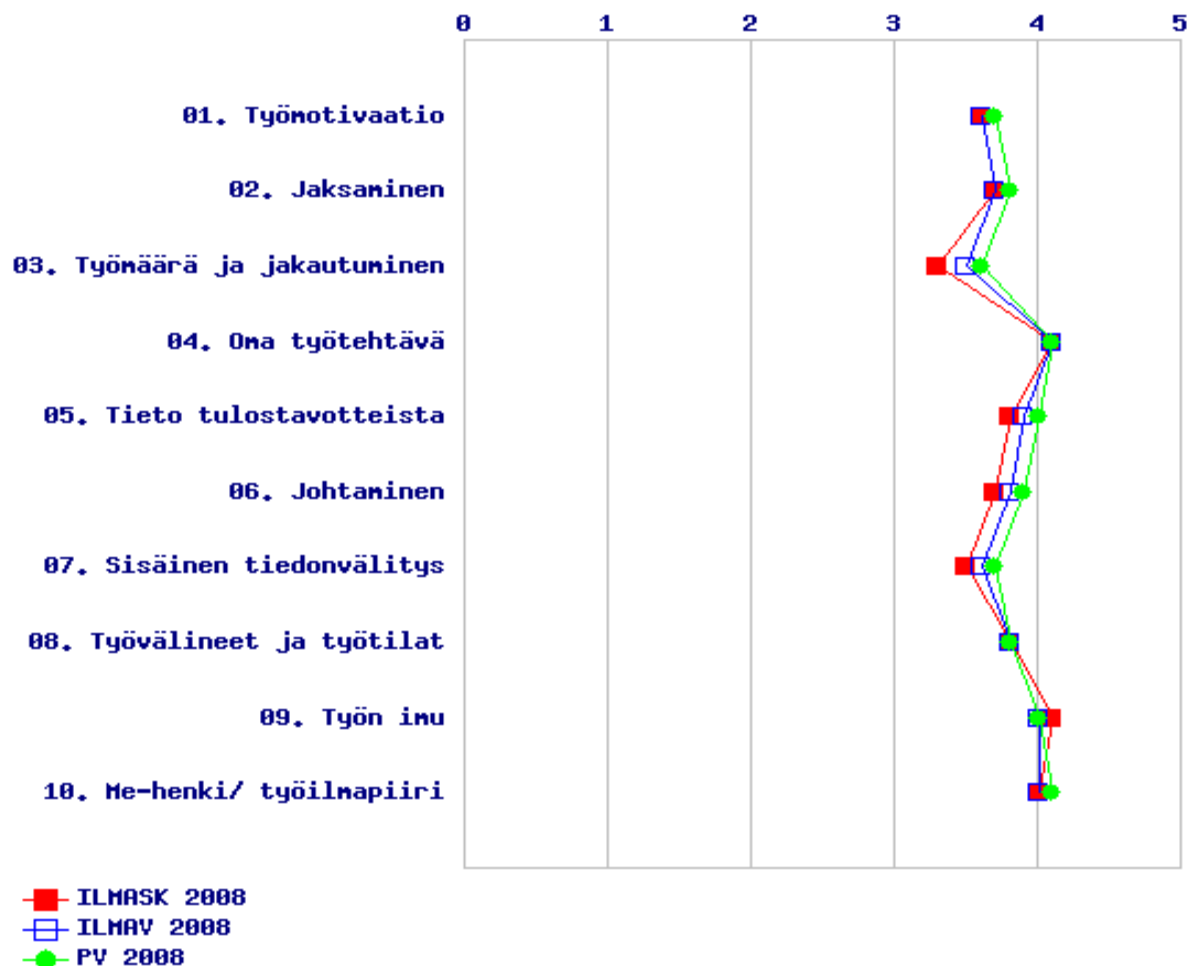


- Toimeentulo lähinnän esimieheni kanssa ihmisenä
- Lähinnältä esimieheltäni saatava tuki
- Henkilökohtainen työnäärä, kiire
- Lähimmän esimieheni oikeudenmukaisuuden puute
- Omien työtehtävieni ja vastualueeni määrittely
- Työnäärän jakautuminen eri ihmisten välille työyksikössäni
- Työjärjestely työyksikössäni
- Ihmissuhteet ja ilmapiiri koko työyksikössäni
- Toimeentulo läheltä olevien työtoverien kanssa

HUONOSTI JA HYVIN OLEVAT ASIAT:			
57. Missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi kaikkein huonoimmin? Eli millä alueella koitomalla kohdallasi eniten ongelmia? VALITSE VAIN YKSI VAIHTOEHTO. Jos ongelmia ei kohdallasi esiinny, jätä kohta tyhjäksi. Työyksiköllä tarkoitetaan perusyksikköä, esikunnan osastoa tai vast.			
	ILMASK 2006	ILMASK 2007	ILMASK 2008
Toimeentulo lähimmän esimieheni kanssa ihmisenä	-	-	1.2
Lähinnältä esimieheltäni saatava tuki	-	-	4.8
Henkilökohtainen työnäärä, kiire	-	-	32.3
Lähimmän esimieheni oikeudenmukaisuuden puute	-	-	3.0
Omien työtehtävieni ja vastualueeni määrittely	-	-	16.2
Työnäärän jakautuminen eri ihmisten välille työyksikössäni	-	-	18.6
Työjärjestely työyksikössäni	-	-	16.8
Ihmissuhteet ja ilmapiiri koko työyksikössäni	-	-	6.6
Toimeentulo läheltä olevien työtoverien kanssa	-	-	0.6
<b>Yhteensä</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>100.0%</b>

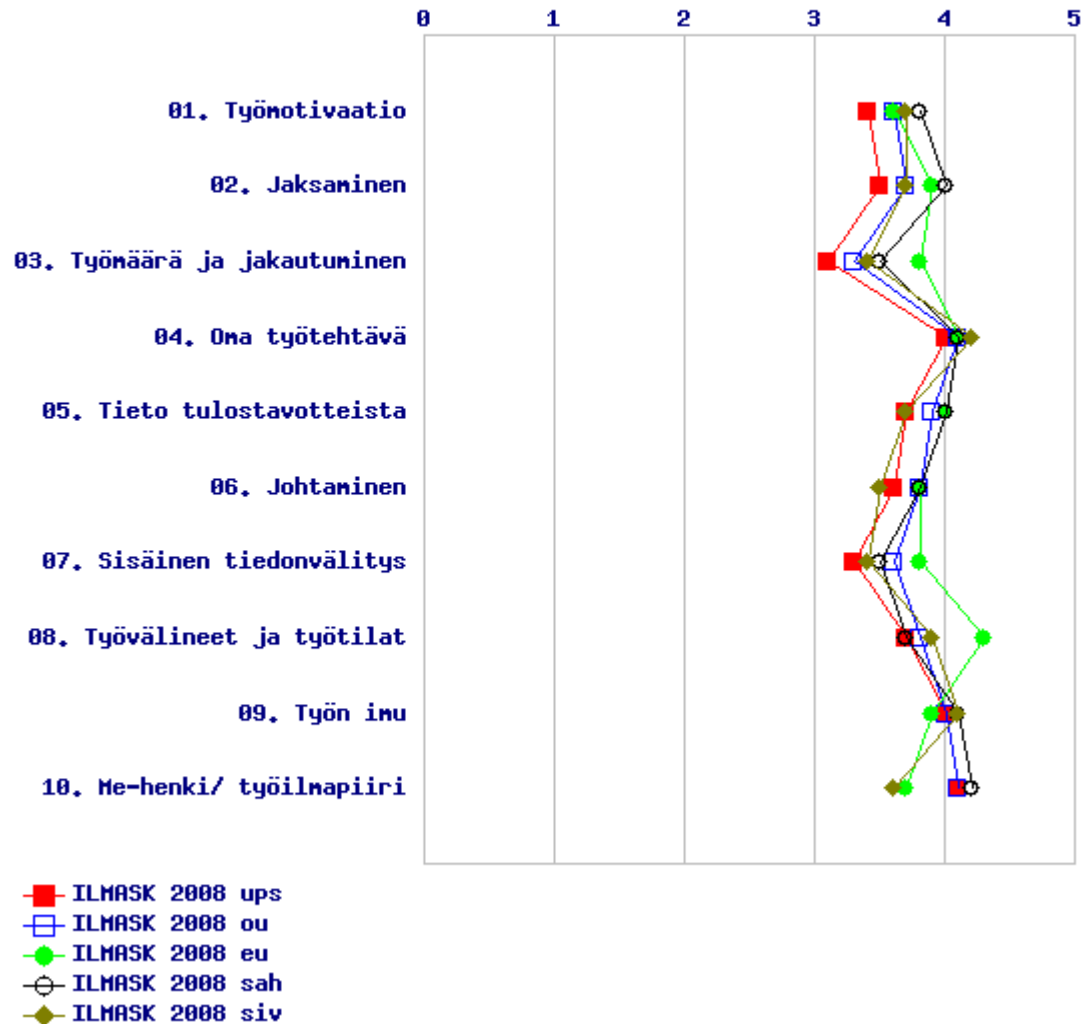


Organisaatiotasojen vertailu  
 Summamuuttujat (asteikkona on 1–5)  
 Työilmapiirikysely 2008  
 Joukko-osaston (vast) tulostus  
 ILMASK



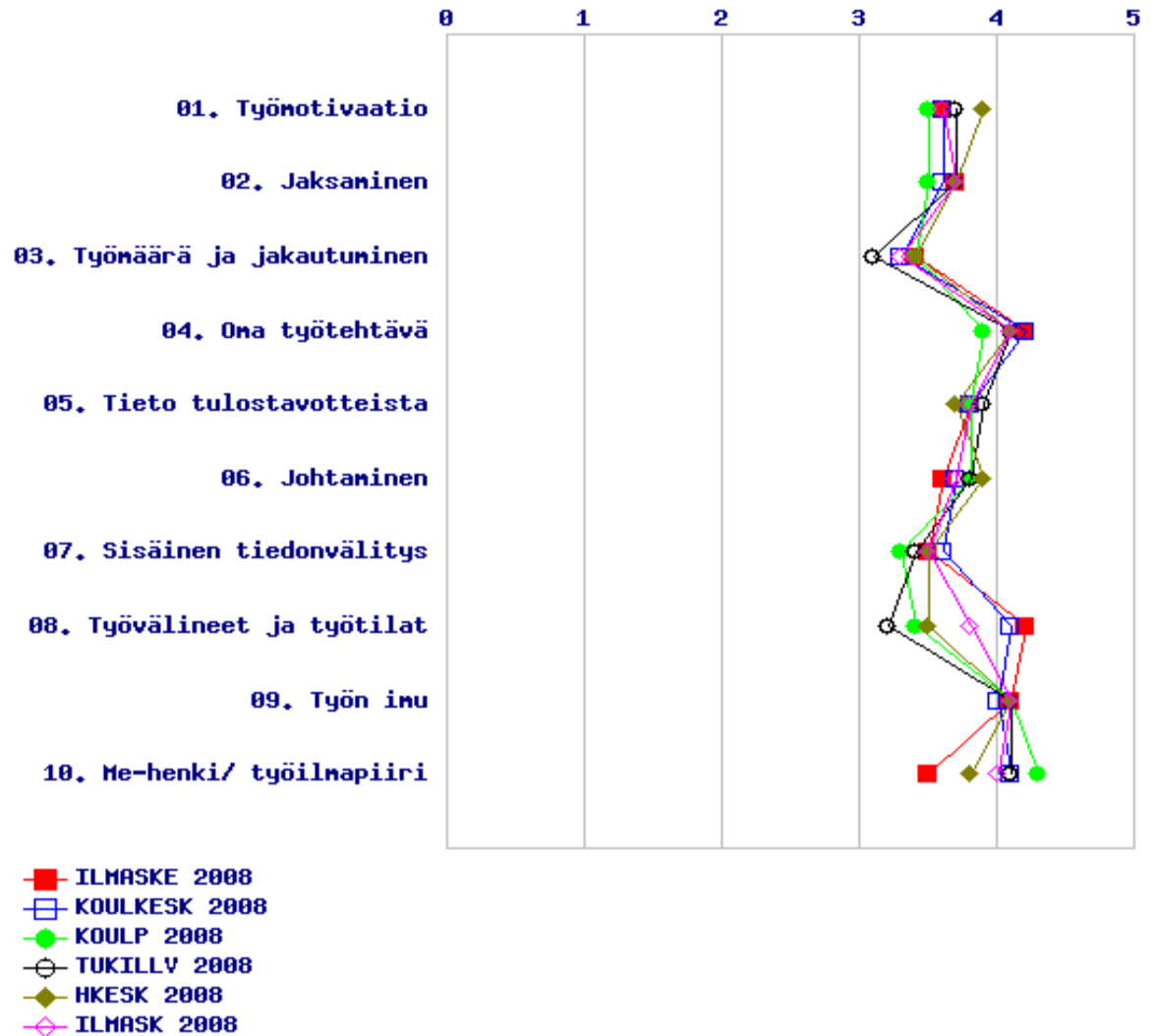
	01. Työmotivaatio	02. Jaksaminen	03. Työmäärä ja jakautuminen	04. Oma työtehtävä	05. Tieto tulostavoitteista	06. Johtaminen	07. Sisäinen tiedonvälitys	08. Työvälineet ja työtilat	09. Työn imu	10. Me-henki/ työilmapiiri
ILMASK 2008	3.6	3.7	3.3	4.1	3.8	3.7	3.5	3.8	4.1	4.0
ILMAV 2008	3.6	3.7	3.5	4.1	3.9	3.8	3.6	3.8	4.0	4.0
PV 2008	3.7	3.8	3.6	4.1	4.0	3.9	3.7	3.8	4.0	4.1

Henkilöstöryhmien vertailu  
 Summamuuttujat (asteikkona on 1–5)  
 Työilmapiirikysely 2008  
 Joukko-osaston (vast) tulostus  
 ILMASK



	01. Työmotivaatio	02. Jaksaminen	03. Työmäärä ja jakautuminen	04. Oma työtehtävä	05. Tieto tulostavotteista	06. Johtaminen	07. Sisäinen tiedonvälitys	08. Työvälineet ja työtilat	09. Työn imu	10. Me-henki/ työilmapiiri
ILMASK 2008 ups	3.4	3.5	3.1	4.0	3.7	3.6	3.3	3.7	4.0	4.1
ILMASK 2008 ou	3.6	3.7	3.3	4.1	3.9	3.8	3.6	3.8	4.0	4.1
ILMASK 2008 eu	3.6	3.9	3.8	4.1	4.0	3.8	3.8	4.3	3.9	3.7
ILMASK 2008 sah	3.8	4.0	3.5	4.1	4.0	3.8	3.5	3.7	4.1	4.2
ILMASK 2008 siv	3.7	3.7	3.4	4.2	3.7	3.5	3.4	3.9	4.1	3.6

Alayksiköiden vertailu  
 Summamuuttujat (asteikkona on 1–5)  
 Työilmapiirikysely 2008  
 Joukko-osaston (vast) tulostus  
 ILMASK



	01. Työmotivaatio	02. Jaksaminen	03. Työmäärä ja jakautuminen	04. Oma työtehtävä	05. Tieto tulostavoitteista	06. Johtaminen	07. Sisäinen tiedonvälitys	08. Työvälineet ja työtilat	09. Työn imu	10. Me-henki/ työilmapiiri
ILMASKE 2008	3.6	3.7	3.4	4.2	3.8	3.6	3.5	4.2	4.1	3.5
KOULKESK 2008	3.6	3.6	3.3	4.2	3.8	3.7	3.6	4.1	4.0	4.1
KOULP 2008	3.5	3.5	3.4	3.9	3.8	3.8	3.3	3.4	4.1	4.3
TUKILLV 2008	3.7	3.7	3.1	4.1	3.9	3.8	3.4	3.2	4.1	4.1
HKESK 2008	3.9	3.7	3.4	4.1	3.7	3.9	3.5	3.5	4.1	3.8
ILMASK 2008	3.6	3.7	3.3	4.1	3.8	3.7	3.5	3.8	4.1	4.0