

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖ JOHTAJANA - MIHIN PÄÄLLIKÖN AIKA KULUU?

Pro gradu -tutkielma

Luutnantti
Juho Suvanto

Maisterikurssi 1
Maasotalinja

Toukokuu 2011

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 1	Linja Maasotalinja
Tekijä Luutnantti Juho Suvanto	
Tutkielman nimi Perusyksikön päällikkö johtajana - mihin päällikön aika kuluu?	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Toukokuu 2011	Tekstisivuja 76 Liitesivuja 12
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksessa tutkitaan rauhan ajan perusyksikön päällikön ajankäytön jakautumista päällikön tehtävänkuvauksen mukaisten tehtävien kesken. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten rauhan ajan perusyksikön päällikön työaika jakautuu eri työtehtävien kesken ja vastaako ajankäyttö päällikön tehtävänkuvauksen yleistä linjaa.</p> <p>Tutkimuksen teoria rakentuu ajankäytön, päällikön tehtävänkuvan sekä toimintaympäristön muodostaman kokonaisuuden ympärille. Tutkimuksen näkökulma on perusyksikön päällikön rooli yksikkönsä johtajana ja esimiehenä. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja kuvaava tapaustutkimus ja tutkimuksen kohteena on seitsemän Kaartin Jääkärirykmentin päällikköä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin perusyksikön päällikön tehtävästä laaditulla itseraportointilomakkeella.</p> <p>Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ovat: Miten perusyksikön päällikön kokonaistyöaika jakautuu eri tehtävien kesken ja vastaako se tehtävänkuvauksen yleistä linjaa? Minkälainen perusyksikkö on työskentely- ja johtamisympäristönä? Minkälainen on perusyksikön päällikön työnkuva? Minkälainen on päällikön rooli perusyksikön johtajana ja esimiehenä? Miten päällikön työtehtävät ja työajan jakautuminen eri tehtävien kesken määräytyvät?</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa perusyksikön päällikön työpanoksesta kohdentui henkilöstöhallinnon sekä koulutuksen johtamisen ja suunnittelun kokonaisuuksiin kuului työtehtäviin. Kyseisiä tehtäväkokonaisuuksia on pidettävä päällikön työtehtävän tärkeimpinä osa-alueina.</p> <p>Henkilökunnan ja varusmiesten henkilöstöhallinnon johtamisen osuus päällikön kokonaistyöajasta on noin 41 prosenttia. Vastaavasti koulutuksen johtamiseen ja suunnitteluun perusyksiköiden päälliköiltä kului noin 35 prosenttia kokonaistyöajasta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että perusyksikön päällikön työajan jakautuminen ei täysin vastaa tehtävänkuvauksen yleistä linjaa.</p>	
AVAINSANAT Perusyksikön päällikkö, johtaminen, ajankäyttö, ajankäytön mittaaminen, aikatutkimus	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aiheesta	1
1.1.1	Ajankäyttö tutkimuksen kohteena.....	4
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajaaminen.....	5
1.3	Tutkimusmenetelmälliset valinnat.....	6
1.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	8
2	PERUSYKSIKKÖ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	12
2.1	Perusyksikön organisaatio	12
2.2	Perusyksikön tehtävät ja henkilöstö	15
3	PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ	18
3.1	Perusyksikön päällikön tehtäväkuvaus.....	18
3.2	Perusyksikön päällikkö johtajana	28
3.3	Perusyksikön päällikkö esimiehenä.....	34
3.3.1	Esimiehen roolit	37
4	AJANKÄYTTÖ	40
4.1	Päällikön ajankäytön jakautuminen.....	40
4.1.1	Ajankäytön hallitseminen	43
4.1.2	Ajankäytön tehostaminen.....	45
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
5.1	Tutkimuksen kohderyhmän kuvailu	49
5.2	Aineistonkeruumenetelmä ja työajan kartoittaminen.....	50
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
6.1	Aineiston kuvailu.....	53
6.2	Perusyksikön päällikön ajankäyttö tutkimuksen mukaan	55
6.3	Tutkimustuloksen vertailu tehtäväkuvauksen yleiseen linjaan	67
6.4	Näkökulmia perusyksikön päällikön ajankäyttöön	71
7	DISKURSSI	75
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	82

TUTKIELMAN KUVAT

Kuva 1 Sotilasjohtamisen osa-alueet.....	30
Kuva 2 Kaartin Jääkärirykmentin perusyksiköiden päälliköiden tehtäväkuvaukset.....	40
Kuva 3 Päälliköiden työajan jakautuminen tehtäväkuvausten ja Vuorion (1997) tutkimuksen perusteella.....	42
Kuva 4 Päälliköiden työajan jakautumien prosentuaalisesti.....	56
Kuva 5 Henkilökunnan henkilöstöasioihin käytetyn ajan jakautuminen.....	57
Kuva 6 Varusmiesten henkilöasioihin käytetyn ajan jakautuminen.....	58
Kuva 7 Koulutuksen suunnitteluun käytetyn ajan jakautuminen.....	59
Kuva 8 Koulutuksen johtamiseen ja seurantaan käytetyn ajan jakautuminen.....	61
Kuva 9 Kokouksiin ja puhutteluihin käytetyn ajan jakautuminen.....	62
Kuva 10 Materiaalihallintoon sekä operatiiviseen suunnitteluun käytetyn ajan jakautuminen.....	63
Kuva 11 Tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä edustustoimintaan käytetyn ajan jakautuminen.....	64
Kuva 12 Muu ajankäyttö.....	65
Kuva 13 Työajan jakautuminen tehtäväkuvausten yleisin linjan ja tutkimustukoksen perusteella.....	67
Kuva 14 Perusyksiköiden päälliköiden työajan jakautuminen yksiköittäin tutkimustulosten perusteella.....	70

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ JOHTAJANA - MIHIN PÄÄLLIKÖN AIKA KULUU?

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aiheesta

”Yksikön päällikön työmäärä on kasvanut aikaisempiin vuosiin verrattuna melkoisesti. Suurimpana syynä tähän näyttävät olleen kouluttajien puute, uusi sotaväenrikoslaki ja työaikalaki. Kouluttajien puute on myös vaikuttanut huomattavasti varusmieskoulutuksen toteuttamista. Koulutuksen tehokkuuteen ovat vaikuttaneet monet muutkin tekijät kuten määrärahan puute, varusmiesten komennukset, koulutusvälineiden puute ja vanhanaikaisuus jne. Vaikeinta on ollut yksikön päälliköllä, jonka harteille on kasautunut useita koulutusta rajoittavia tekijöitä.”¹

Juhani Sinivuon tutkimuksessa vuodelta 1974 on selvitetty perusyksikön päällikön ongelmia. Samansuuntaiset ongelmat ja haasteet hallitsevat tänäkin päivänä perusyksikön päällikön työtä². Päällikön tehtävät eivät ole reilussa kolmessa vuosikymmenessä ainakaan vähentyneet, päinvastoin. Perusyksikön päällikön tehtäväkenttä on nykypäivänä erittäin laaja ja haasteellinen. Päällikköinä toimineiden ja toimivien upseerien puheista on pääteltävissä, että perusyksikön päällikön tehtävä on haluttu, mutta samalla erittäin raskas ja vaativa. Päällikön tehtävässä pääsee suunnittelemaan sekä johtamaan satojen alaisten jokapäiväistä palvelus- ja työelämää, niin henkilökunnan kuin varusmiestenkin. Perusyksikön päällikön tehtävä asettaa siinä toimivalle upseerille suuria vaatimuksia niin ammatti-, johtamis- kuin vuorovaikutustaidollisesti.

¹ Sinivuo (1974)

² Asia käy ilmi mm. Karjalan Prikaatissa tehdystä perusyksiköiden päälliköille suunnatusta kyselystä. Tulosten perusteella suurimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat harjoitus- ja ampumatarvikkeiden ja ajoneuvojen määrän lisääminen sekä perusyksikön kouluttajahenkilöstön määrän kasvattaminen.

Puolustusvoimien tehtävinä ovat Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan³. Tehtävistä ensimmäinen, Suomen sotilaallinen puolustaminen, antaa perustan myös perusyksikön tehtävälle. Perusyksikön rauhan ajan tärkein tehtävä on kouluttaa sodan ajan joukkoihin ammattitaitoisia ja maanpuolustushenkisiä sotilaita joukkotuotantotehtävän edellyttämällä tavalla.⁴

Perusyksikön päällikkö on yleiseen asevelvollisuuteen perustuvan reserviläisarmeijan koulutamisessa ratkaisevassa roolissa. Päällikkö vastaa yksikkönsä osalta muun muassa varusmiesten koulutuksesta, hallinnosta, hyvinvoinnista ja palvelusturvallisuudesta⁵. Yleisessä palvelusohjesäännössä määritellyt tehtävät eivät liity ainoastaan yksikössä palveleviin varusmiehiin, vaan myös päällikön alaisuudessa työskentelevään ammattisotilaista koostuvaan henkilökuntaan. Varusmiehet ja henkilökunta odottavat päälliköltä erilaisia toimintatapoja tehtävien hoitamisessa. Henkilökunnalle päällikkö on ennen kaikkea työkaveri, kun taas varusmiehet mieltävät päällikön auktoriteetiksi, joka herättää heissä monenlaista varovaisuutta, kunnioitusta ja jopa pelkoa. On kuitenkin muistettava, että työtoveruuden lisäksi päällikkö on myös henkilökuntaan kuuluvien suoranainen esimies ja tässä suhteessa samassa asemassa kuin palvelustaan suorittavia varusmiehiäkin kohtaan.⁶

Henkilökuntaan kuuluvissa päällikkö tuskin herättää pelkoa, mutta joka tapauksessa kunnioitusta ja tietynlaista varovaisuutta. Oman kokemukseni mukaan esimiesasema asettaa päällikön vaikeaan tilanteeseen henkilökuntaansa nähden, päällikkö on alaistensa työkaveri ja toisaalta taas esimies. Perusyksikön päällikön tehtävässä onnistumisen yksi kulmakivi onkin toimivan esimiesroolin löytäminen. Päällikön tulisikin ammatillisen osaamisen lisäksi hallita myös esimiestyöhön kuuluvat vaatimukset. Esimiestyö voidaankin mieltää kuuluvaksi päällikön jokaiseen työtehtävään, koskevatpa ne sitten henkilökuntaa tai varusmiehiä.

Perusyksikön päällikölle on luotu yksilöllinen tehtävänkuvauus, josta ilmenevät päällikön työtehtävät sekä niiden prosentuaalinen jakauma. Tarkasteltaessa Kaartin Jääkärirykmentin perusyksiköiden päälliköiden tehtävänkuvauksia voidaan todeta, että yli puolet työajasta tulisi käyttää henkilöstöhallintoon kuuluviin työtehtäviin. Tässä tutkimuksessa esimiestyö ja esimiestyön tehtävät ovat kiinteä osa henkilöstöhallintoa ja esimiestyön tehtävillä tarkoitetaan niitä päällikön työtehtäviä, jotka liittyvät toiminnan ja resurssien suunnitteluun, henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä varusmiesten palvelus- ja henkilöasioiden hoitoon. Toiseksi

³ Laki puolustusvoimista 551/11.5.2007, 1 luku 2 §

⁴ Perusyksikön päällikön opas (1996), s. 39

⁵ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 34

⁶ Sama, s. 19

suurin päällikön työtehtävien kokonaisuus muodostuu varusmieskoulutukseen liittyvien harjoitusten ja koulutustapahtumien johto- ja suunnittelutehtävistä sekä yleisestä varusmiespalveluksen suunnittelusta ja sen johtamisesta.

Yleisessä palvelusohjesäännössä perusyksikön päällikölle on käsketty lukuisia tehtäviä, joista hän vastaa yksikössään. Käskettyjen tehtävien lisäksi ohjesäännössä on mainittu, mitä tehtävien hoitaminen päälliköltä edellyttää. Yleisessä palvelusohjesäännössä on esimerkiksi seuraava kohta: *”Tehtävä edellyttää sitä, että päällikkö toteuttaa palveluksen ja koulutuksen normien ja ohjeistusten mukaisesti”*⁷. Normeilla tarkoitetaan lakeja ja asetuksia, pysyväisasiakirjoja, varomääräyksiä sekä joukko-osaston ja joukkoyksikön omia ohjeistuksia.

Ajankäytöllisesti päällikön moninainen rooli suunnittelijana, kehittäjänä, johtajana sekä esimiehenä aiheuttaa suuria haasteita. Voi helposti todeta, että päällikkö saattaa useammin kuin kerran esittää itselleen esimerkiksi seuraavanlaisen kysymyssarjan: milloin pitäisi itse johtaa, suunnitella, valvoa tai ohjeistaa varusmieskoulutukseen liittyviä asioita, milloin taas pitäisi hoitaa henkilökunnan ja varusmiesten hallintoa, milloin pitäisi keskittyä operatiivisen suunnitteluun? Voidaankin kysyä, onko päällikkö yksikkönä pääkouluttaja, esimies vai kenties molempia. Todennäköisesti vastaus kuuluu, että molempia, mutta missä suhteessa - vai kuuluvatko esimiestehtävät kiinteästi pääkouluttaja -määritelmän ”sisään”? Tosiasia kuitenkin on, että esimiestyö liittyy tavalla tai toisella lähes jokaiseen päällikön tehtäväkentän osa-alueeseen.

Tulevaisuutta pohdittaessa voidaan esittää vain arvailuja siitä, miten mahdollinen sotilaallinen liittoutuminen, ammattiarmeijaan siirtyminen tai valikoiva asevelvollisuus muuttaisivat perusyksikön päällikön työnkuvaa. On sanomattakin selvää, että jonkin edellä mainitun muutoksen tapahtuessa päällikön tehtävistä poistuisi tiettyjä osa-alueita, jotain tulisi lisää ja osa taas korostuisi entisestään. Tällä hetkellä Suomen puolustuksen tulevaisuudesta käydään paljon keskustelua eri yhteyksissä. Esimerkiksi puolustusministeri Jyri Häkämies asetti 31.8.2009 työryhmän pohtimaan varusmiespalveluksen haasteita, vaihtoehtoja ja tulevaisuutta⁸. Myös kevään 2011 eduskuntavaalit ja mahdollinen uusi hallitusrakenne antavat todennäköisesti vastauksia siihen, minkälaiseksi Suomen puolustuspolitiikka tulevaisuudessa muotoutuu. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ole pohtia sitä, minkälainen perusyksikön päällikön työtehtävä voi tulevaisuudessa olla, vaan tarkastelun kohteena on nykyisin vallitseva toimintaympäristö ja siihen liittyvä perusyksikön päällikön työnkuva.

⁷ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 35.

⁸ Suomalainen asevelvollisuus (2010), s. 1

Kiinnostukseni tutkia perusyksikön päällikön työnkuvaa heräsi työelämävaiheen aikana. Työelämävaiheen aikana työskentelin usean eri päällikön alaisuudessa. Tällä ajanjaksolla huomasin, että jokaisella päälliköllä oli omat toimintamallit ja -tavat tehtävänsä hoitamiseksi. En kuitenkaan missään vaiheessa tiennyt, mitä päälliköt tekevät ja miten heidän ajankäyttönsä jakaantuu. Kiinnostukseni asiaa kohtaan kasvoi, ja tämän tutkimuksen tekeminen on oiva mahdollisuus kasvattaa tietoa perusyksikön päällikön tehtävästä. Perusyksikön päällikön työnkuvan tutkiminen on myös panostus tulevaisuuteen, koska saatan myös jossain vaiheessa uraani työskennellä tutkimuksen kohteena olevassa tehtävässä.

Työajankäytön tutkimuksia on puolustusvoimissa tehty verrattain vähän. Nykyään työajan kartoittaminen varsinkin siviilisektorilla on varsin laajaa. Työtehon parantamiseksi ja toimintatapojen kehittämiseksi niin julkishallinnon kuin liiketaloudenkin työnantajat haluavat tietää, miten työntekijöiden työaika jakautuu ja millä keinoilla toimintatapoja voitaisiin parantaa. Tähän työajan kartoittaminen sekä sen tutkiminen antavat oivan apuvälineen. Mielestäni työajan tutkimus on puolustusvoimien kontekstissa erittäin tärkeää, ei pelkästään säästötoimenpiteiden, vaan lähinnä työtehtävien järkevän jakautumisen ja työssä viihtymisen kannalta.

1.1.1 Ajankäyttö tutkimuksen kohteena

1900-luvun alusta asti on ollut tiedossa, että työajasta tulisi pitää kirjaa, jotta voisi tietää, mihin se kuluu ja miten sitä voisi yrittää hallita. Ruumiillisten työsuoritusten vaatimaa aikaa on laskettu jo lähes koko viimeisimmän sadan vuoden ajan. Tämän kaltainen tutkimus on usein sovellettu työhön, jossa tehokkuus ja kustannukset ratkaisevat, eikä ajalla ole ollut suurta merkitystä. Tutkimus onkin painottunut lähinnä työntekijöiden työajan mittaamiseen. Saatua tietoa ei sen sijaan ole sovellettu johtajan työhön, jossa pitää taistella aikaa vastaan ja jossa tehokkuus ja tulokset ovat oikean ajankäytön ja sen haaskauksen mittarina.⁹

Usein ihmiset kuvittelevat pystyvänsä hallitsemaan työtehtäviinsä käyttämäänsä aikaa hyvin, asiaa sen tarkemmin tutkimatta, näin on myös johtajien kohdalla. Yleisesti johtavassa asemassa työskentelevät henkilöt tiedostavatkin aikansa riittämättömyyden sekä ajankäytön tehostamattomuuden. Yleisempää on muun muassa tavoitteelliseen ja tuloksekkaaseen johtamiseen tähtäävä koulutus kuin se, että koulutuksen ja tutkimuksen tavoitteena olisi nimenomaan ajankäytön hallinta ja sen tehostaminen. Näin toimitaan siitä huolimatta, että tällainen koulutus ja ajankäytön tehostamiseen liittyvä ajankäytön tutkiminen tähtäävät samaan lopputulokseen.¹⁰

⁹ Drucker (2002), s. 185

¹⁰ Virtasalo (1990), s. 23–24 ja Nissinen & Voutilainen (1985), s. 57

Ajankäytön tutkiminen saatetaan kokea usein vastenmieliseksi tai jopa pelottavaksi. Esteenä ajankäytön tutkimiselle voivat olla esimerkiksi ennakkoluulot. Ollaan jo periaatteesta vastaan tutkimusta, vaikka ei edes tiedetä mihin ajankäytön selvittämisellä tarkkaan ottaen pyritään. Toiseksi voidaan pelätä, että oman ajankäytön todellinen tilanne paljastuu. Tämän kaltainen pelko saattaa usein olla täysin aiheellinen, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisillä on lähes aina virheellinen käsitys omasta ajankäytöstään. Yleisesti ottaen esimiehille ja johtavassa asemassa työskenteleville henkilöille saattaa olla hyvinkin epäselvää mihin heidän alaistensa aika kuluu puhumattakaan heidän omasta ajankäytöstään ja sen hallinnasta. Ajankäyttötutkimuksen läpivienti ei ole saavutettuun hyötyyn nähden ollenkaan suuritöistä tai vaikeaa. Tutkimuksen päätavoitteena kun on lähinnä saada selville lähtökohdat ajankäytön suunnittelulle ja tehostamiselle. Tämän lisäksi todellisen tilanteen selvittäminen voi parhaimmassa tapauksessa aiheuttaa muutoksia henkilön työnkuvaan tai tehtäviin.¹¹

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa miten rauhan ajan perusyksikön päällikön kokonaistyöaika¹² jakautuu eri tehtävien kesken. Käsketyillä työtehtävillä tarkoitetaan tehtäväkuvauksen mukaisia perusyksikön päällikölle käskettyjä tehtäviä. Määriteltäessä päällikön työnkuva on apuna käytetty muun muassa joukko-osaston työjärjestystä, perusyksikön päällikön ohjetta ja yleistä palvelusohjesääntöä.

Kokonaistyöajan selvittäminen on perusteltua siitä syystä, että perusyksikön päällikön työnkuva on moniulotteinen ja joitakin säännöllisen työaikaan kuuluvia töitä voi joutua tekemään esimerkiksi sotaharjoitusten aikana¹³. Toisaalta kokonaistyöajan selvittäminen antaa vastauksen kysymykseen: muodostuuko päällikön työaika oikeasti niin kuin se tehtäväkuvauksessa on määritelty sekä riittääkö säännöllinen työaika kaikkien tehtävien hoitamiseen? Mikäli kokonaistyöaika ei selvitetä tai selvityksen kohteena olisi vain säännöllinen työaika, päällikön työajan jakautumisesta ei saataisi todellista kuvaa.

Tutkimuksen teoria rakentuu ajankäytön, päällikön tehtäväkuvan sekä toimintaympäristön muodostaman kokonaisuuden ympärille. Tutkimuksen näkökulma on perusyksikön päällikön

¹¹ Virtasalo (1990), s. 23–24

¹² Kokonaistyöajalla tarkoitetaan sitä työaika, jonka päällikkö käyttää tehtäväkuvauksen mukaisten työtehtävien hoitamiseen. Kokonaistyöaika sisältää sotaharjoitukset, ylityöt ja työajan ulkopuolella tehtävät työt. Säännöllisellä työajalla taas käsitetään työaika, joka työehtosopimuksen mukaan normaalissa työaikajaksossa on 114,45 tuntia kolmen viikon jaksossa.

¹³ Perustan väitteen omaan kokemukseeni. Olen osallistunut useaan sotaharjoitukseen joissa päällikkö on joutunut tekemään esimerkiksi hallinnollisia töitä harjoituksen aikana.

rooli yksikkönsä johtajana ja esimiehenä. Päällikön työnkuvaa ja johtamistoimintaa käsitellään sotilasjohtamisen osa-alueiden kautta. Perusyksikön toimintaympäristön kartoittaminen luo pohjan perusyksikön päällikön työnkuvan tarkastelulle. Päällikön tehtäväkuva on muodostettu analysoimalla tehtäväkuvauksia, työjärjestystä, perusyksikön päällikön opasta ja yleistä palvelusohjesääntöä sekä aikaisempia aihepiiristä tehtyjä tutkimuksia.

Tutkimukselle on asetettu yksi pääkysymys ja neljä alakysymystä.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Miten perusyksikön päällikön kokonaistyöaika jakautuu eri tehtävien kesken ja vastaako se tehtäväkuvausten yleistä linjaa?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

Minkälainen perusyksikkö on työskentely- ja johtamisympäristönä?

Minkälainen on perusyksikön päällikön työnkuva?

Minkälainen on päällikön rooli perusyksikön johtajana ja esimiehenä?

Miten päällikön työtehtävät ja työajan jakautuminen eri tehtävien kesken määräytyvät?

Tutkimuksen aihe ”*Perusyksikön päällikkö johtajana - mihin päällikön aika kuluu?*” toimii jo itsessään tutkielman rajauksena. Käsitteellisesti tutkielma on rajattu käsittelemään rauhan ajan varusmieskoulutusta antavan perusyksikön päällikön johtamistoimintaa ja ajankäyttöä. Tutkielma on rajattu paikallisesti käsittelemään Kaartin Jääkärirykmentin perusyksiköitä sekä aliupseerikoulua.¹⁴

1.3 Tutkimusmenetelmälliset valinnat

Tutkimuksen lähestymistapa voidaan jakaa kolmeen perinteiseen tutkimusstrategiaan: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Perinteisistä tutkimusstrategioista kokeellisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan

¹⁴ Vilka (2007), s. 52

vaikutusta toiseen muuttuun. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardisoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja tapaustutkimuksessa taas pyritään löytämään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisistä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia.¹⁵

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa aina tutkimusstrategian valintaa. Yleensä tutkimuksen tarkoituksena pidetään jotain seuraavasta neljästä seikasta: tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Sarajärvi ja muut kuitenkin huomauttavat kirjassaan, että yksittäiseen tutkimukseen voi sisältyä enemmän kuin yksi tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitus on tiedostettava ennen kuin pohditaan, mikä olisi sopivin tutkimusstrategia tutkimuksen tekemiselle. Tutkimuksen tarkoituksen ja menetelmällisten valintojen pohdinnassa voi auttaa esimerkiksi seuraava kysymyssarja: mikä on tutkimusongelman muoto? Onko se luonteeltaan kartoittava? Pyrkii se kuvaamaan tapahtumaa vai jonkin ilmiön vaihtelevia ilmentymiä vai yrittääkö se selittää jotakin sosiaalista ilmiötä? Vaatiiko tutkimus käyttäytymisen tai toimintojen jonkinasteista kontrollointia, vai pyrkii se kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvia ilmiötä?¹⁶

Tutkimusotteeltaan tutkimus voidaan jakaa kahteen eri tutkimussuuntaukseen kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus erotetaan yleensä toisistaan ja keskustelua niiden eroista on käyty jo pitkään. Karkeasti nämä voidaan erottaa toisistaan siten, että kvantitatiivisella tutkimuksella (määrällinen tutkimus) pyritään antamaan yleinen kuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista kun taas kvalitatiivinen tutkimus (laadullinen tutkimus) pyrkii hahmottamaan ilmiön todellista luonnetta mahdollisimman syvällisesti. Toinen hyvin samansuuntainen erottelutapa on sanoa kvantitatiivisen tutkimuksen käsittelevän numeroita ja kvalitatiivisen taas merkityksiä.¹⁷

Vaikka kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voidaan erottaa toisistaan edellä mainitulla tavalla, ne ovat kuitenkin lähestymistapoja joiden tarkkarajainen ja tarkoituksenmukainen erottelu toisistaan on vaikeaa. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa voidaankin nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksia. Tutkimuksessa niitä voidaan käyttää rinnakkain tai esimerkiksi kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta.¹⁸

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa sekä kuvailla perusyksikön päällikön työajan jakautumista eri tehtävien kesken. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä tutkittavassa

¹⁵ Hirsjärvi ja muut (2003), s. 120–123

¹⁶ Sama, s. 127

¹⁷ Sama, s. 123–126

¹⁸ Sama, s. 125–126

ilmiössä todella tapahtuu ja esittää tarkka kuvaus ilmiön keskeisimmistä piirteistä sekä etsiä uusia näkökulmia päällikön työhön työajan jakautumisen, johtamisen ja esimiestyön kokonaisuuden näkökulmasta.¹⁹

Miellän tutkimukseni tapaustutkimukseksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa sekä kuvata rajatun aiheen sisällä tapahtuvaa ilmiötä. Tutkielma on rajattu käsittelemään yhden joukko-osaston kaikkia perusyksikön päälliköitä ja heidän tehtävänsä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti jonkin asian kuvailu, mutta tutkimuksen kartoittavaa tarkoitustakaan ei suljeta pois. Tapaustutkimus voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen ja aineisto voidaan kerätä montaa eri menetelmää käyttämällä. Empiirisen aineiston keräystä, keräykseen käytettyä menetelmää ja aineiston analysointia käsitellään tarkemmin tutkielman viidennessä luvussa. Robert K. Yinin mukaan tapaustutkimus on empiirinen tutkimusote, joka tutkii tämän päivän ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, kun ilmiön ja kontekstin rajapinta ei ole selkeä ja jossa käytetään monia evidenssin lähteitä.²⁰

Tutkimuksen empiirisen aineiston tiedonkeruumenetelmänä on käytetty työajan itseraportointia. Työajan jakautuminen eri tehtävien kesken selvitettiin Microsoft Excel -ohjelmalla laaditulla lomakkeella. Tämä niin sanottu itseraportointilomake on rakennettu analysoimalla Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestystä vuodelta 2011, Kaartin Jääkärirykmentin perusyksiköiden sekä aliupseerikoulun johtajan tehtäväkuvauksia vuosilta 2009 ja 2010, perusyksikön päällikön opasta, eri normeja sekä aikaisempia aihepiiristä tehtyjä tutkimuksia.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Tutkielmani lähtökohtana on selvittää perusyksikön päällikön rauhan ajan työtehtäviä ja niihin käytettävää aikaa. Samasta näkökulmasta aihepiiriä on tarkasteltu kahdessa opinnäytetyössä, jotka on tehty 1990-luvun lopussa Maanpuolustuskorkeakoululla. Varsinkin kapteeni Ville-Veikko Vuorion esiupseerikurssilla vuonna 1997 tekemä tutkielma perusyksikön päällikön tehtäväkuvasta luo hyvän pohjan omalle työlleni. Aion soveltuvin osin käyttää hyväkseni Vuorion työtä laatiessani päällikön toimintaympäristöä ja tehtäväkuvaa käsittelevää lukua. Hyvin mielenkiintoinen ja huomion arvoinen työ on Karjalan Prikaatissa keväällä 2008 tehty kysely joka oli suunnattu yksiköiden päälliköille. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää mihin perusyksiköiden päälliköiden työpanos kohdentuu ja miten työpanosta voidaan kohdentaa nykyistä enemmän päätehtävään: perusyksikön koulutuksen johtamiseen. Kyselyllä pyrittiin

¹⁹ Hirsjärvi ja muut (2003), s. 128 ja Vilka (2007), s. 20.

²⁰ Hirsjärvi ja muut (2003), s. 123 ja Järvinen & Järvinen (2004), s. 75 ja 79

myös selvittämään miten päälliköitä voitaisiin tukea nykyistä paremmin omassa tehtävässään. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 15 perusyksikön päällikköä ja yksi varapäällikkö, joten kysely kattoi kaikki Karjalan Prikaatin 16 perusyksikköä.²¹

Kyselyn tuloksissa todettiin perusyksikön päälliköiden kokevan, että kokonaistyöajasta menee liian paljon aikaa hallinnollisiin tehtäviin, mikä vaikeuttaa oman työpanoksen kohdentamista yksikön koulutuksen johtamiseen. Koulutuksen johtamismenetelmistä ja -keinoista päälliköt pitivät vaikuttavimpina koulutuskausuunnitelmia, työaika-suunnittelua ja koulutuksen seuraamista sekä koulutussuunnitelmia ja koulutuksen vakiointia.²²

Jukka Kaukonen on tehnyt vuonna 1995 kadettitutkielman perusyksikön päällikön tehtävistä otsikolla: *Perusyksikön päällikön työn kuva*²³. Kaukonen on työssään selvittänyt viestiaselajin perusyksiköiden päälliköiden ja tehtävään pian siirtyvien kokemuksia perusyksikön päällikön työstä. Tutkimuksessaan Kaukonen on tukeutunut keräämäänsä empiiriseen aineistoon sekä teoriaosuuteen, jonka pohja on luotu upseerin uraan, työhön sekä yleisen työn kuvaan vaikuttavien käsitteiden ympärille. Teoreettisen osuuden tutkimusmenetelmänä on ollut kirjallisuustutkimus. Empiirisen aineiston keruumenetelmänä on käytetty haastatteluja ja strukturoitua survey -tyyppistä kyselyä.

Kaukosen laatimassa kyselyssä oli yhteensä 40 eri väittämää joihin vastausvaihtoehdot tutkija oli itse määrittänyt sekä neljä avointa kysymystä, joissa vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitään. Kyselyn luotettavuuden varmistamiseksi kohdejoukoksi pyrittiin saamaan kaikki viestiaselajin perusyksiköiden päälliköt ja varapäälliköt (yhteensä 17) sekä viestikapteenikurssi 33:n oppilaat (yhteensä 12). Yhteenlaskettuna kohdejoukon koko oli 29 upseeria. Eri syistä johtuen kyselyn kokonaisotannaksi muodostui 23 upseeria seuraavalla jaolla: 13 perusyksikön päällikköä tai varapäällikköä ja 10 viestikapteenikurssin oppilasta. Kyselyn aineiston analyysin tavoitteena oli vastaajien perusyksikön päällikön tehtävien kuormittavuuden, palkitsevuuden ja kykenevyyden kokemisen kuvailu ja vertailu.

Tutkielman johtopäätöksinä Kaukonen esittää muun muassa seuraavia asioita: vastaajien mielestä perusyksikön päällikön koulutusta olisi lisättävä, koska nykyisellään se ei vastaa työtehtävien asettamia vaatimuksia. Ennen päälliköksi siirtymistä olisi välttämätöntä toimia varapäällikön tehtävässä noin vuoden verran kokeneen päällikön ohjauksessa. Tulosten mukaan

²¹ Perusyksikön koulutusedellytysten kehittämistarpeita ja perusyksikön päällikön tukeminen perusyksikön koulutuksen johtamisessa Karjalan Prikaatissa (2008)

²² Sama

²³ Kaukonen (1995)

vastaajat pitivät ongelmallisimpana oikeudenhoidollisia tehtäviä. Kaukosen työssä ei niinkään käsitellä sitä, mitä päälliköt tekevät, vaan sitä miten päälliköt työnsä kokevat. Tutkielma on tietyiltä osin jo vanhentunut, esimerkiksi varusmiespalveluksen yleinen jaksottelu on muuttunut sitten vuoden 1995.

Lähempänä oman työni näkökulmaa on Ville Vuorion esiuupseerikurssilla tekemä tutkielma *Perusyksikön päällikön tehtävänkuvauks²⁴*. Vuorio on työssään pyrkinyt löytämään perusyksikön päällikölle totuttamiskelpoisen tehtävänkuvauksen ottaen huomioon organisaation odotukset ja käytännön toteutumisen eron. Aihetta on lähestytty perusyksikön johtamisen kannalta keskeisten tehtävien näkökulmasta. Vuorio on määritellyt tehtävät seuraavasti: yksikön johtaminen, koulutus, hallinto ja huolto. Tutkimus on perusyksikön päällikön tehtävän yleiskuvauksessa, jossa kirjallisuuteen, asiakirjalähteisiin ja empiiriseen aineistoon sekä tutkijan omiin kokemuksiin nojautuen kuvaillaan ja selvitetään perusyksikön päällikön tehtävään liittyviä kysymyksiä. Tärkeimpinä lähteinä Vuorio mainitsee perusyksikön toimintaan liittyvät ohjeet, oppaat ja käskyt. Tutkimuksen teoreettisena taustana on ihmisten ja asioiden johtaminen liitettyä ajankäyttöön.

Vuorion tutkimuksen kysely oli suunnattu esiuupseerikurssi 50 oppilaille, perusyksikön päälliköinä jo toimineille maavoimien upseereille. Kohderyhmän valinnan Vuorio perustelee sillä, että kohderyhmänä olleilla upseereilla oli riittävä kokemus perusyksikön päällikön tehtävistä. Kyselyn otanta oli yhteensä 72 maavoimien upseeria. Kysele jakaantui kolmeen eri osiaan, joilla kaikilla pyrittiin selvittämään eri asioita. Ensimmäisen osion tarkoituksena oli selvittää päälliköiden ajankäytön jakautuminen perusyksikön keskeisten tehtävien suhteen. Toisessa osiossa pyrittiin selvittämään kuinka merkittävänä päälliköt pitävät tehtäväänsä liittyviä asioita ja kolmannen osion tarkoitus oli saada mielipide tai kokemukseen pohjautuva tieto perusyksikön johtamiseen liittyvistä keskeisistä asioista.

Tutkimuksen johtopäätöksissä Vuorio toteaa, että päälliköiden tehtävänkuvauksella ei kaikilta osin vastaa sille asetettuja vaatimuksia, vaikkakin organisaation odotukset ja päälliköiden tehtäviinsä osoittama arvostus kuitenkin yhtyvät. Suurimpana ongelmana esille nousee päälliköiden ajankäytön jakautuminen toimistotöiden ja koulutuksen suhteen. Tutkimuksen mukaan päälliköt käyttävät viikossa keskimäärin 48 prosenttia työajastaan toimistotöihin ja työajasta 31 prosenttia koulutuksellisiin asioihin. Tässä tapauksessa koulutuksellisilla asioilla tarkoitetaan niitä työtehtäviä joissa päällikkö on itse kouluttamassa, johtamassa tai esimerkiksi seuraamassa jotain yksittäistä koulutustapahtumaa tai harjoitusta. Johtopäätöksenä voidaan

²⁴ Vuorio (1997)

kuitenkin todeta, että edellä mainitut kaksi kokonaisuutta vievät selvästi suurimman osan päälliköiden työajasta.

Toimistotöiden osuudesta lähes puolet kului erilaisiin hallintoon liittyviin työtehtäviin kuten esimerkiksi oikeudenhoito ja työaikasuunnittelu. Vastaajista 79 prosenttia oli sitä mieltä, että toimistotöihin kuluu liikaa aikaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkia toimistotöitä arvostettaisiin vähän. Varsinkin koulutuksen suunnitteluun liittyvä toimistotyö arvostettiin korkealle.

Puhtaasti koulutukseen liittyvän työajan kartoittaminen on hankalaa, koska kokonaisuuteen on otettu mukaan esimerkiksi sotaharjoitukset, joita on käsitelty vuorokausina eikä tunteina niin kuin esimerkiksi toimistotyöaika. Vastaajat käyttivät koulutuksen osakokonaisuuteen liittyvästä työajastaan 32 prosenttia varusmieskoulukseen ja siihen kiinteästi liittyviin sotaharjoituksiin 43 prosenttia työajastaan. Tästä voidaankin päätellä, että suurin osa koulutukseen käytetystä työajasta kuluu varusmieskoulutuksen eri osa-alueisiin.

Johtopäätöksenä Vuorio esittääkin, että ajankäytön painopisteen kohdistuminen koulutukseen edellyttää organisaation tukea, mutta myös päälliköiden omia toimenpiteitä. Tavoitteena hän esittää toimistotöihin kuluvan ajan puolittamista. Tutkimuksen tuloksiin pohjautuen merkittävimpinä asioina päällikön tehtävien hoidon kannalta Vuorio pitää päällikön omaa esimerkkiä ja alaisten sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin. Hän mainitsee myös hyvän työilmapiirin luomisen olevan yksi merkittävimmistä asioista päällikön tehtävänkuvassa. Vastaajien mukaan huollollisia asioita arvostetaan vähiten, vaikka niiden merkitys tehtävänkuvassa on hyvin keskeinen, on sitten kysymyksessä alaisten hyvinvointi tai kalustoon liittyvät asiat.

Vuorion tutkimus on hyvä yleiskuvaus perusyksikön päällikön työn kuvasta. Tutkimuksesta käy ilmi, mitkä ovat päällikön keskeisimpiä työtehtäviä ja miten jo päälliköinä toimineet henkilöt ne kokevat. Kyselyn tuottamalla tiedolla on ollut tarkoitus kuvailla ja selittää päällikön tehtäväkenttää sekä löytää toteuttamiskelpoinen tehtävänkuvaus. Empiiristä aineistoa on verrattu lähinnä perusyksikön päällikön oppaaseen, vaikka Vuorio tuo johdannossaan esille, että keskeisinä vertailukohteina ovat myös perusyksikön toimintoja säätelevät ohjeet ja käskyt. Perusyksikön päällikön opas on, nimensä mukaisesti vain opas, eikä esimerkiksi käsky siitä miten päällikön pitäisi työnsä tehdä.²⁵

²⁵ Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 11

2 PERUSYKSIKKÖ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

2.1 Perusyksikön organisaatio

Puolustusvoimien organisaatio on suunniteltu rakenteeltaan sellaiseksi, että se kykenee vain vähäisin muutoksin toimimaan samanlaisessa kokoonpanossa sodan ja rauhan aikana. Sotilasorganisaation ensisijaisena vaatimuksena on kyky suoriutua taistelulentän olosuhteista. Tästä syystä organisaation on rakenteeltaan oltava mahdollisimman luja, selkeä ja kurinpidon kannalta vankkumaton. Puolustusvoimien organisaatorakenne saattaa rauhan ajan toimintoihin mitoitettuna vaikuttaa hierarkkiselta ja liian byrokraattiselta, mutta on hyvä muistaa se, että puolustusvoimat on valmiusorganisaatio, jonka tehtävänä on valmistautua toimimaan sodan uhan tai sodan aikana.²⁶

Puolustusvoimien organisaatio pohjautuu vahvasti saksalaisen sosiologin Max Weberin 1900-luvun vaihteessa luomalle teorialla byrokraattisesta organisaatiosta, joka paremmin tunnetaan nimellä linjaorganisaatio. Organisaatiomallille tunnusomaista on muun muassa sen puhdas hierarkkinen rakenteellisuus, tarkasti määritellyt vastualueet, yksityis- ja virka-asioiden välinen tarkka raja ja käyttäytymisen sääteleminen tarkoilla määräyksillä.²⁷

Puolustusvoimissa on edelleen havaittavissa byrokraattisen teorian piirteitä vaikkakin byrokratiaa on 1990-luvun alkupuolelta asti arvosteltu voimakkaasti. Kritiikkiä on esitetty muun muassa siitä, että byrokraattinen järjestelmä on vanhentunut ja kankea, se ei salli ihmisten persoonallisuuden kasvua ja se tukahduttaa viestintää ja uudistusideoita organisaation sisällä. Weberin teorian mukaisen mallin käyttöä sotilasorganisaatiossa voidaan kuitenkin perustella esimerkiksi sillä, että linjaorganisaatiossa valta- ja vastuusuhteet on helppo rajata ja se on kurinpidon kannalta selkeä. Tämän lisäksi puolustusvoimien tehtävät ovat sen luonteisia, että ne vaativat tiukan autoritäärisen johtamisotteen.²⁸

Ranskalainen hallintofilosofi Henry Fayolin kehitti Weberin byrokraattista organisaatiomallia hallinnollisempaan suuntaan. Fayolin mukaan hallinnon piiriin kuuluivat suunnittelu, organisointi, johtaminen, valvominen ja yhteistyön aikaansaaminen. Fayolin esittämä organisaatiomalli perustui kylläkin byrokratiaan, mutta erosi Weberin mallista sikäli, että se salli hierarkkisen linjaorganisaation lisäksi erilaiset esikuntarakenteet ja niiden tehtävät omina toimintoinaan. Fayolin organisaatiomallia kutsutaan linja-esikuntaorganisaatioksi. Puolustusvoimissa

²⁶ Sotilasjohtaja I osa (1990), s. 116–118

²⁷ Juuti (1989), s. 214–215, Sotilasjohtaja I osa (1990), s. 96–97 ja Sotilasjohtaja II osa (1990), s. 45

²⁸ Juuti (1989), s. 215

linja-esikuntarakenne ilmenee parhaiten varusmieskoulutusta antavissa joukko-osastoissa. Joukko-osaston komentajan alaisuudessa ja apuna toimii joukko-osaston esikunta sekä joukko-yksiköt, joilla on omat esikuntansa. Joukko-yksikön komentajan ja hänen esikuntansa alaisuudessa ovat perusyksiköt.²⁹

Linja-esikuntaorganisaation toiminta perustuu siihen, että viestintä ja käskyjen antaminen tapahtuvat ainoastaan virkatietä pitkin, eivätkä esikunnat saa suoranaisesti puuttua linjan toimintaan. Esikuntien tarkoituksena on antaa neuvoja ja palveluita linjan käyttöön sekä tukea ja toteuttaa johdon pyrkimyksiä.³⁰

Käytäntö on kuitenkin osoittanut, ettei linja-esikuntaorganisaation mukainen hierarkkinen vain virkatietä tapahtuva toimintamalli ole enää kaikissa tilanteissa mahdollinen. Lainsäädännön kehittyminen on kuitenkin johtanut siihen, ettei esimerkiksi moniakaan henkilöstöhallinnon piiriin kuuluvia tehtäviä voida enää hoitaa esikuntaperiaatteiden ja -sääntöjen mukaisesti. Mielestäni myös käytännöllisyys ja toimintojen järkevöittäminen on ollut osasyynä siihen, että esikunnat antavat nykyään suoraan käskyjä ja ohjeita linjaorganisaatiolle. Esimerkiksi Kaartin Jääkärirykmentissä julkaistaan ennen saapumiserän palvelukseen astumista saapumiseräkäskey. Saapumiseräkäskey on joukko-osaston esikunnan laatima ja se velvoittaa perusyksiköitä toimimaan sen sisältämien periaatteiden mukaisesti. Toisin sanoen tässä tapauksessa esikunta käskyy suoraan linjaa ohittaen perusyksikön linjaesimiehen eli joukko-yksikön komentajan.³¹

Perusyksikön organisaatorakenne vastaa toiminnoiltaan ja luonteeltaan linjaorganisaatiota. Perusyksikössä on kuitenkin piirteitä myös linja-esikuntaorganisaatiosta, vaikka virallisessa organisaatiossa ei niin sanottua esikuntaa olekaan. Perusyksikön esikunnaksi voidaan kuitenkin käsittää varapäällikkö ja yksikön vääpeli, jotka omalta osaltaan suunnittelevat ja ohjaavat perusyksikön toimintoja päällikön ohjeiden mukaisesti.

Perusyksiköiden kokoonpano vaihtelee eri joukko-osastoissa sekä joukko-osaston sisällä. Perusyksikön kokoonpano muodostuu kyseisen yksikön aselajin, päätehtävän ja sodan ajan joukkojen tuottamistarpeen mukaan. Muita perusyksikön kokoonpanon muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa majoitus- ja koulutustilat, koulutettavien määrä, kanta-henkilökunnan määrä ja ammattitaito sekä erilaiset valmius- ja vartiointitehtävät. Perusyksikön kokoonpanoa voidaan tarpeen niin vaatiessa muuttaa kulloisellekin koulutuskaudelle so-

²⁹ Seeck (2008), s. 167–168 ja Sotilasjohtaja I osa (1990), s. 100–101

³⁰ Juuti (1989), s. 216 ja Sotilasjohtaja I osa (1990), 101–102

³¹ Sama

pivaksi. Tällöin saattaa olla tarkoituksenmukaista muodostaa toisistaan eriytyviä koulutushaaroja tai -linjoja, jotka organisatorisesti kuitenkin noudattavat perinteistä ryhmä - joukkue jaotelta. ³²

Perusyksikkö kuuluu maavoimissa aina joukko-yksikköön ja vahvuudeltaan se on 40 - 300 henkilöä. Perusyksikön vahvuuden muutokset vaihtelevat yksikön tehtävän ja koulutuskauden mukaan. Saattaa esimerkiksi olla tilanne, että yksikön vahvuudessa ei ole kuin palkattu henkilökunta. ³³

Perusyksikön kokoonpanon muodostavat kantahenkilökunta ja varusmiehet. Perusyksikön sotilashenkilöstö voidaan jakaa päällystöön, alipäällystöön ja miehistöön. Päällystöön kuuluvat peruskoulutetut upseerit ja opistoupseerit, sotatieteiden kandidaatit ja maisterit, määräaikaiset reserviupseerit sekä esimerkiksi kesätöissä olevat kadetit. Alipäällystö muodostuu yksikön kantahenkilökuntaan kuuluvista aliupseereista ja mahdollisista sopimussotilaista sekä varusmiespalveluksessa olevista upseerikokelaista, kersanteista ja alikersanteista. Miehistöön taas kuuluvat kaikki muut sotilaat, jotka eivät kuulu päällystöön tai alipäällystöön. ³⁴ Edellä mainittujen lisäksi perusyksikön kokoonpanossa saattaa olla joko hallinnollisissa, koulutuksellisissa tai huollollisissa tehtävissä toimivia sotilas- tai siviilihenkilöitä. Tällaiset henkilöt voivat työskennellä esimerkiksi perusyksikön toimistosihteerinä, autokoulunopettajana tai jonkin järjestelmän huolto- ja erikoishenkilöstönä.

Tyypilliseen maavoimien perusyksikön kantahenkilökuntaan voivat kuulua esimerkiksi päällikkö, varapäällikkö, vääpeli, viisi opetusupseeria, neljä opetusaliupseeria ja kaksi sopimussotilasta. Päällikkö on aina upseerin tutkinnon tai sotatieteiden maisteritutkinnon suorittanut sotilas. Varapäällikön ja opetusupseerin tehtävässä toimiva henkilö voi olla joko upseerin, sotatieteiden maisterin tai kandidaatin, opistoupseeri- tai määräaikaisen reserviupseeritutkinnon suorittanut sotilas. Vääpeli voi olla joko opistoupseeri-, sotatieteiden kandidaatti- tai määräaikaisen reserviupseeri tutkinnon suorittanut henkilö. Nykyisin on myös mahdollista, että vääpeliksi nimetään pitkään palveluksessa ollut aliupseeri. Opetusaliupseereina toimivat sotilasvirkaan nimetyt varusmiespalveluksessa vähintään aliupseerin arvon saavuttaneet henkilöt. Sopimussotilaaksi taas kutsutaan varusmiespalveluksen jälkeen määräajaksi kouluttajan tehtävään nimettyä henkilöä. Varusmiehiä yksikössä voi olla esimerkiksi 200, joista varusmiesjohtajia on 25 henkilöä ja miehistöön kuuluvia 175 henkilöä.

³² Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 13 ja Sotilasjohtaja I osa (1990), s. 122

³³ Esimerkiksi Kaartin Jääkäriyrykmentissä on kaksi yksikköä jotka ovat ilman varusmiehiä n. 3 kuukautta, toinen keväällä ja toinen loppuvuodesta. Tämä johtuu siitä, että yksiköihin astuu palvelukseen vain yksi, yhdeksän kuukautta palveleva saapumiserä vuodessa.

³⁴ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 13–15

2.2 Perusyksikön tehtävät ja henkilöstö

Perusyksikön rauhan ajan päätehtävä on kouluttaa sodan ajan joukkoihin ammattitaitoisia, maanpuolustustahtoisia ja sijoituskelpoisia yksilöitä joukkotuotantotehtävän edellyttämällä tavalla. Joukko-osaston perustehtävästä sekä organisaation sisäisestä työnjaosta johtuen, voi perusyksiköllä, varusmieskoulutuksen lisäksi, olla tehtävänä erilaisten kurssien järjestäminen niin kantahenkilökunnalle kuin reserviläisillekin. Tämän lisäksi perusyksiköllä on velvollisuus ylläpitää sellaista valmiutta, että siirtyminen rauhan ajan toiminnoista sodan uhan tai sodan ajan tehtäviin sujuisi suunnitelmallisesti, nopeasti ja sujuvasti. Rauhan ajan perusyksikön jokapäiväistä toimintaa säätelevät koulutuksesta, hallinnosta sekä huollosta annetut normit. Normit voidaan jakaa lakeihin ja asetuksiin, ohjesääntöihin, pysyväismääräyksiin ja ohjeisiin.³⁵

Joukko-osasto käskää perusyksikölle yksikkökohtaiset tehtävät sekä tavoitteet³⁶. Tehtävät käsketään kullekin perusyksikölle erikseen yksikön henkilökunnan osaamisen ja yksikön koulutuksellisen tarkoituksen mukaisesti. Perusyksikön tehtävät määräytyvät pääsääntöisesti aselajikohtaisesti, esimerkiksi kuljetuskomppaniassa koulutetaan kuljettajia, sotilaspoliisikomppaniassa sotilaspoliiseja ja huoltokomppaniassa huoltoon erikoistuneita sotilaita. Jokaiselle aselajille on erikseen määritetty suoritustasovaatimukset, jotka reserviin koulutettavan joukon on osattava. Suoritustasovaatimukset ohjaavat osaltaan koulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Toinen koulutuksen suunnittelua ja toteutusta ohjaava tekijä on koulutettavan joukon sodan ajan tehtävä. Sodan ajan tehtävä määrittelee sen minkälaista osaamista joukko mahdollisessa kriisitilanteessa tulee tarvitsemaan.

Tarkemmin tehtävät määritellään joukko-osaston esikunnan laatimassa työjärjestyksessä. Työjärjestyksen tarkoituksena on puolustusvoimista annettuun lakiin (laki puolustusvoimista 551/2007) ja asetukseen (asetus puolustusvoimista 667/1992) perustuen antaa tarkemmat määräykset toimivallan jaosta joukko-osastossa. Lisäksi työjärjestyksessä määritetään joukko-osaston tehtäväkoonpano ja työnjako sekä saatetaan antaa menettelytapaohjeita asioiden käsittelemisestä.³⁷

³⁵ Sotilasjohtaja I osa (1990), s. 122

³⁶ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 33–34.

Joukko-osaston komentaja saa omaa joukkoaan koskevat tehtävät ylemmältä johtoportaalta. Tämän perusteella joukko-osaston komentaja, yhdessä esikuntansa kanssa, määrittelee miten käsketyt tehtävät jakaantuvat joukko-osaston sisällä eri toimialoille, osastoille ja joukko-yksiköille. Määrittelyn perusteella joukko-yksiköille muodostuu omat tehtävät, jotka he edelleen analysoinnin jälkeen jakavat tarpeellisin osin alaisilleen perusyksiköille. Kaartin Jääkärirykmentin vuoden 2011 toimintakäskey, liite 1.1

³⁷ Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2010, s. 4

Perusyksikköä johtaa perusyksikön päällikkö. Hän on kaikkien yksikössään työskentelevien henkilökuntaan kuuluvien sekä varusmiespalvelusta suorittavien varusmiesten suoranainen esimies. Päällikkö vastaa yksikössään koulutuksesta, asetettujen joukkotuotanto- ja koulutus-tavoitteiden saavuttamisesta, alaisten hyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta sekä yhdenvertaisesta koulutuksesta, yksikön hengestä, avoimen ja oppimista edistävän ilma-piirin luomisesta, sotilaallisesta kurista, työ- ja palvelusturvallisuudesta sekä henkilöstön osaamisen kehittamisestä ja työssä oppimisesta. Lisäksi päällikkö vastaa yksikkönsä hallin-nosta, huollosta ja yksikön hallussa olevasta materiaalista sekä yksikölle käsketyistä valmius-, päivystys- ja vartiotehtävistä.³⁸

Päällikön apuna ja sijaisena perusyksikössä toimii varapäällikkö. Perusyksikön varapäällikkö osallistuu yksikön koulutuksen suunnitteluun ja johtamiseen sekä henkilöstövoimavarojen ja materiaalihallinnon johtamiseen päällikön johdolla. Lisäksi hän suunnittelee ja johtaa yksikön varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen pysyväisasiakirjojen mukaisesti. Johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyen varapäällikkö ohjaa ja valvoo joukkueiden kouluttajien kou-lutuksen toteuttamista sekä vastaa varusmiesjohtajille pidettävien tiimipalaverien pitämisestä, kausipalautteiden keräämisestä sekä ohjeistaa johtajien käyttösuunnitelmien ja johtajaprofiili-en laatimisen. Varapäällikön tehtäviin kuuluu käsketyiltä osin valmistella koulutuskausi- ja työaikasuunnitelmat sekä viikko- ja päiväohjelmat päällikön allekirjoitettavaksi. Varapäällik-kö vastaa yksikön tietojärjestelmien ja tietoturva-asioiden kouluttamisesta ja valvonnasta. Tämän lisäksi varapäällikkö suunnittelee työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia ja pitää osal-taan yllä hyvää työilmapiiriä yksikössä.³⁹

Perusyksikön vääpeli johtaa yksikön huoltoa ja vastaa yksikön sisäjärjestyksestä sekä kiinteis-tön ja kaluston hoidosta. Hän vastaa päällikön suoranaisena alaisena yksikön materiaalihallin-nosta ja johtaa varusmieshallintoa. Vääpelin on jatkuvasti oltava selvillä yksikön vahvuudesta sekä mahdollisilla lomilla tai komennuksilla olevista varusmiehistä. Vääpelin tehtävänä on ylläpitää käskettyjä asiakirjoja ja luetteloita sekä toteuttaa varusmiesten rahaliikenne (muun muassa päivärahojen, matkakorvausten ja muonakorvausten maksu sekä häviämislmoitusten perintä). Vääpeli vastaa perusyksikön toimistopalveluista. Toimistopalveluksessa hänellä voi olla apunaan toimistos sihteeri, toimistoaliupseeri tai kirjuri. Hän huolehtii omalta osaltaan ku-rin ja järjestyksen ylläpidosta, sekä oikean hengen luomisesta yksikössä ja käyttää sotilasku-

³⁸ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 34–36

³⁹ Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 16 ja Kaartin Jääkäriyrykmentin työjärjestys 2010

rinpitolaissa perusyksikön vääpelille säädettyä kurinpitovaltaa. Perusyksikön vääpeli osallistuu päällikön määräysten mukaan myös koulutustehtäviin.⁴⁰

Perusyksikön kantahenkilökunnalla tarkoitetaan yksikössä työskentelevää palkattua sotilashenkilökuntaa jota voidaan kutsua myös kouluttajahenkilöstöksi tai kouluttajaksi. Kantahenkilökuntaan voivat kuulua peruskoulutetut upseerit ja opistoupseerit, sotatieteiden maisterit ja kandidaatit, perusopinnot suorittaneet reservinupseerit, määräaikaiset ja vakituiset aliupseerit sekä määräaikaiset kouluttajat. Kantahenkilökunnan tehtävänä on johtaa ja kouluttaa yksikön varusmiehiä päällikön linjaamalla ja suunnittelemalla tavalla. Kouluttajien on hallittava oman alansa ohjesäännöt, oppaat, koulutusohjeet sekä koulutusta ja varusmiesten hallintoa koskevat pysyväisasiakirjat. Kantahenkilökuntaan kuuluvat valvovat ja opettavat alaisilleen sotilaallista käyttäytymistä, seuraavat alaistensa edistymistä sekä hyvinvointia ja pitävät perusyksikön päällikön tietoisena oman koulutusosastonsa tapahtumista. Erityisesti kokeneemmilla kantahenkilökuntaan kuuluvilla on velvollisuus ja vastuu ohjata, opastaa ja neuvoa yksikön nuorempia kouluttajia.⁴¹

Riippuen perusyksiköstä saattaa sen henkilöstökokoonpanoon kuulua huolto-, erikois- tai siviilihenkilöstöä. Näiden henkilöiden tehtävänä on vastata oman alansa materiaalin asianmukaisesta kunnossapidosta, varastoinnista ja käytöstä. Tämä edellyttää sitä, että huolto- ja erikoishenkilöstö on jatkuvasti tietoinen oman alansa materiaalin käsittelyyn liittyvistä uusimmista ohjeista. Huolto- ja erikoishenkilöstöllä on myös velvollisuus antaa ohjeita ja neuvoja yksikön muulle henkilöstölle materiaalin käsittelystä ja kunnossapidosta. Huolto- ja erikoishenkilöstö osallistuu kouluttaja- ja yksikön valvonta- ja päivystystehtäviin päällikön käskemällä tavalla. Siviilihenkilöillä tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi perusyksikössä työskentelevää toimistosihteeria tai autokoulun liikenneopettajaa. Siviilihenkilöstö suorittaa oman alansa tehtäviä, siten kuin työpisteen esimies ne hänelle on käskenyt suoritettavaksi.⁴²

⁴⁰ Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 17 ja Kaartin Jääkäriyrykmentin työjärjestys 2010 ja Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 36–37

⁴¹ Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 18 ja Kaartin Jääkäriyrykmentin työjärjestys 2010 ja Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 38

⁴² Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 19 ja Kaartin Jääkäriyrykmentin työjärjestys 2011

3 PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ

3.1 Perusyksikön päällikön tehtävänkuvauus

Perusyksikön päällikölle on käsketty eri työtehtäviin ja yksikön toimintaan liittyen erilaisia vastuita. Kaikkiin päällikön työtehtäviin liittyy niin sanottu teonsana, kuten esimerkiksi vastaa, valvoo, toteuttaa, johtaa, ohjeistaa, ohjaa ja niin edelleen. Kyseinen teonsana, verbi, ilmaisee tarkemmin, minkälainen vastuu päälliköllä on missäkin työtehtävässä. Myöhemmin tässä luvussa käsitellään tarkemmin päällikön työnkuvaa ja tästä johtuen onkin tarpeellista mainita mitä työtehtäviin liittyvät verbit puolustusvoimien kontekstissa tarkoittavat. Kyseinen luettelo on muokattu puolustusvoimien hallinnon sisäisestä määräyksestä, jossa on määritelty keskeisimmät tehtäviin liittyvät teonkuvausta ilmaisevat sanat. Kyseinen luettelo on tutkielman liitteenä 1.

Alla on kuvattu perusyksikön päällikön tehtävä niin kuin sen on yleisessä palvelusohjesäännössä mainittu.

”1) Perusyksikön päällikkö vastaa koulutuksesta, asetettujen joukkotuotanto- ja koulutustavoitteiden saavuttamisesta, alaisten hyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta, yksikön hengestä, avoimen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, sotilaallisesta kurista, työ- ja palvelusturvallisuudesta sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja työssä oppimisesta.

2) Perusyksikön päällikkö vastaa yksikkönsä hallinnosta, huollosta ja yksikön hallussa olevasta valtion omaisuudesta.

3) Perusyksiköllä on joukko-osaston komentajan käskemä valmiustehtävä.”⁴³

Perusyksikön päällikön opas määrittelee päällikön tehtävän hyvin samalla tavalla pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Perusyksikön päällikön oppaassa on yleisen palvelusohjesäännön lisäksi mainittu muun muassa, että päällikkö vastaa yksikössään palvelevien isänmaallisesta hengestä ja kansalaisyhteiskunnasta. Perusyksikön päällikön oppaassa on muutenkin ”ohjeistettu” ja kuvailtu päällikön työtehtävä tarkemmin sekä annettu ohjeita siitä, miten tiettyjä työtehtäviä on mahdollista toteuttaa. Yleinen palvelusohjesääntö lähinnä määrittää ja nimensä mukaisesti myös käskää, mitä tehtävän hoitaminen perusyksikön päälliköltä edellyttää.

⁴³ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 34–36

Vaikka yleinen palvelusohjesääntö ja perusyksikön päällikön opas määrittelevätkin tarkasti mitä päälliköiden työtehtäviin kuuluu, antaa kuitenkin joukko-osaston työjärjestys perusteet päälliköiden tehtävänkuvauksen ja todellisten työtehtävien määrittelylle. Työjärjestyksen tarkoituksena on antaa tarkentavat määräykset toimivallan jaosta, työnjaosta, tehtävistä, sisäisistä kokoonpanoista sekä tarkentaa menettelytapamääräyksiä ja ratkaisuoikeuksia asioiden käsittelemisestä tietyn hallintoyksikön⁴⁴ sisällä. Puolustusvoimien hallinnon sisäisen määräyksen perusteella on jokaisen hallintoyksikön laadittava oma työjärjestys, joka vastaa hallintoyksikön todellisia toiminnallisia järjestelyitä.⁴⁵

Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestyksessä 2010 on jokaisen perusyksikön päällikön työtehtävä kuvattu täysin samanlaisena yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Kahdella perusyksikön päälliköllä on lisämainintana yksikön edustustehtävien johtaminen. Tämä johtuu siitä, että kyseessä olevat yksiköt toimivat vuorollaan maavoimien kunniakomppaniana edustaen puolustusvoimia valtion virallisissa edustustilaisuuksissa ja tapahtumissa. Aliupseerikoulun johtajan työtehtävä taas on poikkeuksellinen verrattaessa sitä perusyksikön päällikön työtehtävään. Syynä tähän lienee se, että aliupseerikoulun rooli on erilainen verrattaessa sitä tavalliseen perusyksikköön, sillä ei esimerkiksi ole samanlaista joukkotuotantovelvoitetta kuin perusyksiköllä. Aliupseerikoulu ja sen johtaja ovat suoraan rykmentin komentajan alaisuudessa ja näin ollen ylempänä johtoportana ei ole joukko-yksikköä, sen esikuntaa eikä komentajaa kuten tavallisella perusyksiköllä.⁴⁶

Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestyksessä päällikön työtehtävät on jaettu viiteen toiminnalliseen pääkokonaisuuteen. Näiden viiden pääkokonaisuuden sisälle on ryhmitelty kuhunkin kokonaisuuteen liittyvät tehtävät sekä päällikön vastuu kyseessä olevasta tehtävästä. Nämä viisi työjärjestyksen mukaista pääkokonaisuutta ovat:

- Johtaa yksikössään annettavaa koulutusta
- Johtaa yksikön henkilöstövoimavaroja ja varusmieshallintoa
- Johtaa yksikön materiaalihallintoa
- Kehittää joukko-osaston jalkaväkikoulutusta
- Ylläpitää SA -suunnittelua ja -valmistelua

⁴⁴ Tässä tutkimuksessa hallintoyksiköksi on määritelty pääesikunta, puolustushaaraesikunnat, sotilasläänien esikunnat, maavoimien materiaalilaitoksen esikunta, aluetoimistot, joukko-osastot, huoltorykmentit ja sotilasopetuslaitokset

⁴⁵ Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2010, s. 4–5 ja PVSHM 001 - PESUUNNOS, s. 11

⁴⁶ Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2010, s. 148–197 ja 216–218

Pääkokonaisuuksien lisäksi työjärjestyksessä on määritelty seuraavat yksittäiset tehtävät, jotka eivät kuulu mihinkään yllä mainittuun viiteen pääkokonaisuuteen, eikä niiden sisällä ole enää lisää alatehtäviä. Nämä kolme muuta tehtävää ovat: yksikön edustustehtävien ja tärkeimpien harjoitusten johtaminen sekä yksikön turvallisuudesta vastaaminen. Työjärjestyksen mukaiset tehtävät ovat hyvin linjassa yleisen palvelusohjesäännön ja perusyksikön päällikön oppaan kanssa. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että työjärjestyksestä laadittaessa on perusyksikön päälliköiden kohdalla käytetty ”apuna” juuri yleistä palvelusohjesääntöä ja perusyksikön päällikön opasta. Työjärjestyksen mukainen perusyksikön päällikön tehtäväkuva on kokonaisuudessaan liitteessä 2.

Perusyksikölle ja sen henkilöstölle on joukko-osaston työjärjestyksessä käsketty tietyt velvoitteet ja tehtävät, jotka yksikön ja sen henkilöstön tulee täyttää. Edellä mainitun perusteella on jokaiselle yksikössä työskentelevälle laadittu henkilökohtainen tehtäväkuvaus, joka pohjautuu työjärjestyksessä määriteltyyn tehtävän sisältöön⁴⁷. Tehtäväkuvauksesta käy ilmi mitä kyseinen tehtävä pitää sisällään ja mitä tehtävää hoitavan henkilön odotetaan tekevän.

Tehtäväkuvauksen perusteella Kaartin Jääkärirykmentin perusyksiköiden päälliköiden tehtävät voidaan jakaa kuuteen eri kokonaisuuteen. Nämä kuusi kokonaisuutta ovat:

- Henkilöstöjohtaminen
- Varusmiespalvelus ja naisten vapaaehtoinen varusmiespalvelus
- Strateginen ja operatiivinen suunnittelu
- Materiaalihallinto
- Edustaminen
- Tutkimus- ja kehittämistoiminta⁴⁸

Näiden toiminnallisten kokonaisuuksien käsitteet muodostuvat suoraan puolustusvoimien käyttämästä tulosalue ja toiminto -käsiteajattelusta. Näiden tulosalueiden ja toimintojen perusteella puolustusvoimissa ryhmitellään kaikki tehtävät ja toimenpiteet. Toimintojen avulla seurataan taloudellista toteumaa sekä budjettien ja suunnitelmien oikeellisuutta. Yllä mainitut toiminnot eivät kuitenkaan konkreettisesti kerro, minkälaisia tehtäviä perusyksikön päällikölle kunkin toiminnon osalta kuuluu. Seuraavaksi jokaisen toiminnon sisältöä on avattu tarkemmin perusyksikön päällikön työtehtävän näkökulmasta.

⁴⁷ Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2010, s. 4

⁴⁸ Kaartin Jääkärirykmentin perusyksiköiden päälliköiden ja aliupseerikoulun johtajan tehtäväkuvaukset vuosilta 2009 ja 2010

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus muodostuu palkatun henkilökunnan sekä varusmiesten henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien hoitamisesta. Henkilöstöjohtamisen liittyvät muun muassa henkilökunnan käytön suunnittelu, alaisten ylentämis- ja palkitsemisesitysten laatiminen, erilaisten asiakirjojen laadinta niin henkilökunnan kuin varusmiestenkin osalta, kehittämisskeskusteluiden ja palautteenantotilaisuuksien pitäminen, oikeudenhoidolliset toimenpiteet ja alaistensa hyvinvoinnista huolehtiminen.

Puolustusvoimissa on henkilöasioiden hoidosta annettu hyvin tarkat ohjeet henkilöstöryhmitäin⁴⁹. Perusyksikön päällikön onkin huolehdittava, että hänen johtamassaan yksikössä noudatetaan puolustusvoimien hallinnon sisäisiä määräyksiä sekä joukko-osaston omia ohjeita henkilöasioita hoidosta. Tästä syystä henkilöasioiden hoitaminen vaatii päälliköltä erityistä tarkkuutta sekä suurta panostusta. Ehkä kaikkein suurin osa perusyksikön päällikön työtehtävistä kuuluukin juuri henkilöstöjohtamisen ja yleisen hallinnon vastualueeseen joko välittömästi tai välillisesti.

Päällikkö on työpisteensä esimiehenä vastuussa niin varusmiesten kuin palkatun henkilökunnan henkilöasioiden hoidosta. Tämä edellyttää, että päällikkö suunnittelee, laatii tai hyväksyy henkilökunnan työajat, lomat sekä käytön. Perusyksiköstä ja päälliköstä riippuen ohjesäännöt mahdollistavat myös sen, että joku muu kuin päällikkö, esimerkiksi varapäällikkö tai saapumiserän johtaja, voi suunnitella henkilökunnan osalta edellä mainitut asiat, mutta tässäkin tapauksessa on päällikön kuitenkin hyväksyttävä muiden tekemät suunnitelmat. Varusmiesten osalta päällikkö suunnittelee varusmiesten yhteiset lomapäivät, myöntää varusmiehille erilaiset lomat kuten henkilökohtaiset lomat (HL), kuntoisuuslomat (KL), lomat pakottavasta henkilökohtaisesta syystä (HSL, perusyksikön päälliköllä on mahdollisuus myöntää kyseessä olevaa lomaa maksimissaan seitsemän vuorokautta⁵⁰) ja muut mahdolliset vapaat kuten urheilukomennukset ja esimerkiksi matka-ajan pidennykset.⁵¹

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät myös arvioinnit sekä kehittämiskeskustelut alaisten kanssa. Päällikön konkreettiset toimenpiteet arviointien osalta liittyvät lähinnä henkilökunnan arviointiin kerran vuodessa käytäviä kehittämiskeskusteluita varten. Kehittämiskeskustelu onkin yksi

⁴⁹ Pääesikunnan henkilöstöosasto on antanut seuraavat sotilaita koskevat määräykset: PVHSM HENKILÖSTÖALA 002 - PEHENKOS Upseerien henkilöasioiden hoito, PVHSM HENKILÖSTÖALA 004 - PEHENKOS Opistoupseerien henkilöasioiden hoito ja PVHSM HENKILÖSTÖALA 011 - PEHENKOS Aliupseerien henkilöasioiden hoito

⁵⁰ PVHSM KOULUTUS 033 - PEHENKOS, s. 10

⁵¹ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 35 ja Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 15–16 ja 57

päällikön tärkeimmistä työkaluista henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Kehittämiskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen suunnittelu- ja palautteenantotilaisuus, jossa arvioidaan edellisen kauden toiminta ja saavutetut tulokset, sovitaan seuraavan kauden tavoitteet ja tärkeimmät tehtävät sekä käsitellään alaisen kehittämistarpeet ja tehtävähallitus. Yksittäiseen työntekijään vaikuttavien toimenpiteiden lisäksi kehittämiskeskustelun tarkoituksena on suunnata työyksikön henkilöstövoimavarat tärkeimpien asioiden hoitamiseen yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi.⁵²

Varusmiesten osalta arvioinnit laatii joukkueen kouluttaja tai vastaava henkilö. Varusmiesjohtajien (upseerikokelaat ja varusmiesaliupseerit) osalta kehittämiskeskustelut käydään niin sanottuna kausipalautekeskusteluna johtajakaudella jokaisen koulutuskauden (perus- erikois- ja joukkokoulutuskausi) jälkeen. Kouluttajan ja varusmiesjohtajan välisessä keskustelussa pyritään löytämään varusmiesjohtajan johtamiskäyttäytymisen vahvuudet ja kehittämistarpeet, vertaamaan tuloksia aikaisempiin havaintoihin ja määrittelemään kehittämistarpeita pitkällä aikavälillä. Päällikön rooli varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa on suhteellisen pieni, koska perusyksikössä varusmiesjohtajien johtaja- kouluttajakoulutuksesta vastaa varapäällikkö apunaan joukkueen kouluttajat⁵³. Perusyksikön päällikön vastuulle tässä asiassa jää lähinnä opintosuoritusten varmentaminen varusmiesjohtajan opintokirjassa olevien dokumenttien ja merkintöjen perusteella.⁵⁴

Tämän lisäksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluu myös oikeudenhoito. Perusyksikön päälliköllä on asemansa mukainen kurinpitovalta yksikössään. Päällikön kurinpitovalta määräytyy vahvistetun hallintorakenteen ja vahvistettujen hallintoyksiköiden kokoonpanojen mukaisten johtosuhteiden perusteella. Kurinpitovalta liittyy aina virka-asemaan, eikä kurinpitoesimies voi tämän vuoksi siirtää omaa tai alaisensa kurinpitovaltaa toiselle henkilölle. Kuitenkin kurinpitoesimiehen sijaisena toimivalla on sama toimivalta kuin tehtävän varsinaisella hoitajalla, joten perusyksikön päällikön ollessa esimerkiksi vuosilomalla hänen kurinpitovaltansa siirtyy väliaikaisesti sijaisena toimivalle varapäällikölle.⁵⁵

Oikeudenhoidollisissa toimenpiteissä vastuu esitutinnan aloittamisesta kuuluu kurinpitoesimiehelle eli perusyksikössä perusyksikön päällikölle. Päällikkö on velvollinen huolehtimaan esitutinnan toimittamisesta ja hän toimii myös tutkinnan johtajana. Tutkinnan johtajana päällikön on ensikädessä hahmotettava itselleen tapahtumien kulku ja tehtävä päätös siitä, suorite-

⁵² PEHENK-OS PAK 03:09, s. 2

⁵³ Kaartin Jääkäriyrykmentin työjärjestys 2010, esimerkiksi s. 144 ja 148

⁵⁴ PVOHJEK KOULUTUS 022 - PEHENKOS, s. 5–7

⁵⁵ PVHSM PEOIKOS 006, s. 3–4

taanko tapahtuneen johdosta esitutkinta vai jätetäänkö esitutkinta toimittamatta. Mikäli päällikkö päätyy siihen ratkaisuun, että tapahtuneesta rikoksesta toimitetaan esitutkinta, on hänen tällöin määrättävä tutkittavalle asialle rikosnimike sekä tutkinnan suorittaja. Esitutkinnan suorittamisen jälkeen on päällikön varmistuttava, että hänellä on kaikki tarpeellinen aineisto lopullisen ratkaisun tekemistä varten. Päälliköllä on velvollisuus kuulla henkilökohtaisesti syylliseksi epäiltyä, mikäli hän on määräämässä tapahtuneesta rikoksesta kurinpitoviranomaisesta tai siinä tapauksessa, että rikoksesta ollaan määräämässä kurinpito-ohjennusta ja syylliseksi epäilty haluaa, että kurinpitoesimies kuulee häntä ennen päätöksen tekemistä.⁵⁶

Perusyksikön päälliköllä on myös vastuu alaistensa hyvinvoinnista. Tämä edellyttää, että päällikkö on aina tietoinen alaistensa kyvyistä, terveydentilasta ja elämäntilanteesta. Tiedot hankkiakseen on päällikön keskusteltava henkilökohtaisesti kaikkien alaistensa kanssa, niin henkilökunnan kuin varusmiestenkin. Päällikön on valvottava, että hänen alaisensa saavat heille kuuluvat edut ja oikeudet. Varusmiesten kohdalla tällaisia etuja ovat esimerkiksi päiväraha, matkakorvaukset, määrätyt lomapäivät sekä vapaa-aika. Henkilökunnan osalta eduista puhuttaessa voidaan käyttää esimerkkinä muun muassa työajan oikeellisuutta, lomien muodostumista ja oikeutta liikunnan harrastamiseen työajalla. Edellä mainittujen asioiden lisäksi on päällikön jatkuvasti oltava hyvänä esimerkkinä alaisilleen, toimittava itse annettujen ohjeiden ja käskyjen mukaisesti sekä vastattava alaistensa tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Henkilöstöjohtaminen vaatiikin päälliköltä ennen kaikkea esimiestyön laaja-alaista hallintaa.⁵⁷

Varusmiespalvelus ja naisten vapaaehtoinen varusmiespalvelus

Varusmiespalvelus ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalvelus -toiminnon kokonaisuuteen liittyvät kaikki varusmiespalveluksen suorittamista koskeva suunnittelutyö, kuten esimerkiksi koulutuskausuunnitelmien, viikko- ja päiväpalvelusohjelmien laatiminen ja niin edelleen. Edellisen lisäksi päällikön tehtäviin liittyy suurimpien harjoitusten ja yksittäisten laajojen koulutustapahtumien suunnittelu, valmistelu sekä johtaminen oman yksikkönsä osalta. Varusmieskoulutuksen suunnittelun perustana on aina puolustusvoimien sodan ajan joukkojen edellyttämä henkilöstö- ja osaamistarve. Koulutusjärjestelmä on rakennettu niin, että jokainen asevelvollinen pyritään kouluttamaan kykyjensä ja taipumustensa mukaisesti tehtäviin siten, että koulutuksen sisältö vastaa joukkojen sodan ajan käyttöperiaatteita. Joukot pyritään kouluttamaan sodan ajan kokoonpanoissa, sodan ajan kalustolla sekä käyttöperiaatteita vastaavissa toimintaympäristöissä ja harjoituksissa mahdollisuuksien mukaan. Peruseriaatteena on,

⁵⁶ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 35 ja PEOIKOS PAK 02:05, s. 5 ja 25–26 ja liite 1 s. 1

⁵⁷ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), 35 ja Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 13–15

että pääosa varusmiespalveluksen suorittaneista varusmiehistä sijoitetaan reserviin siirrettäessä valmiina yksikkökokonaisuuksina sodanajan joukkoihin.⁵⁸

Varusmieskoulutuksen päämääränä onkin tuottaa reserviin suorituskykyisiä joukkoja sekä varmistaa yksilön ja joukon tarvitsema osaaminen sekä toimintakyky poikkeusoloissa. Varusmiespalveluksen aikana tulisi varusmiesten taidollinen ja fyysinen suorituskyky saada sellaiselle tasolle, että he kykenisivät joukkonsa mukana täyttämään aselajinsa mukaiset taistelutehtävät vähintään kahden viikon ajan jatkuvassa taistelukosketuksessa sekä käyttämään kaikki voimavaransa yhtämittaisesti 3-4 vuorokautta kestäväan vaativaan ratkaisutaisteluun. Edellä mainitun sodan ajan suorituskyvyn luomisen lisäksi tulisi varusmieskoulutuksen osaltaan luoda perustaa vastuuntuntoiseksi kansalaiseksi kasvamiseen, ja vahvistaa varusmiesten positiivista suhtautumista puolustusvoimiin sekä maanpuolustukseen.⁵⁹

Monessa yhteydessä perusyksikön päälliköstä on käytetty määritelmää ”yksikön pääkouluttaja”. Kyseinen määritelmä käy ilmi muun muassa Kaartin Jääkärirykmentin vuoden 2010 työjärjestyksestä⁶⁰ ja perusyksikön päällikön oppaasta⁶¹. Mitä termillä pääkouluttaja sitten tarkoitetaan? Tarkoitetaanko sillä, että päällikkö johtaa ja kouluttaa kaiken yksikössään - tavallaan, vaikka konkreettisesti perusyksikön päällikkö onkin hyvin vähän tekemisissä varusmiesten päivittäisen koulutuksen kanssa. Päällikkö kuitenkin vastaa yksikkönsä johtajana ja esimiehenä koulutuksesta sen suunnittelusta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä edellyttää, että päällikkö tuntee yksikössään koulutettavat asiat ja kykenee tarvittaessa myös itse kouluttamaan päätehtävään liittyviä aiheita. Tämän lisäksi päällikön on ohjattava ja opastettava henkilökuntaansa koulutuksellisissa asioissa, sekä valvottava että koulutuksessa noudatetaan varomääräyksissä ja -ohjeissa käskettyjä palvelusturvallisuusasioita. Mielestäni ”pääkouluttaja” määritelmää ei pidä tässä tapauksessa käsitelläkään koulutuksellisesta näkökulmasta, vaan mieltää päällikkö lähinnä sellaiseksi henkilöksi joka hankkii aikaa, resursseja, antaa toiminnan suuntaviivat ja määrittää tavoitteet. Mielestäni edellä mainitut asiat yhdistettynä varusmieskoulutuksen päämäärään ja velvollisuuteen luoda pohjaa vastuuntuntoisiksi kansalaisiksi kasvamiselle tekevät perusyksikön päälliköstä yksikkönsä pääkouluttajan.⁶²

Yllä mainitusta kokonaisuuksista muodostuvat päällikön tehtävät varusmiesten ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen toiminnon alle. Perusyksikön päällikön tehtävä tässä suh-

⁵⁸ PVOHJEK KOULUTUS 021 - PEHENKOS, s. 3

⁵⁹ Sama

⁶⁰ Kaartin Jääkärirykmentin vuoden 2010 työjärjestyksessä on jokaisen perusyksikön päällikön (pl. aliupseerikoulun johtajan) kohdalla maininta ”toimii yksikön pääkouluttajana”.

⁶¹ Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 14 ja 40

⁶² Yleinen palvelusohjesääntö (2009), 35 ja Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 14

teessa on erittäin haastava ja laaja. Suunnitelmallisen ja toteuttamiskelpoisen koulutuksen laatimisen, valvomisen ja ohjeistamisen lisäksi, on päällikön seurattava alaistensa (varusmiesten) kehitystä koko palvelusajan. Tässä suhteessa seuraaminen tarkoittaa varusmiesten henkilökohtaista haastattelua mahdollisuuksien mukaan jokaisen koulutuskauden alussa sekä joukkueen johtajien ylläpitämien koulutuksenseurantataulukoiden tai vastaavien tarkistamista vähintään kerran kuukaudessa. Näin toimittaessa päälliköllä on aidosti mahdollisuus ohjata yksittäisten varusmiesten koulutusta kykyjen ja varusmiehen oman halukkuuden mukaisesti.⁶³

Vaikka henkilöstöjohtaminen ja varusmiesten ja naisten vapaaehtoinen varusmiespalvelus toiminnoiltaan ovatkin jaettu kahdeksi erilliseksi kokonaisuudeksi, ovat ne kuitenkin kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Aina kun suunnitellaan esimerkiksi jotain koulutuskautta, on otettava huomioon muun muassa henkilökunnan työajat ja lomat, varusmiesten vapaat, käytettävissä olevat resurssit sekä rahat. Tästä syystä varusmiesten ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen ja henkilöstöhallinnon toiminnot ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Suunnittelussa on aina otettava huomioon molempien toimintojen erityispiirteet sekä niiden asettamat rajoitukset ja mahdollisuudet.

Strateginen ja operatiivinen suunnittelu

Strategisen ja operatiivisen suunnittelun kokonaisuudella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja työtehtäviä jotka liittyvät perusyksikön päällikön omaan sodan ajan tehtävään tai siihen joukkoon johon hän sodan ajan kokoonpanossa kuuluu. Kyseisiä työtehtäviä voivat olla esimerkiksi oman sodan ajan suunnitelman laatiminen tai päivittäminen, osallistuminen oman joukon sodan ajan tehtävän suunnittelutilaisuuteen tai mahdollisesti osallistuminen kertausharjoitukseen joko kouluttajan tai toimivan johtajan roolissa. Kokonaisuuteen kuuluu myös ne työtehtävät joilla päällikkö mahdollistaa alaistensa osallistumisen vastaaviin tehtäviin.

Pääsääntöisesti jokainen puolustusvoimissa palveleva henkilö osallistuu ainakin kerran vuodessa niin sanotuille operatiivisen suunnittelun viikoille. Kyseisiä suunnitteluviikkoja on vuodessa lähtökohtaisesti kaksi, toinen keväällä ja toinen syksyllä. Näillä viikoilla on kulloisenkin tehtävänannon ja suunnitelman vaiheen mukaisesti tarkoitus jatkaa tai päivittää aiemmin laadittuja sodan ajan suunnitelmia.

⁶³ PVOHJEK KOULUTUS 021 - PEHENKOS, s. 14–15

Materiaalihallinto

Materiaalihallinnon kokonaisuus liittyy yksikön, yksikön henkilökunnan sekä varusmiesten hallussa olevan valtion omaisuuden valvontaan. Perusyksikön päällikön on valvottava, että yksikön hallussa (kirjanpidossa) olevaa materiaalia käytetään, säilytetään ja hoidetaan annettujen ohjeiden ja käskyjen mukaisesti. Kuvaavaa asiassa on se, että päällikkö on ensisijaisessa valvonta- ja tarkastusvastuussa kyseessä olevasta materiaalista, on se sitten hänen henkilökohtaisesti lainaamaansa tai ei. Päällikkö vastaa materiaalityönsä yksikössään, määrittää materiaalityön ja suorittaa tarkastuksia voimassaolevien ohjeiden mukaisesti.⁶⁴

Tämän lisäksi päällikön on valvottava, että henkilökunta valvoo, että sekä kasarmilla että maastossa noudatetaan varusteiden, aseiden sekä välineiden käytöstä annettuja ohjeita ja määräyksiä. Päällikön on myös kasvatettava alaisensa tunnollisuuteen ja säästäväisyyteen valtion omaisuuden hoidossa. Perusyksikön päällikön on myös henkilökohtaisesti seurattava varusmiehille jaetun materiaalin kuntoa ja määrää. Esimerkiksi asemateriaalin osalta päällikön on vähintään kerran kuukaudessa tarkastettava asetarkastusmuistion avulla varusmiehille käyttöön jaetun asemateriaalin kunto ja käyttöhuollon toteutuminen. Edellä mainitun lisäksi päällikön on vähintään kerran vuodessa tarkastettava kaiken yksikössään olevan asemateriaalin säilytykseen liittyvien ohjeiden toteutuminen, inventoinnit, varastomuistiot ja niiden oikeellisuus ja varastotilojen tarkoituksenmukaisen käytön toteutuminen. Kyseisistä tarkastuksista on pidettävä kirjaa sekä laadittava tarkastuskertomus.⁶⁵

Säännöllisten tarkastusten (kerran kuukaudessa suoritettava asetarkastusmuistioiden tarkastus ja kerran vuodessa suoritettava ohjeiden tarkastus) lisäksi, on perusyksikössä suoritettava käyttöön jaetun asemateriaalin valvontatarkastuksia⁶⁶, joiden tarkoituksena on seurata käytön ja käyttöolosuhteiden vaikutusta välineiden toimintaan ja kuntoon sekä asemateriaalille käytön jälkeen tehtyjen huoltotoimenpiteiden oikeellisuutta. Mikäli päällikkö havaitsee materiaalin käytössä, säilytyksessä ja/tai huollossa jotakin huomautettavaa, on hänen välittömästi puuttuttava asiaan ja ohjattava alaisensa tekemään asiat niin kuin ne ohjeissa ja määräyksissä on veloitettu tekemään. Materiaalin vahingoittumis- tai häviämistapauksissa päällikkö vastaa

⁶⁴ Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 81–83 ja Kaartin Jääkäriyrykmentin materiaalityönvalvontaohje (2006), liite 4 s. 4 ja liite 6 s. 2

⁶⁵ Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 81 ja PEMAT-OS PAK ASE 01:06.01, s. 3

⁶⁶ Valvontatarkastuksia suorittavat toiminnoista ohjausvastuussa olevat esimiehet ja ylemmät johtoportaajat. Valvontatarkastukset kohdistuvat materiaalityönsä ja niiden järjestelyjen tarkoituksenmukaisuuteen ja taloudellisuuteen, inventointien luotettavuuden toteamiseen ja muuhun sisäisen valvonnan toimivuuteen. Kaartin Jääkäriyrykmentissä valvontatarkastuksia tekevät komentaja, huoltopäällikkö, materiaalityönvalvontapäällikkö, toimialajohtajat, joukkoyksiköiden komentajat, esikunnan toimistopäälliköt ja yksiköiden päälliköt. Kaartin Jääkäriyrykmentin materiaalityönvalvontaohje (2006), liite 10, s. 2

siitä, että tapauksesta suoritetaan tarvittaessa esitutkinta, laaditaan häviämislmoitus, ilmoitetaan ylemmälle johtoportaalalle sekä peritään ohjeiden mukaiset korvaukset.⁶⁷

Edustaminen

Kaartin Jääkärirykmentin erityispiirteenä on sen velvollisuus toteuttaa puolustusvoimien ylipäällikön, puolustusministerin, puolustusvoimain komentajan ja Helsingin varuskunnan sotilaalliset edustustehtävät. Näillä edustustehtävillä tarkoitetaan muun muassa seuraavia tapahtumia; toisen valtion päämiehen vierailu tasavallan presidentin luona, suurlähettiläiden valtuuskirjan jättö tasavallan presidentille, toisen valtion sotilasjohdon vierailu puolustusministerin tai puolustusvoimain komentajan luona tai esimerkiksi kaatuneiden muistopäivän ja puolustusvoimain lippujuhlapäivän tilaisuudet Hietaniemen hautausmaalla Helsingissä. Erilaisia edustustehtäviä on vuositasolla lähes sata ja ne vaativat edustustilaisuuden laajuudesta riippuen yhdestä kahteen vuorokautta aikaa.

Tosiasiallisesti edustustehtäviä Kaartin Jääkärirykmentissä suorittaa vain kaksi perusyksikköä, toinen talvikautena ja toinen kesä kautena. Yllä olevassa kappaleessa mainitut edustustehtävät eivät siis kosketa muita perusyksiköitä millään tavalla. Edustustehtäviä suorittavien yksiköiden päälliköt johtavat yksikkönsä henkilökunnasta sekä varusmiehistä muodostettavaa kunniakomppaniaa. Ajankäytöllisesti esimerkiksi valtiovierailu vaatii päälliköltä noin yhden työpäivän (laskennallisesti kahdeksan tuntia) panostuksen. On tietenkin todettava, että läheskään kaikki edustustehtävät eivät ole laajuudeltaan näin isoja, eivätkä näin ollen vaadi päällikön osallistumista.

Myös muut kuin edellä mainitut niin sanottuja valtiollisia edustustehtäviä hoitavat yksiköt osallistuvat edustustoimintaan, mutta hieman eri tavalla. Kaartin Jääkärirykmentin sijoituspaikasta (Helsinki) johtuen rykmenttiin suuntautuu runsaasti eritasoisia vierailuja muun muassa maanpuolustuskurssien (MPK) ja maanpuolustuksen jatkokurssien (MPJK) muodossa. Kurssien tavoitteena on antaa johtavassa asemassa oleville siviili- ja sotilashenkilöille kokonaisnäkemys Suomen ulko-, turvallisuus- ja puolustuspolitiikasta. Vierailuihin liittyen eri yksiköt järjestävät taistelu- ja ampumanäytöksiä sekä kalustoesittelyitä.

⁶⁷ Perusyksikön päällikön opas (1997), s. 83 ja PEMAT-OS PAK ASE 01:06.01, s. 3

Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Perusyksikön päälliköt osallistuvat joukko-osaston suunnittelu- ja kehittämisprojekteihin oman alansa asiantuntijoina sekä johtavat yksikössään tapahtuvaa jalkaväen kehittämistoimintaa. Jokaiselle maavoimien joukko-osastolle on maavoimien esikunnan toimesta käsketty tiettyjä vakiotutkimusaiheita. Kaartin Jääkäriyrykmentin osalta nämä vakiotutkimusaiheet ovat: kaupunkijääkärikomppanian taistelutekniikan ja materiaalin kehittäminen, toiminta vihollisen erikoisjoukkoja vastaan, kohteiden suojaaminen, kevyiden aseiden kehittämis- ja kokeilutoiminta, sotilaspoliisikomppanioiden taistelutekniikan ja materiaalin kehittäminen, erikoisjoukkojen taktiikka ja sotavarustus, taistelijan varustuksen kehittämis- ja kokeilutoiminta ja tarkka-ampujatoiminnan kehittäminen.⁶⁸

Edellä mainittuihin vakiotutkimusaiheisiin liittyen perusyksiköiden päälliköiden on muun muassa mahdollistettava omassa yksikössään tapahtuva kokeilu- ja kehittämistoiminta. Esimerkkinä tällaisesta on uusien varusteiden, uuden asejärjestelmän tai sen osakokonaisuuksien testaaminen varusmiesten tai henkilökunnan koulutuksessa.

3.2 Perusyksikön päällikkö johtajana

On sanottu, että esimies ja johtaja ovat kaksi eri asiaa. Tämä ei kuitenkaan täysin pidä paikkaansa. Mikäli haluaa olla tehokas ammatissaan, on oltava sekä esimies että johtaja. Nykypäivänä esimiehiä on yhä enemmän alettu kutsua johtajiksi. Tämä johtunee siitä, että johtaja - sana korostaa kaikkea sitä mitä hyvän esimiehen tulisi olla. Esimiesasemassa ja johtajuudessa on runsaasti eri ulottuvuuksia ja ihannetilanne olisikin se, että esimiesaseman lisäksi johtajalla olisi alaistensa silmissä myös johtajuus, eikä yksikön johto olisi esimerkiksi niin sanotun epävirallisen johtajan hallussa. Esimiesaseman ja johtajuuden eroavaisuuksia voidaan käsitellä esimerkiksi alla kuvatulla tavalla.⁶⁹

Esimiesasema

- Työnantaja valitsee esimiesasemaan asetettavan henkilön tekemään päätöksiä niiden taitojen tai arvojen perusteella, joiden takia hän on sopiva henkilö kyseiseen tehtävään. Esimiesasema annetaan ylhäältäpäin.
- Palkka ja muut ehdot kertovat esimiehen roolin organisaatiossa
- Esimies saa vastuulleen tietyn alueen ja / tai yksikön

⁶⁸ Kaartin Jääkäriyrykmentin työjärjestys 2011, s. 45

⁶⁹ Mossboda ja muut (2006), s. 116

- Esimies saa valtuudet, joilla voi hoitaa esimiehelle kuuluvia työtehtäviä
- Esimiesasemassa oleva henkilö saa tietoa, jonka perusteella hän pystyy luomaan kokonaiskuvan alueensa tai yksikkönsä toiminnasta
- Esimies kuuluu yleensä johtoryhmään ja hänet kutsutaan erilaisiin palavereihin ja kokouksiin

Johtajuus

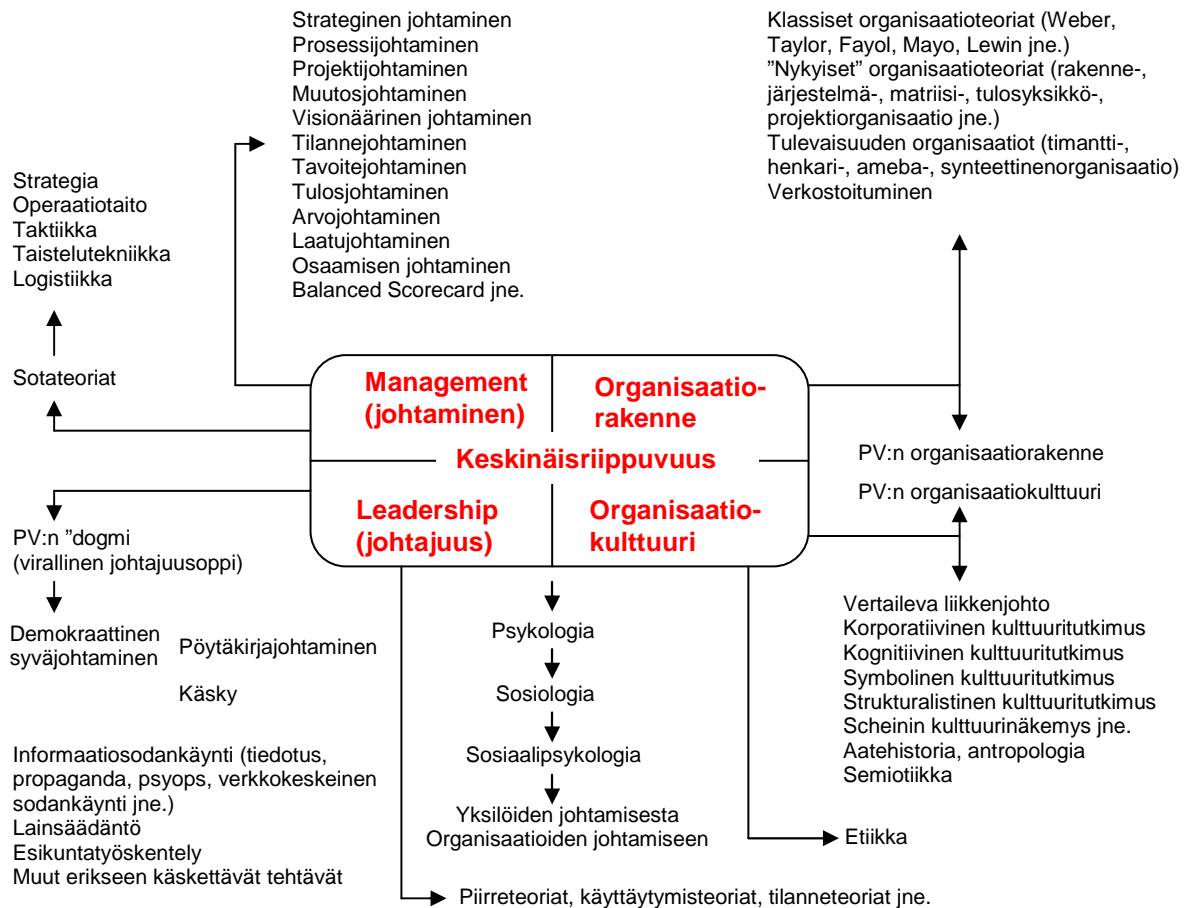
- Johtajuus on ansaittava: alaiset antavat sen. Johtajuus status syntyy alhaaltapäin
- Johtajuus on alaisten kokemaa asia. Mikään asiapaperi ei kerro, onko esimies johtaja tai ei, mutta alaisilla on asiasta yleensä selvä käsitys
- Alaiset kuvailevat johtajuutta luottamuksen ja huomatuksi tulemisen tunteeksi
- Johtajuuden omaava henkilö tuntee sisäistä varmuutta ja voimaa käsitellessään vaikeita tilanteita, kuten esimerkiksi epämiellyttäviä muutoksia, eturistiriitoja ja henkilökysymyksiä
- Johtaja on usein hyvä kommunikoimaan, mutta se ei tarkoita sitä, että hän puhuisi eniten. Johtaja kuuntelee ja viestii sopivasti niin, että tasapaino säilyy
- Johtaja laajentaa tietyissä tilanteissa päätöksentekopohjaa hyödyntämällä vuoropuhelua.

Esimiesasemaan asetettavan henkilön on siis hankittava johtajuus alaiensa näkökulmasta katsottuna. Johtajuus syntyy ajan mittaan, eikä ole ollenkaan varmaa, että esimies koskaan saavuttaa johtajuutta. Johtajuus onkin kiinni muun muassa siitä millaisia koettelemuksia työyksikössä tulee vastaan, millaisia alaiset ovat sekä siitä kuinka kypsä tai vahva esimies itse on. Johtajuuden voi saavuttaa helposti hoitamalla hyvin erilaisia vaikeita tilanteita. Toisaalta johtajuuden voi vastaavasti menettää ihan yhtä helposti kuin sen voi saavuttaakin. Tähän riittää epäonnistuminen vaikeiden tilanteiden ratkaisuisissa.⁷⁰

Perusyksikön päällikön johtamista ja johtajuutta on helppoa lähestyä niin sanotun toimintaympäristöajattelun näkökulmasta. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöajattelu lähtee liikkeelle siitä oletuksesta, että johtamisessa on neljä suhteellisen pysyvää osa-aluetta, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden. Nämä osa-alueet ovat leadership (johtajuus), management (johtaminen), organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri. Jokaisen osa-alueen sisällä syntyy ja kuolee jatkuvasti erilaisia johtamisen trendejä, malleja ja ilmiöitä, mutta itse osa-alueet sinällään säilyvät kuitenkin suhteellisen muuttumattomina. Osa-alueiden erilaiset painotukset ja merkitykset kuitenkin muuttuvat vallitsevan ajattelutavan, uusimpien

⁷⁰ Mossboda ja muut (2006), s. 117–118

tutkimusten sekä käsiteltävän toimintaympäristön mukaan. Kuvasta 1 on havaittavissa miten sotilasjohtamisen toimintaympäristöajattelu rakentuu johtamisen uuden tieteenkuvauksen eli johtamisen nelikentän ympärille ja mitä eri johtamisen trendejä kunkin osa-alueen sisällä on tämän päivän sotilasjohtamisen tutkimisessa havaittavissa.⁷¹



Kuva 1: Sotilasjohtamisen osa-alueet⁷²

Edellä mainitusta näkökulmasta tarkasteltuna johtaminen vaatii aina aikaan ja paikkaan sidotun toimintaympäristön, jossa itse johtamisprosessi tapahtuu. Erityisiä sotilasjohtamisen toimintaympäristöjä ovat sodan, rauhan, kriisinhallinnan ja viranomaisyhteistoiminnan toimintaympäristöt. Jokainen toimintaympäristö vaatii johtajalta erilaisia vuorovaikutus- ja kommunikaatiokeinoja. Nämä keinot ovat taas suoraan yhteydessä toimintaympäristön erityisvaatimuksiin. Esimerkiksi kriisinhallinnan toimintaympäristössä tapahtuva johtamistoiminta vaikuttaa johtamisen nelikentän osa-alueiden keskinäisiin painottumisiin siten, että organisaatiokulttuurilla ja -rakenteilla on suurempi merkitys kuin itse johtajuudella tai johtamisella.⁷³

⁷¹ Huhtinen (2006), s. 301–302

⁷² Sama, s. 301

⁷³ Virta (2007), s. 23–24 ja Huhtinen (2006), s. 301–303

Tässä tutkielmassa toimintaympäristö muodostuu rauhanajan perusyksiköstä ja siellä työskentelevistä henkilöistä sekä varusmiespalvelusta suorittavista varusmiehistä. Tutkittavana ilmiönä on siis päällikön johtamistoiminta ajankäytön näkökulmasta. Ilmiön tapahtuessa tämän kaltaisessa johtamisympäristössä on oletettavaa, että johtajuuden ja johtamisen painoarvo sotilasjohtamisen nelikentässä on suuri.

Suomen kielessä johtamista on yleisesti ottaen käsitelty vain yhdellä sanalla ja se on pitänyt sisällään kaikki johtamisen ulottuvuudet. Englannin kieli on tässä suhteessa parempi tapa lähestyä asiaa, koska siinä on kaksi merkitykseltään erilaista johtamista kuvaavaa sanaa: leadership ja management. Suomen kieleen yllä mainitut sanat on määritelty seuraavasti: Leadership:llä tarkoitetaan ihmisten johtamista ja se on käännetty suomen kielessä johtajuudeksi, kun taas management:lla tarkoitetaan asioiden johtamista ja se onkin määritelty yksinkertaisesti johtamiseksi. Käsitteiden määrittely pelkästään kääntämällä ne suomenkielisiksi sanoiksi ei kuitenkaan riitä ja tästä syystä niiden määrittelyssä nojaututaan puolustusvoimien näkökulmasta keskeiseen tutkimussuuntaukseen eli niin sanottuun johtamisen uuteen paradigmaan.⁷⁴

Perusyksikön päällikön johtamistoiminnot voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan: toimintojen johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Johtamisen toimintaympäristöajattelussa johtajuuden ja johtamisen osa-alueet eivät sulje toisiaan pois, vaan ne täydentävät toinen toisiaan. Pohdittaessa perusyksikön päällikön tehtävää toimintojen johtamisen näkökulmasta, esiin nousevat management -johtamisen piirteet sekä johtajan suunnitteluvalmiudet. Perusyksikön päälliköllä on tehtävässään runsaasti hallinnollisia tehtäviä, joita voidaan myös nimittää toimintojen johtamiseksi. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa koulutuskausuunnitelmien tekeminen ja tarkastaminen, erilaisten yksikköä koskevien ampuma- ja maastoharjoitusten suunnitteleminen, yksikön materiaalinvalvonta, henkilökunnan työaikojen ja lomien suunnitteleminen, varusmiesten loma-anomusten käsitteleminen, viikko-ohjelmien suunnittelu ja vahvistaminen sekä erilaisten virallisten asiakirjojen ja käskyjen valmisteleminen ja hyväksyminen. Toiminnan johtamisen avulla päällikkö pyrkii toiminnallisen tuloksen saavuttamiseen liittyvien asioiden hallitsemiseen ja niiden toisiinsa nivomiseen suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaiheessa.⁷⁵

Johtamisen käsitteellä (management) tarkoitetaan siis asioiden tai toimintojen johtamista. Tässä tapauksessa johtaminen on asioita koskevaa päätöksentekoa ja tahdonilmauksia, jotka etenevät hierarkkisesti ylhäältä alas ilman välissä annettavia kontrolleja tai vuorovaikutusta.

⁷⁴ Virta (2007), s. 22

⁷⁵ Sotilasjohtaja I osa (1990), s. 63 ja Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 34–35

Voidaan siis sanoa, että management -käsitteen mukainen johtaja johtaa prosesseja eikä niitä suorittavia ihmisiä. Management -johtaminen voidaan kytkeä puolustusvoimissa vallitsevan paradigman mukaan transaktionaalisen johtajuuden ilmenemismuotoon. Transaktionaalinen johtaminen on tyypillisin johtamisen ilmenemismuoto. Se perustuu vastavuoroiseen toimintaan, jossa johtaja lähestyy alaistaan vaihtaakseen jotakin, esimerkiksi palkkaa työhön. Transaktionaalinen johtaja haluaa selvittää mitä työstä halutaan vastineeksi ja pyrkii antamaan sen alaiselleen mikäli suoritukset sitä edellyttävät. Transaktionaalinen johtaja pyrkii kontrolloimaan alaisiaan eikä luota heihin riittävästi, hän on kaiken aikaa vahtimassa ja korjaamassa virheitä.⁷⁶

Johtamista (management) ei kuitenkaan ole syytä väheksyä tai mieltää sitä, että se olisi tavallaan huonompi johtamiskäyttäytymisen ilmenemismuoto kuin ihmisten johtamista painottava johtajuus (leadership). Toisin sanoen onnistuminen sotilasjohtamisen vaativassa kentässä vaatii molempien johtamismuotojen ilmentymistä sopivassa suhteessa ja juuri tämän takia johtamisen nelikentän eri ulottuvuuksien painoarvo vaihtelee riippuen siitä, minkälaisessa toimintaympäristössä ja mistä näkökulmasta johtajuutta ja johtamista tarkastellaan.

Toiminnan tai toimintojen johtaminen ei kuitenkaan ole mahdollista tai sillä ei ainakaan ole mahdollisuutta onnistua ilman, että myös ihmisten johtaminen olisi hoidettu hyvin. Ilmeinen tosiasia on se, että mitä useampi henkilö ryhmässä työskentelee, sitä tärkeämmäksi muodostuu, että joku johtaa heitä ryhmänä ja yksilöinä kohti haluttuja tavoitteita. Perusyksikön henkilöstömäärä on suhteellisen suuri ja juuri tästä syystä on erittäin tärkeää, että kaikki yksikössä työskentelevät henkilöt toimivat yhteisen päämäärän eteen. On erittäin tärkeää, että perusyksikön päällikön vuorovaikutus- ja kommunikointikeinot ovat valittu oikein toimintaympäristöön nähden. Valitettavaa on se, että ihmisten johtaminen on vaikeasti konkretisoitavissa ja usein sitä pidetäänkin synnynnäisenä ominaisuutena jota joko on tai sitten ei ole.⁷⁷

Johtamisen uuden paradigman mukaisesta johtajuudesta (leadership) voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Johtajuuden lähtökohtana on se, että johtaja ottaa aktiivisesti huomioon alaistensa tarpeet sekä johdettavan ja johtajan välillä on aito ja todellinen vuorovaikutussuhde. Tällaisesta johtajuuden ilmenemismuodosta käytetään termiä transformationaalinen johtaminen. Transformationaalisen johtamisen käsitettä ei suoranaisesti ole käännetty suomeksi, mutta vaihtoehtoiksi on tarjottu

⁷⁶ Nissinen (2000), s. 32–35, Virta (2007)s. 23 ja Jalava (2001), s. 11

⁷⁷ Sotilasjohtaja I osa (1990), s. 63

ainakin seuraavia termejä: muuttuva, muuttava, uudistava, motivoiva ja kehittävä johtajuus⁷⁸. Transformationaalinen johtaja pyrkii tunnistamaan alaisensa motiivit, tyydyttämään alaisensa tarpeet ja sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti. Parhaimmillaan tuloksena on stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisen ja johtajan tavoitteet lähestyvät toisiaan.⁷⁹

Johtajuus on mielestäni keskeisessä asemassa siinä, miten päällikkö voi vaikuttaa oman yksikkönsä toimintaan sekä ajankäyttönsä jakautumiseen. Juuri johtajuutensa avulla päällikkö johtaa yksikköään ja siinä työskenteleviä henkilöstöryhmiä ja määrittää tietyllä tavalla myös sen mihin suuntaan hänen johtamansa yksikkö menee. Päällikön tehtävänä on sitouttaa yksikössä työskentelevät henkilöt tehtäviinsä, motivoida ja kannustaa heitä sekä asettaa heille tietyt päämäärät ja tavoitteet ja ohjata alaisiaan kyseisten päämäärien saavuttamiseksi.⁸⁰

Ville-Veikko Vuorio on havainnut tekemässään tutkimuksessa viisi perustekijää jotka ovat päällikön keskeisempiä johtamiskeinoja juuri johtajuuden osa-alueella.

1. **Alaisten yksittäinen kohtaaminen sekä ohjaus.** Selkeä tavoitteiden asettelu ja kahdenkeskinen keskustelu. Palautteen antaminen ja positiivinen kannustaminen.
2. **Alaisten sitouttaminen yksikön tavoitteisiin.** Suunnitteluvastuun antaminen alaisille sekä usko alaisen kykyyn tehdä työnsä hyvin
3. **Oma esimerkki.** Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus sekä näkyminen koulutuksessa
4. **Yhteishengen ja työilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen**
5. **Asiantuntija oman yksikkönsä keskeisissä koulutusasioissa.** Halu kehittyä ja ohjata alaisia sekä kannustaa heitä omalla innostuksellaan⁸¹

Perusyksikön päällikön tehtävä on hyvä esimerkki siitä, että johtajuuden ja johtamisen on oltava tasapainossa keskenään. Päällikkö on yksikkönsä johtaja ja alaisensa esimies ja hänen on annettava alaisinaan toimiville tehtäviä ja vaatimuksia sekä vaadittava sekä tarkkailtava tehtävien täyttämistä. Tämä saattaa jossain tapauksissa asettaa päällikön huonoon valoon

⁷⁸ Nissinen (2000), s. 80

⁷⁹ Nissinen (2000), s. 32 ja Virta (2007), s. 22 ja Jalava (2001), s. 11

⁸⁰ Valtanen (2008), s. 151

⁸¹ Vuorio (1997), s. 30–31

alaitensa silmissä ja alaiset mieltävät päällikön johtamistoiminnan transaktionaalisen johtajuuden kaltaiseksi.

Myös toimintaympäristö eli tässä tapauksessa perusyksikön organisaatorakenne on päällikön johtamistoiminnassa hyvin keskeisessä asemassa. Perusyksikön organisaatio on tässä mielessä väline, jonka avulla yksikön työnjako, käskyvalta- ja yhteistoimintasuhteet järjestetään. Näin ollen organisaatio voidaan mieltää yhdeksi päällikön johtamisen välineeksi. Johtamiskäyttämistä ja organisaatiota ei voida erottaa toisistaan, eikä tarkastella niitä erillisinä ilmiöinä, koska tässä tapauksessa johtajuuden ja johtamisen ulottuvuuksilla ymmärretään kykyä vaikuttaa alaisten päätöksiin ja tätä kautta heidän toimintaansa.⁸²

Yhteenvetona voidaankin todeta, että perusyksikön päällikkö on toimintojen johtaja, jonka muodollinen pätevyys ja käskyvalta muodostuvat organisaatiosta. Johtajuudella on kuitenkin ratkaiseva merkitys siinä, miten päällikkö tehtävässään onnistuu. Sotilasjohtaminen on lähes kaikilla tasoilla ihmisten johtamista ja sen merkitys vain korostuu tiiviissä ja moniulotteisessa perusyksikön toimintaympäristössä. Perusyksikön päällikön tehtävässä korostuvat ihmissuhdevalmiudet ja -taidot sekä oikeanlaisen roolin löytäminen. Mikäli päällikkö ei osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa, ei prosesseilla eikä toiminnoilla ole mitään mahdollisuutta onnistua.

3.3 Perusyksikön päällikkö esimiehenä

Urpo Jalava määrittelee esimiehen hyvin yksikertaisesti: ”*Esimies on henkilö, joka toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana*”⁸³. Edellä kuvattu määritelmä kertoo esimiehen roolista hyvin oleellisen asian, esimies on ennen kaikkea johtaja. Johtajalta odotetaan, varsinkin puolustusvoimien kontekstissa, toimenpiteitä joiden mukaan johdettavat voivat toimia. Puolustusvoimissa löytyy monelta tasolta erilaisissa esimiesrooleissa toimivia henkilöitä. Osalla on alaisinaan vain henkilökuntaa, mutta perusyksikön päällikkö on tässä suhteessa erilaisessa roolissa. Perusyksikön päällikkö on sekä yksikkönsä palkatun henkilökunnan että varusmiesten suoranainen esimies. Esimiesasemassa toimiva henkilö on tavallisesti sen alan ammattilainen, jonka esimiehenä hän on. Perustellusti voidaankin todeta, perusyksikön päällikkö on alansa ammattilainen, antaahan upseerien peruskoulutus (sotatieteiden maisteri tai vastaava) edellytykset toimia rauhan ajan perusyksikön päällikön tehtävässä.⁸⁴

⁸² Sotilasjohtaja I osa (1990), s. 96

⁸³ Jalava (2001), s. 11

⁸⁴ Jalava (2001), s. 11 ja Maanpuolustuskorkeakoulun opinto-opas (2009), s. 34

On kuitenkin huomioitava, että pelkästään muodollinen pätevyys ei edesauta onnistumista esimiestehtävissä. Mikäli alaiset eivät pidä esimiestään alansa ammattilaisena, saattaa siitä pahimmassa tapauksessa seurata vaikeuksia. Esimiehen on oltava asiantuntija alaiensa työtehtävissä, koska se on yleensä välttämätön edellytys arvostuksen saamiselle sekä tehtävien onnistumiselle. Mikäli esimies kuitenkin keskittyy tehtävässään liikaa alaiensa arvostuksen hankkimiselle, saattaa siitä seurata esimiestyön kannalta tärkeiden tehtävien laiminlyöntiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies keskittyy vain suoritustehtäviin, minkä vuoksi hän unohtaa työyhteisön toimivuudesta, iskukykyisyydestä ja kehittämisestä huolehtimisen.⁸⁵

Siltalan mukaan esimies on organisaatiossa esimiestyötä varten. Esimiehenä olemiseen ja esimiestyöhön liittyy paljon alaisten asettamia odotuksia. Alaiset odottavat esimieheltään ohjausta, mutta toisaalta esimiehen on annettava alaisille valtuuksia tehdä omia päätöksiä. Esimiehen on puututtava ajoissa asioiden kulkuun, mutta toisaalta myös luotettava alaisiinsa. Alaisia on aina kohdeltava tasapuolisesti. Tasapuolisuuden nimissä esimiehen on kuitenkin huomioitava jokainen alainen myös yksilönä. Esimiehen on tarpeen vaatiessa oltava myös itsenäinen ja rohkea.⁸⁶

Esimiestehtävän sisällön ymmärtäminen on keskeisessä roolissa esimiestyön onnistumisessa. Esimiehen tehtävä on ennen kaikkea täydentää työntekijöiden työympäristöä tarjoamalla resursseja. Työyhteisön aikaansaannosten hyvyys tai huonous ei riipu lainkaan siitä, kuinka hyvä työntekijä esimies itse on. Ratkaisevassa roolissa sen sijaan on se, kuinka hyvin esimies pystyy tukemaan alaiensa työtä.⁸⁷

Esimiehen tehtävistä on olemassa lukuisa määrä erilaisia luetteloita, joissa eri perustein on ryhmitelty esimiesten tehtäviä. Tapio Joutsenkunnas on kirjassaan ”*esimiestyö palveluyrityksessä*” kuvannut muutamia tavallisemmin esitettyjä jaotteluita. Tässä kohdassa on syytä mainita, että kirjoittajan mukaan kirja on tarkoitettu palveluyritysten ja -organisaatioiden tärkeimmille henkilöille: ensimmäisen portaan esimiehille. Palveluyrityksillä ja -organisaatioilla Joutsenkunnas tarkoittaa sellaisia yrityksiä tai organisaatioita, jotka tuottavat erilaisia palveluita vastakohtana tuotteita tuottavalle yritykselle. Puolustusvoimia voidaan pitää määritelmän mukaisena palveluorganisaationa, koska tuottaahan puolustusvoimat palveluita (esim. varusmieskoulutus) koko maan turvallisuuden ylläpitoon.⁸⁸

⁸⁵ Siltala (2009) ja Jalava (2001), s. 11

⁸⁶ Siltala (2009)

⁸⁷ Jalava (2001), s. 20

⁸⁸ Joutsenkunnas (1989), s. 9

Yksinkertaisimmillaan tapa esittää esimiehen tehtävät on jakaa ne kahteen tehtävään: asioista huolehtiminen ja ihmisistä huolehtiminen. Asioista huolehtimisella Joutsenkunnas tarkoittaa muun muassa suunnittelua, tavoitteiden asettelua sekä tulosten arvioimista. Ihmisistä huolehtimisella hän tarkoittaa suoraan ihmiseen kohdistuvia tehtäviä, kuten alaisten tarpeiden huomioon ottaminen, alaisten kehittäminen ja kannustaminen. Tarkasteltaessa sotilasjohtamisen nelikenttää ja edellä kuvatun kaltaista esimiestehtävien jaottelua, voidaan havaita, että asioista huolehtiminen ja johtaminen (management) ovat yhteydessä toisiinsa samalla tavalla kuin ihmisistä huolehtiminen ja johtajuus (leadership) toisiinsa.⁸⁹

Tarkasteltaessa esimiestehtäviä hieman laajemmasta näkökulmasta, tehtävät voidaan luokitella sen mukaan mitä tarpeita esimiehen tulee tyydyttää ja ottaa huomioon. Määriteltäessä esimiestehtävät tarpeiden näkökulmasta ne voidaan jakaa kolmeen eri yläkäsitteeseen: organisaation tarpeet, työyhteisön ja työryhmien tarpeet sekä yksilön tarpeet. Organisaation tarpeiden tyydyttämiseksi esimiehen tehtäviksi muodostuvat työn laadun valvonta ja siitä raportointi, suunnitelmien vertailu ja muutosten tekeminen, sopivien alaisten valinta ja kouluttaminen sekä työnjaon määrittämien. Työyhteisön tarpeiden tyydyttämiseksi esimiehen tehtävänä on muun muassa tavoitteiden asettaminen, yhteishengen luominen, kannustaminen, tiedon välitys ja ryhmän kouluttaminen.⁹⁰

Yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen on esimiestehtävän haastavin osa-alue. Jokaisella ihmisellä on omat yksilölliset tarpeet ja ne saattavatkin olla täysin erilaisia kuin esimiehen tai organisaation vastaavat. Yksilöllisten tarpeiden ja erilaisten käyttäytymiseen vaikuttavien tiedostamattomien tekijöiden summaa kutsutaan motivaatioksi, jolloin työskentelyyn vaikuttavien syiden kokonaisuutta voidaan kutsua työmotivaatioksi.⁹¹

Vaikka esimiehellä on vastuu ja velvollisuus alaistensa työmotivaation kehittämisestä sekä ylläpitämisestä, on kuitenkin huomioitava, että jokainen yksilö on kuitenkin viime kädessä itse vastuussa oman työmotivaationsa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Edellä mainittu asia on otettu puolustusvoimissa erittäin hyvin huomioon. Työntekijöillä on esimerkiksi mahdollisuus hakeutua uusiin ja haastavampiin työtehtäviin, erilaisille kursseille tai ulkomaanpalvelukseen. Esimiehen onkin tärkeää tunnistaa nämä yksilölliset motivaatiotekijät ja pyrkiä luomaan edellytyksiä alaistensa työmotivaation säilymiselle ja kehittymiselle.⁹²

⁸⁹ Joutsenkunnas (1989), s. 28–29

⁹⁰ Sama, s. 29

⁹¹ Sama, s. 88

⁹² Sama, s. 88–90

3.3.1 Esimiehen roolit

”Et voi valita persoonallisuuttasi, mutta voit valita roolisi ja käyttäytymisesi!”. Ihmiset käyttäytyvät aina jostain roolista käsin ja nämä roolit näkyvät muille juuri käyttäytymisen kautta, mutta niiden taustalla on ihmisen oma persoonallisuus. Ympäristön on mahdollisuus havaita persoonallisuudestamme vain se, mikä näkyy ja kuuluu. Roolia voidaankin pitää minän toiminnallisena muotona, jossa henkilön persoona ilmentyy. Rooli on siis toimintamuoto, jonka ihminen omaksuu tietyissä tilanteissa, jossa on mukana muita ihmisiä.⁹³

Jokaisella yksilöllä on niin kutsuttu roolivalikoima. Mitä laajempi tämä roolivalikoimien varasto on, sen tarkoituksenmukaisemmin ihminen pystyy toimimaan elämän eri tilanteissa. Erilaiset roolit kehittyvät läpi elämän ja ne ovatkin aikaisemman elämäkokemuksen, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden ympärillä olevien henkilöiden odotusten tuotteita. Toisin sanoen eri toimintaympäristöissä ihmisiltä odotetaan erilaista käyttäytymistä⁹⁴. Roolia voidaan pitää siis jonkinasteisena käyttäytymismallina, joka riippuu henkilön asemasta ja tehtävästä.⁹⁵

Roolit saattavat myös joutua konfliktiin toistensa kanssa, koska eri toimintaympäristöt asettavat omat vaatimuksensa yksilön käyttäytymiselle. Jokaiseen roolin liittyä erilaisia intressitahtoja, jotka odottavat esimieheltä oman näkemystensä mukaista toimintaa. Johto saattaa odottaa esimieheltä vain pelkkiä hyviä tuloksia, kun taas alaisia kiinnostaa enemmän esimerkiksi työolot tai työssä kehittyminen. Myös persoona ja eri työroolit saattavat joutua ristiriitatilanteeseen. Työympäristössä esimieheltä saatetaan odottaa nopeaa ja aktiivista päätöksentekoa työyhteisöä koskevissa asioissa, mutta persoonana esimies saattaa olla harkitseva ja asioita pohdiskelleva.⁹⁶

Toimintaympäristön ja ympärillä olevien henkilöiden muuttuessa, ihmisille syntyy jatkuvasti uusia rooleja ja vanhat roolit väistyvät taka-alalle. Taka-alalle siirtyvät roolit eivät kuitenkaan häviä vaan kasvattavat edellä mainittua roolivalikoimaa. Roolivaraston ollessa laaja, on taka-alalla olevilla rooleilla mahdollisuus aktivoitua eri tilanteissa.⁹⁷

⁹³ Siltala (2009)

⁹⁴ Pohdittaessa toimintaympäristömme meille asettamia käyttäytymismalleja - tai odotuksia, voidaan miettiä millaista käyttäytymistä meiltä odotetaan kun toimimme ympäristöömme nähden erilaisissa rooleissa. Näitä rooleja voivat olla esim. alainen, esimies, kaveri, vaimo, mies, lapsi, vanhempi, opettaja, oppilas, asiakas, palvelun tarjoaja ja niin edelleen. Siltala (2009)

⁹⁵ Jalava (2001), s. 18 ja Siltala (2009)

⁹⁶ Jalava (2001), 18–19

⁹⁷ Jalava (2001), s. 18 ja Siltala (2009)

Esimiesroolin muodostumiselle voidaan asettaa neljä eri osatekijää, joiden summana esimiehen on mahdollista luoda itselleen toimiva esimiesrooli. Toimivalle esimiesroolille pohjan muodostaa esimiehen kyky tunnistaa ja havaita häneen eri tahojen kohdistamat odotukset. Toinen osatekijä on esimiehen osaaminen esimiestehtäviin liittyvissä asioissa. Kolmantena tekijänä voidaan pitää esimiehen persoonaa. Neljäs osatekijä on esimiehen kyky ja halu arvioida ja kehittää omaa toimintaansa.⁹⁸

Puhuttaessa esimiesroolista tarkoitetaan kaikkien niiden toimintojen ja käyttäytymisodotusten kokonaisuutta, jotka liittyvät johonkin määriteltyyn asemaan. Esimiesroolin kokonaisuuden sisällä on runsaasti erilaisia rooleja, joissa esimies toimii. Näitä eri rooleja ei voida käytännössä erottaa toisistaan ja esimies toimiikin useassa roolissa samanaikaisesti. Tämä asettaakin esimiehen hyvin erilaiseen ja aika ajoin myös kiusalliseen tilanteeseen verrattaessa häntä työyhteisön muihin jäseniin. Onkin sanottu, että mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään, sitä yksinäisemmäksi esimies itsensä kokee.⁹⁹

Esimiehen roolin erilaisuus korostuu ennen kaikkea vastuukysymyksissä. Esimies on kuitenkin loppujen lopuksi yksin vastuussa johtamansa organisaation toiminnasta. Vastuu siis henkilöityy esimieheen ja on monessa tilanteessa jakamaton. Esimiehen rooli poikkeaa vastuun lisäksi työyhteisön muista jäsenistä siinä, että hän joutuu tekemään henkilöstöään koskevia päätöksiä. Joskus nämä päätökset saattavat olla hyvinkin ikäviä, jolloin esimiehen yksinäinen rooli korostuu entisestään. Joutuessaan tekemään edellä mainittuja päätöksiä, esimies ei välttämättä saa alaisiltaan mitään ymmärrystä.¹⁰⁰

Esimiesroolin vaikeuteen liittyy myös se, että esimiehen on kyettävä kohtelemaan alaisiaan tasapuolisesti ja oltava mahdollisimman objektiivinen päätöksiä tehdessään. Tämä taas johtaa siihen, että esimiehen on pidettävä riittävä etäisyys alaisiinsa. Toisaalta esimies joutuu miettimään mikä on riittävä etäisyys ja milloin ollaan jo liian ”kaukana”. Tosiasia kuitenkin on se, että mitä paremmin esimies tuntee alaisensa, sitä paremmat edellytykset hänellä on hoitaa esimiestyötä käytännössä. Esimiehen on siis pidettävä tarvittava etäisyys, mutta oltava samalla tarpeeksi lähellä jotta hän kykenee hoitamaan esimiestehtävänsä kunnialla.¹⁰¹

Pohdittaessa esimiehen fyysistä ja henkistä paikkaa työyhteisössä, on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa etäisyydellä ja läheisyydellä saavutettavat hyödyt. Nämä hyödyt saadaan parhaiten

⁹⁸ Jalava (2001), s. 19 ja Siltala (2009)

⁹⁹ Joutsenkunnas (1989), s. 41 ja Järvinen (2005), s. 60

¹⁰⁰ Järvinen (2005), s. 60

¹⁰¹ Järvinen (2005), s. 60 ja Nissinen & Voutilainen (1985), s. 44

esille tarkastelemalla esimiehen paikkaa johtamisen näkökulmasta. Etäisyydestä puhuttaessa voidaan käyttää termiä ulkoa johtaminen ja läheisyydestä puhuttaessa termiä sisältä johtaminen. Näitä kahta johtamisen fyysistä ja henkistä ulottuvuutta ei voida kuitenkaan erottaa toisistaan, vaan esimiehen on osattava käyttää oikeaa roolia kulloinkin vallitsevassa tilanteessa.¹⁰²

Esimiehen liiallinen läheisyys saattaa johtua siitä, että hän ei oikeasti halua olla johtaja. Johtaja voi tässä tapauksessa pyrkiä pois johtajan roolista siirtymällä sille alueelle, missä hän haluaisi olla. Liiallisesta läheisyydestä johtuen roolimutokset eivät onnistu ja esimies saattaakin olla puolueellinen rakentamalla erilaisia suosikkijärjestelmiä. Liiallinen etäisyys taas voi johtua siitä, että esimiehellä on tarve korostaa omaa auktoriteettiaan. Toisaalta kysymys saattaa olla myös esimiehen persoonasta, hänellä saattaa olla tunteiden tai läheisyyden pelko. Liiallinen etäisyys voi johtua myös esimiehen inhimillisestä uupumuksesta tai yksinkertaisesti välinpitämättömyydestä alaisiaan kohtaan.¹⁰³

¹⁰² Siltala (2009)

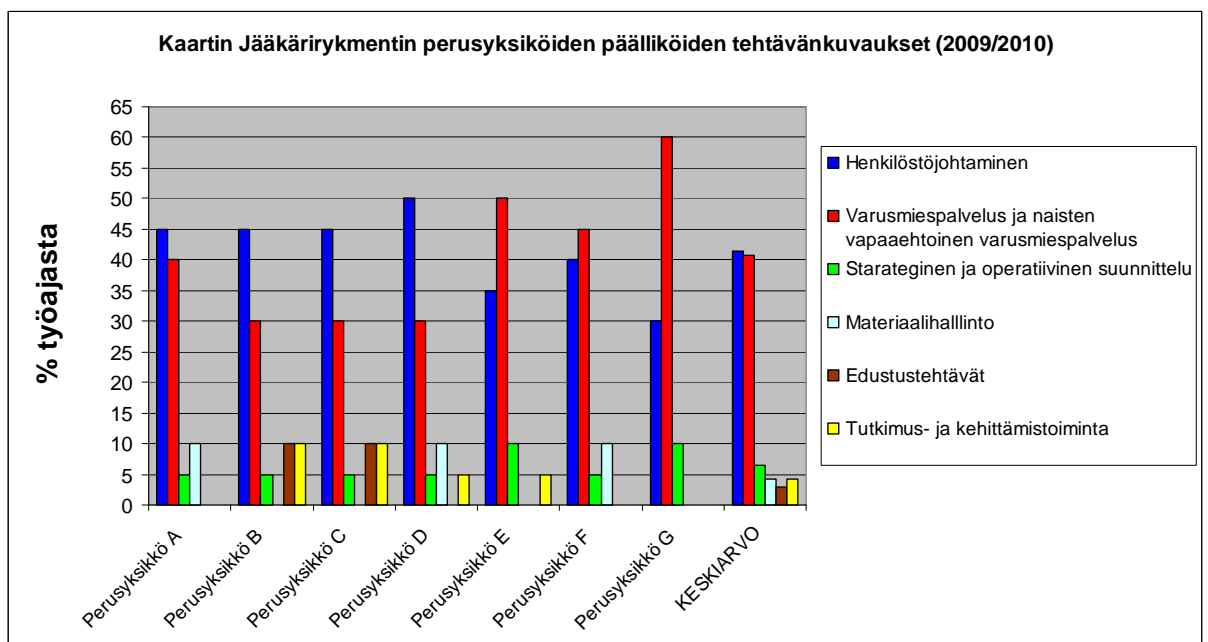
¹⁰³ Sama

4 AJANKÄYTTÖ

4.1 Päällikön ajankäytön jakautuminen

Vaikka Kaartin Jääkäriyrykmentin työjärjestys vuodelta 2010 määrittelee kunkin perusyksikön päällikön työnkuvan samalla tavalla, tästä huolimatta kaikki perusyksiköiden päälliköiden tehtävänkuvaukset ovat keskenään erilaisia. Osaltaan tämä johtuu siitä, että päälliköt ovat joko itse laatineet tai vähintäänkin osallistuneet tehtävänkuvauksensa laatimiseen ja tästä syystä he ovat kyenneet määrittelemään todelliset työtehtävät sekä niiden keskinäisen ajallisen jakautumisen omaan yksikkönsä ja työtehtäväänsä sopiviksi. Toisaalta tehtävänkuvauksen erilaisuuteen vaikuttaa myös perusyksikölle käsketty tehtävä sekä päälliköiden erilaiset, ei perusyksikön toimintaan liittyvät niin sanotut henkilökohtaiset tehtävät. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi toimiminen tulkkina tai kuuluminen vaativien tilanteiden erikoisryhmään.

Kuvassa 2 on esitetty Kaartin Jääkäriyrykmentin perusyksiköiden päälliköiden tehtävänkuvaukset. Kuvasta on havaittavissa kuinka työajan tulisi tehtävänkuvauksen perusteella jakaantua eri toimintojen kesken. Esimerkiksi perusyksikkö B:n päällikön tulisi tehtävänkuvauksensa mukaisesti käyttää työajastaan 45 prosenttia henkilöstöjohtamiseen, kun taas perusyksikkö E:n päällikön tulisi käyttää vastaaviin tehtäviin 30 prosenttia työajastaan.



Kuva 2: Kaartin Jääkäriyrykmentin perusyksiköiden päälliköiden tehtävänkuvaukset

Tarkasteltaessa perusyksiköiden päälliköiden tehtävänkuvauksia on havaittavissa, että jokainen tehtäväkokonaisuus painottuu eri yksiköissä eri tavalla. Vertailtaessa eri yksiköiden päälliköiden tehtävänkuvauksia ajankäytön jakautumisen näkökulmasta on kuitenkin havaittavissa, että mitään suuria eroavaisuuksia tehtävänkuvauksen välillä ei ole, kysymys on lähinnä tehtävien painotusarvoista. Tarkasteltaessa saman yksikön päällikön tehtävänkuvauksista eri vuosilta ei myöskään niiden rakenteessa tai tehtäväkokonaisuuksien painottumisessa ole havaittavissa suuria eroja. Kokonaisuutena kaikki päälliköiden tehtävänkuvaukset noudattelevat samaa linjaa ja jokaisesta tehtävänkuvauksesta löytyvät päällikön keskeisimmät tehtävät. Tehtävänkuvauksista on havaittavissa, että ylivoimaisesti suurin osa perusyksikön päällikön ajankäytöstä tulisi kohdentua henkilöstöjohtamisen sekä varusmiespalveluksen ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen toimintoihin. Yhdistettäessä nämä kaksi toimintoa huomataan, että jokaisen perusyksikön päällikön tulisi käyttää työajastaan noin 75 prosenttia kyseisiin tehtäväkokonaisuuksiin. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että tehtävänkuvaukset määrittävät yksityiskohtaisesti tehtävän sisällön sekä sen miten työajan on oletettu jakautuvan eri tehtäväkokonaisuuksien välillä. Se ei siis ole varsinainen käsky siitä kuinka paljon työaikaa päällikön tulisi mihinkin tehtäväkokonaisuuteen käyttää.

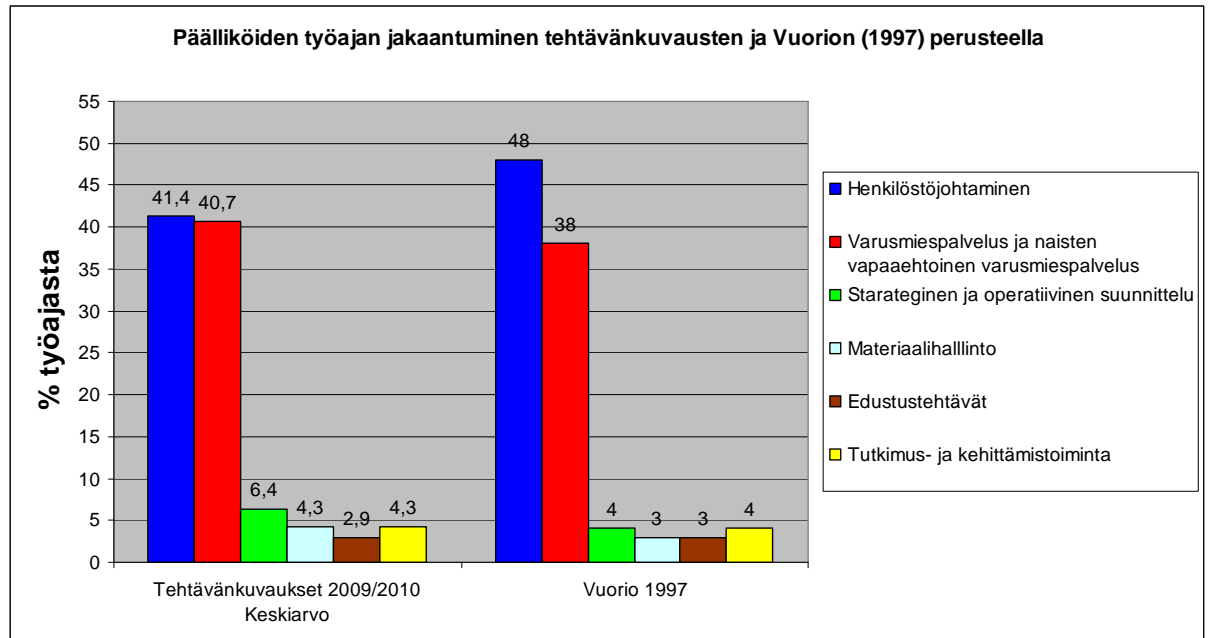
Tehtävänkuvauksen perusteella perusyksikön päällikön työtehtävät jakaantuisivat ajankäytöllisesti kuvan 1 KESKIARVO -sarakkeen mukaisesti. On kuitenkin otettava huomioon, että esimerkiksi vain yhdellä perusyksikön päälliköllä (perusyksikkö E) tietotekniikkatuki on kirjattu tehtävänkuvaukseen omana toimintonaan, muissa se on sisällytetty henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen. Lisäksi on huomioitava, että vain kahdella perusyksikön päälliköllä (perusyksiköt B ja C) on tehtävänkuvauksiin kirjattuina edustehtäviin liittyviä velvoitteita.

Kapteeni Ville-Veikko Vuorion esiupseerikurssilla vuonna 1997 laatimassa tutkielmassa on käsitelty perusyksikön päällikön ajankäyttöä keskeisten tehtävien näkökulmasta. Näitä tehtäviä ovat yksikön johtaminen, koulutus, hallinto sekä huolto. Vuorion tutkimuksessa tarkastellun pääpaino on ollut ajankäytön jakautuminen päällikön toimistossa käyttämän ajan sekä suoranaiseen kouluttamiseen käytetyn ajan välillä. Lisäksi Vuorio on selvittänyt miten työaika on jakaantunut edellä mainittujen osa-alueiden sisällä. Vuorion tutkimuksen mukaan päälliköt käyttävät työajastaan 48 prosenttia toimistossa tapahtuvaan työskentelyyn¹⁰⁴ ja 31 prosenttia ajastaan koulutukseen¹⁰⁵. Jäljelle jäävä aika 21 prosenttia, suuntautuu täydennyskoulutukseen, puhutteluihin, edustustehtäviin sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Verrattaessa Vuorion

¹⁰⁴ Vuorion tutkimuksen mukaan toimistossa tapahtuvaan työskentelyyn kuuluvat muun muassa seuraavat työtehtävät: Oikeudenhoito, työaikasuunnittelu, varusmiesten loma-asioiden käsittely, tiedottaminen, palkitseminen, alaisten sosiaalisten asioiden hoito, koulutuksen suunnittelu.

¹⁰⁵ Vuorion tutkimuksen mukaan koulutukseen käytetty aika jakaantui varusmieskoulutuksen seuraamisen, johtamisen tai valvonnan sekä reserviläiskoulutuksen, henkilökunnan koulutuksen ja sotaharjoitusten välillä. Vuorio

tutkimustuloksia nykypäivän perusyksikön päällikön tehtävänkuvauksiin on havaittavissa, että niin Vuorion tutkimuksessa kuin tehtävänkuvauksissakin päällikön työajasta suurin osa jaakaantuu koulutuksen ja henkilöstöjohtamisen kesken. Tämä on havaittavissa kuvasta 3, jossa Vuorion tutkimuksessaan käyttämät päällikön työtehtävän osa-alueet on muunneltu vastaamaan tehtävänkuvauksissa käytettyjä osa-alueita.¹⁰⁶



Kuva 3: Päälliköiden työajan jakautuminen tehtävänkuvauksen ja Vuorion (1997) tutkimuksen perusteella

Tutkimuksen tässä vaiheessa ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä edellä mainittujen lähteiden (Vuorion tutkimus ja tehtävänkuvaukset) eroavaisuuksia tai samankaltaisuutta tarkemmin, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole verrata miten aikaisemman tutkimuksen tulokset suhtautuvat tehtävänkuvauksiin. Sen sijaan tarkoituksena on verrata miten tämän tutkimuksen tulokset suhtautuvat voimassa oleviin tehtävänkuvauksiin ja perusyksikön päällikön tehtävänkuvauksen yleiseen linjaan.

Perusyksikön päällikön oppaan ja yleisen palvelusohjesäännön perusteella ei päällikön tehtävänkuvaa voida jaotella ajankäytöllisesti samalla tavalla kuin se voidaan tehtävänkuvauksen ja soveltuvien osien myös Vuorion tekemän tutkimuksen perusteella tehdä. Tästä syystä saatuja tutkimustuloksia pitääkin vertailla perusyksikön päällikön yleisen tehtävänkuvan ja voimassa olevien tehtävänkuvauksen kesken.

¹⁰⁶ Vuorio (1997), s. 1 ja 12–15

4.1.1 Ajankäytön hallitseminen

Aika on sama kaikille, työtehtävästä, asemasta tai toimintaympäristöstä riippumatta. Usein todetaankin, että aika ei riitä kaikkeen. Ihmiset eivät kuitenkaan tiedosta, että tarjolla on mitaamattoman paljon tulossa olevaa aikaa. Toisaalta edessä on kuitenkin vielä enemmän sitä, mitä tulisi tehdä. Tämä yhtälö vaikeuttaa ajanhallintaa merkittävästi. Emme ehdi saada valmiiksi sitä kaikkea mitä meiltä odotetaan. Ongelmana ei tässä tapauksessa kuitenkaan ole ajan vähyys tai sen riittämättömyys, vaan se miten ihminen pystyy hallitsemaan omaa ajankäyttöään. Ajankäytön hallintaan ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa viisastenkiveä, vaan niin tässä kuin monessa muussakin asiassa, ihmisen on yksilönä löydettävä hänelle itselleen paras tapa hallita omaa ajankäyttöään.¹⁰⁷

Usein todetaan, että ajankäytön suunnittelusta on enemmän hyötyä kuin haittaa. Toisaalta monet meistä ajattelevat, ettei heillä ole aikaa tähän suunnittelutyöhön. Hannu Virtasalo kuitenkin toteaa kirjassaan, että henkilö, jolla ei ole aikaa oman työnsä ajankäytön suunnitteluun, ei myöskään osaa asettaa töitään tärkeysjärjestykseen eikä osaa asettaa itselleen pitkän tähtäimen tavoitteita. Tavoitteiden asettelussa on tärkeää miettiä, miten aikaansa käyttää, eikä miten sen todennäköisesti tulee käyttämään. Johtajan on pyrittävä suunnittelemaan ja käyttämään aikansa siten, ettei hänen tarvitse myöhemmin katua ajankäyttötapojansa tai eri työtehtäviin käytettyä aikaa.¹⁰⁸

Ajankäytön selvitystä ja siitä tehtyjä yhteenvetoja on tarkasteltava yhdessä tehtyjen suunnitelmien kanssa. Tehdyn selvityksen perusteella johtajan on mahdollista selvittää itselleen töiden tärkeysjärjestys. On esimerkiksi perusteltua väittää, että perusyksikön päälliköllä on töillään tärkeysjärjestys, vaikkei hän sitä itse edes tiedostaisikaan. Päälliköllä on lukuisia määrä lakeihin, pysyväisasiakirjoihin sekä asetuksiin perustuvia työtehtäviä, joita hän ei voi unohtaa tai pitää vähemmän tärkeinä. Ajankäytön selvityksen perusteella voidaan siis luokitella töiden tärkeysjärjestys. Tämä ei kuitenkaan absoluuttisesti tarkoita sitä, että mitä enemmän työtehtävään kuluu aikaa, sitä tärkeämpi työtehtävä on kyseessä. Johtajan on omaan työnkuvaansa peilaten mietittävä mitkä työtehtävät ovat juuri hänen työssään ne kaikkein tärkeimmät jotka on hoidettava hyvin.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Ahonen (2004), s. 17–20

¹⁰⁸ Virtasalo (1990), s. 39

¹⁰⁹ Sama, s. 39–40

Töiden luokittelu tärkeysjärjestyksen mukaan voidaan tehdä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Tärkeät työt	Pitää tehdä hyvin
Vähemmän tärkeät	Pitää tehdä
Ei tärkeät	Rutiinit, eivät ehkä aina välttämättömiä, ja vähäpätöiset, jotka voidaan unohtaa.

Töiden luokittelu vaatii johtajalta rehellisyyttä. Perusyksikön päälliköllä on lukuisia esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyviä työtehtäviä (muun muassa varusmiesten loma-anomusten käsittely, henkilökunnan työaikaohjaukset), jotka on välttämätön tehdä, pitää niistä tai ei. Jokaisella ihmisellä on omat suosikkityötehtävänsä, jotka kuitenkin saattavat lopputuloksen kannalta olla vähemmän tärkeitä. Juuri tästä syystä johtajan on analysoitava ja luokiteltava oma ajankäyttönsä, jotta hän pystyy löytämään oman työtehtävänsä kannalta tärkeimmät työtehtävät. Vähentämällä ”ei tärkeiden” töiden osuutta, tai suorittamalla nämä vähäpätöisemmät työt suunnitelmallisesti ja tehokkaasti, on johtajan mahdollisuus saada lisää aikaa tärkeimmiksi luokittelemilleen töille.¹¹⁰

Johtavassa tai esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden työ pitää sisällään runsaasti ennakoimattomia elementtejä. Näillä ennakoimattomilla elementeillä tarkoitetaan työtehtäviä, joihin on mahdotonta varautua etukäteen edes suunnittelun avulla. Tällöin saatetaan helposti sortua malliin, jossa töiden suunnittelua ei kannata edes tehdä, koska suunnitelmat eivät kuitenkaan pidä paikkaansa. Tällainen ajattelutapa johtaa jatkuvasti eteen tulevien kriisien selvittelyyn ja toisaalta myös tekemättömien töiden kaaokseen. Parempi ajattelutapa sen sijaan on mieltää kaikki työt ainakin jossain määrin suunniteltaviksi.¹¹¹

Työn suunnittelumallin mukaan kaikki toiminta pohjautuu tavoitteisiin. Yksinkertaisimmillaan suunnittelun tavoitteena voidaan pitää sitä, että työssä on tasainen kuormitus eikä ajoittaisia kohtuuttoman kovia työpaineita pääsisi syntymään. Toisaalta edellä kuvatun kaltainen tasaisesti stressaava työ saattaa olla täysi mahdottomuus, sillä aina tulee tilanteita joissa työpaineet kasvavat kohtuuttoman suuriksi. Suunnittelun avulla pyritäänkin välttämään sitä, ettei kuormitus olisi kokoajan liian kova. Suunnittelulla on mahdollisuus myös ehkäistä mahdollista taipumusta lykätä tai jättää kokonaan tekemättä hankalimpia töitä. Johtajan työtehtävän monimutkaisuus antaa mahdollisuuden sille, että vaikeita työtehtäviä saatetaan lykätä niin

¹¹⁰ Virtasalo (1990), s. 39–40

¹¹¹ Jalava (2001), s. 55 ja Keenan (1997b), s. 6

pitkälle eteenpäin kunnes ”aika hoitaa” ne sellaisiksi, että ne eivät ole enää ajankohtaisia. Oman ajankäytön ja työsuunnitelman avulla on ikään kuin mahdollisuus ”pakottaa” itsensä tekemään myös nämä epämiellyttävät ja vastenmieliset työt.¹¹²

Toimivan suunnitelman lähtökohtana on se, että ihmisellä on oma halu saada enemmän irti työajastaan, toisaalta se on myös elinehto suunnitelman onnistumiselle. Kun halu löytyy, on ihmisellä mahdollisuus tuottaa uusia ideoita ajankäyttönsä parantamiseksi. Suunnittelun onnistuminen edellyttää myös oikeaa ajattelutapaa, jonka mukaan myös ajattelu on oikeaa työtä. Edellä mainitun kaltainen ajattelutapa ei kuitenkaan nykypäivän työyhteisössä ole täysin itsestään selvyys. Ajankäytön suunnittelun ansiosta myös työhön käytetyn ajan on huomattu vähenävän. Tämän ansiosta ihmisille jää enemmän aika keskittyä työn ulkopuolisiin asioihin.¹¹³

On sanottu, että normaalisti työssäkäyvän ihmisen vuorokausi jakaantuu yleisesti ottaen neljään eri osa-alueeseen; työhön, lepoon, ihmissuhteisiin ja vapaa-aikaan. Työ vie ihmisen vuorokausittaisesta ajasta keskimäärin noin kahdeksan tuntia. Lepo voidaan myös mieltää eräänlaiseksi työksi. Levon aikana ihminen kerää voimia ja palautuu esimerkiksi työpäivän rasituksesta. Mitä väsyneempi ihminen on, sitä suurempi osa työajasta menee työtehtäviin ryhtymiseen tai sellaisiin asioihin jotka eivät edistä tuottavaa työtä. Tästä syystä on tärkeää muistaa levätä eikä lepo saisi missään nimessä olla suorittamista tai muuten se menettää merkityksensä.¹¹⁴

4.1.2 Ajankäytön tehostaminen

Italialainen taloustieteilijä Vilfredo Pareto teki 1850-luvulla analyysensä siitä, miten omaisuus ja taloudelliset varat olivat jakaantuneet 1800-luvun Italiassa. Hän päätyi tutkimuksissaan siihen tulokseen, että 20 prosenttia väestöstä omistaa 80 prosenttia maan kaikesta omaisuudesta ja taloudellisista varoista. Pareto sovelsi teoriaansa kaikkiin muihinkin elämänalueisiin sekä -ilmiöihin ja huomasi, että oli löytänyt nyrkkisäännön, joka päti lähes kaikissa asiayhteyksissä. Tätä teoriaa kutsutaan Pareton periaatteeksi tai 80/20 -säännöksi. Esimerkkinä teorian soveltamisesta ajankäyttöön voidaan sanoa, että 20 prosenttia työtehtävistä on tärkeitä ja näihin tehtäviin keskittyminen tuottaa 80 prosenttia tuloksesta. Toisin puolestaan voidaan todeta, että 80 prosenttia ajankäytöstä tuottaa vain 20 prosenttia tuloksista. Teorian mukaan käytämme siis työajastamme 80 prosenttia rutiinitehtävien hoitamiseen, aikavarkaisiin sekä epäolennaisiin asioihin. Johtajan on ehdottoman tärkeää selvittää itselleen, mitkä ovat hänen työnsä

¹¹² Jalava (2001), s. 56–57 ja Taylor (1989), s. 38–39

¹¹³ Harju & Kallasvuo (2007), s. 94–96

¹¹⁴ Sama

olennaisimmat tehtävät ja tavoitteet ja pyrittävä kääntämään edellä mainittu suhde toisinpäin.¹¹⁵

Rutiinitehtäviä, tuottavaan työhön kuulumattomia epäolennaisia asioita sekä ajanhukkaa on jokaisen työnkuvassa lukuisia määriä. Tällaisina ajanhukkaajina voidaan pitää esimerkiksi puhelinta, tietokonetta, työhuoneessa käyviä työn keskeyttäviä vierailijoita, palaveriteita ja kokouksia tai jopa oman työn ja ajankäytön suunnittelemattomuutta. Osa asioista on sellaisia, joiden vaikutusta ihmiset eivät edes tiedosta tai niitä pidetään jopa itsestään selvyytenä. Tästä syystä ajanhukkaajien ajatellaan kuuluvan työhön ja että niille ei voi mitään.¹¹⁶

Edellä mainitut ajanhukkaajat ovat varmasti yleisimmät, mutta työssämme on lukuisia määriä muitakin aikavarkaita. Tärkeintä onkin tunnistaa juuri oman työyksikön tai oman tehtävän aikavarkaat ja pyrkiä hyvällä suunnittelulla tai jopa tehtävänkuvan muutoksella minimoimaan ajanhukkaajien viemä aika. Kaikki on kuitenkin kiinni yksilöistä ja tämä on huomattavissa muun muassa siitä kun tutkitaan edellä mainittua aikavarkaiden listaa - suurin osa hukkaamattamme ajasta ja aikavarkaiden olemassaolosta johtuu meistä itsestämme tai oppimistamme toimintavoista.¹¹⁷

Ajankäytön tehostaminen ei ole helppoa. Yleensä kysymys on opituista tavoista ja muutoksen pelosta. Ei haluta muuttaa rutiinitapoja ja tyydytään vanhaan toimintatapaan vaikka ajankäyttöä muuttamalla saatettaisiin parantaa työtehokkuutta olla työtehokkuutta. Yleisesti ottaen ihmiset tiedostavat miten heidän tulisi ajankäyttöään muokata, jotta he voisivat työskennellä helpommin, vähemmän rasittavasti ja ilman stressiä. Kysymys onkin tahdonvoimasta ja motivaatiosta, koska pieni ja tässä tapauksessa myös myönteinen muutos vaatii yrittämistä, aikaa ja sisäistä motivaatiota. Esimiehillä ja johtajille työnkuvan todelliset ongelmat liittyvät tärkeimpiin tehtäviin Johtajien osalta ajankäytön parantamisella pyritään saamaan lisää aikaa näille tehtäville, joita Pareton periaatteen mukaan on 20 prosenttia kaikista työtehtävistä. Ajankäytön tehostamisella johtajilla on mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet säädetyn työajan puitteissa, eikä töitä tarvitse tehdä työajan jälkeen tai pahimmassa tapauksessa jopa kotona. Työajan jakaantuessa oikein, on työstä mahdollista nauttia eikä vapaa-aika kulu työkuvioita miettiessä, koska stressitaso on matalampi.¹¹⁸

¹¹⁵ Mossboda ja muut (2006), s. 185–187, Jalava (2001), s. 52 ja Virtasalo (1990), s. 14

¹¹⁶ Virtasalo (1990), s. 16–18

¹¹⁷ Virtasalo (1990), s. 16–18, Mossboda ja muut (2006), s. 25–27 ja 167–168 ja Erämetsä (2009), s. 190–193

¹¹⁸ Lampikoski (2001), s. 114–115 ja Virtasalo (1988), s. 14–15

Tehokkaampi ajankäyttö ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihminen tekisi töitä koko työpäivän ajan pitämättä yhtään taukoa tai että hän olisi varattuna päivittäin viimeistä minuuttia myöten. Liian ”tehokas ja maksimaalisesti” hyödynnetty ajankäyttö estää joustavuuden, jota kuitenkin jokaisessa työssä tarvitaan. Ajankäytön tehostamiseen ei ole olemassa mitään oikotietä onneen tai yksinkertaista malliratkaisua, ajankäytön tehostaminen vaatii jo itsessään työtä. On kartoitettava työnsisältö, määriteltävä keskeiset tehtävät sekä päätettävä niiden tärkeysjärjestys. Kaiken tämän jälkeen on vielä luotava sellainen ajansuunnittelujärjestelmä, joka varmistaa ajan riittävyuden tärkeiden töiden tekemiselle. Edellä mainittuun liittyen ”ei tärkeisiin” - töihin käytettyä aikaa tulisi vähentää, jotta työaika sisältäisi riittävästi häiriötöntä, aikaansaamisen kannalta välttämätöntä aikaa.¹¹⁹

Harold L. Taylor puhuu kirjassaan ”*Tehokas ajankäyttö*” ajankäyttöpolitiikasta. Tämä ajankäyttöpolitiikka on yksi mahdollisuus ajankäytön tehostamiseen. Taylorin mukaan ihminen ei voi saada määräänsä enempää aikaa ja tehokkuuden lisäämisessä onkin kysymys ajan tehokkaammasta hyväksikäytöstä. Tämä taas tarkoittaa suunnittelua viikoiksi ja jopa kuukausiksi etukäteen sekä realistista arvioita siitä, kuinka paljon kukin työtehtävä vaatii aikaa. Ajankäyttöpolitiikkaa voidaan siis pitää työn ”punaisena lankana”, jonka avulla on mahdollisuus ajoittaa työtehtävät, sovitut tapaamiset sekä kokoukset juuri itselle sopivaan ajankohtaan. Tämä tarkoittaa, että johtaja varaa työpäivästä tietyt ajanjaksot aina samantyyppisille tehtäville. Näin toimittaessa syntyy vähitellen tapa, joka lyhentää aivojen ”käynnistymisaikaa” - aikaa joka normaalisti kuluu uuteen aiheeseen sisälle pääsemiseen. Edellä mainitun kaltaisen ajankäyttöpolitiikan luominen antaa mahdollisuuden käyttää normaaleja päivittäisiä keskeytyksiä (kahvi- ja lounastauot) takarajoina estämään töiden rönsyilyä sekä sitä, että paras työaika käytetään tehokkaasti hyväksi ja ennen kaikkea tärkeiksi määriteltyihin työtehtäviin.¹²⁰

Myös delegointia voidaan pitää mahdollisuutena ajankäytön tehostamiseen. Tehokas ja oikein ajoitettu delegointi antaa johtajalle enemmän aikaa tärkeiksi määriteltyjen töiden tekemiseen. Delegointi on yksinkertaistettuna tulosten aikaansaamista muiden ihmisten avulla. Delegoidessaan tehtäviä alaspäin antaa esimies alaisilleen päätäntävällän sekä valtuudet jonkin tietyn tehtävän ratkaisemiseksi. Delegoinnista on hyötyä koko työyhteisössä. Alaisen saadessa enemmän vastuuta, hän kehittää samalla omaa osaamistaan ja työntekoon kohdistuva motivaatio saattaa lisääntyä. Esimiehen on kuitenkin muistettava, että delegoimalla työtehtäviään hän ei vapaudu vastuustaan omaa esimiestään kohtaan, vaan hän on vastuussa myös delegoimiensa tehtävien suorittamisesta.¹²¹

¹¹⁹ Virtasalo (1988), s. 15–16

¹²⁰ Taylor (1989), s. 32

¹²¹ Mossboda ja muut (2006), s. 57, Keenan (1997a), s. 31 ja Virtasalo (1988), s. 73

Delegointi edellyttää, että esimies uskaltaa antaa tehtäviä ja vastuuta alaisilleen. Tähän liittyen on mietittävä tarkkaan mitä tehtäviä voi delegoida ja kenelle. Delegoitavaksi eivät missään tapauksessa sovi henkilöstöasiat eivätkä sellaiset asiat jotka edellyttävät laajemman kokonaiskuvan hallintaa. Esimiehen on myös varottava delegoimasta vain sellaisia tehtäviä joista hän ei itse pidä. Delegoimissaan tehtäviä on esimiehen tunnettava alaisensa kyvyt ja halukkuus hoitaa kyseistä tehtävää sekä nähtävä delegointi alaisen kehittymisvälineenä. Alaisen näkökulmasta delegoidun tehtävän tulisi merkitä hänelle haasteita sekä tarvetta kehittyä omassa työtehtävässään. Mikäli esimies osaa hyödyntää delegointia parhaalla mahdollisella tavalla, tulee koko organisaatiosta selvästi tehokkaampi.¹²²

Tehokkaan delegoinnin esteenä voi olla montakin asiaa. Saattaa esimerkiksi olla, että työyhteisössä ei ole tarpeeksi tehokkaita työntekijöitä joille tehtäviä voisi delegoida. Toisaalta delegoimattomuuden syy voi olla esimiehessä. Esimies saattaa pelätä, että alainen epäonnistuu tehtävässä, eikä tästä syystä uskalla luovuttaa vastuuta. Saattaa myös olla, että esimies ei ole sisäistänyt omaa rooliaan, vaan haluaa edelleen olla työyhteisönsä paras asiantuntija eikä näin ollen halua luopua ohjaksista. Tässäkin tapauksessa ajankäytön suunnittelulla on ratkaiseva merkitys onnistuuko delegointi vai ei. Johtajalla vain saattaa olla niin kiire, ettei hän ehdi delegoimaan tehtäviä alaisilleen. Tämä johtaa pitkällä aikavälillä siihen, että työyksikön kantava voima on liian suuren työmäärän rasittama, eikä hän kykene enää keskittymään päätehtäväänsä, työyksikön johtamiseen.¹²³

Johtajan on kuitenkin muistettava, että töiden siirtäminen alaisille ei ole delegoimista. Delegoinnin on liityttävä työyhteisön kokonaistavoitteisiin ja sen on oltava suunnitelmallista. Johtajan delegoimissa tehtäviä voi hän jakaa tehtävät kolmeen eri luokkaan sen mukaan ovatko tehtävät pakko delegoida, voitaisiinko ne delegoida vai pitäisikö ne delegoida. Tehtävien luokittelun jälkeen on tarkoituksenmukaista ja tarpeellista keskustella alaisten kanssa siitä, ketkä ovat kykeneviä sekä lisäksi halukkaita suorittamaan jonkin työtehtävän. Delegoitaessa on hyvä muistaa, ettei tehtäviä kannata antaa liian isoina kokonaisuuksina vaan asteittain. Tällöin johtajan on helpompi seurata työn edistymistä ja antaa palautetta. Palautteen antamien jälkeen johtajan olisi hyvä jättää alaiselle itsenäinen työrauha eikä roikkua jatkuvasti perässä valvomassa mitä he tekevät.¹²⁴

¹²² Mossboda ja muut (2006), s. 57, Keenan (1997a), s. 31 ja Virtasalo (1988), s. 73–75

¹²³ Mossboda ja muut (2006), s. 59

¹²⁴ Taylor (1989), s. 89–90

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen kohderyhmän kuvailu

Tutkimus toteutettiin Kaartin Jääkärirykmentissä alkuvuodesta 2011. Kaartin Jääkärirykmentti on Helsingissä toimiva rakennetun alueen taisteluun erikoistunut maavoimien joukko-osasto. Rykmentin päätehtävänä on kouluttaa pääkaupunkiseudun suojaksi rakennetun alueen taisteluun erikoistuneita joukkoja. Tämän lisäksi rykmentti ylläpitää sekä kehittää sotilaallista valmiutta ja turvallisuustoimintaa pääkaupunkiseudulla yhteistoiminnassa muiden viranomaisten kanssa, puolustaa pääkaupunkiseutua ja edistää maanpuolustustahtoa valtiollisilla edustustehtävillä.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Kaartin Jääkärirykmentin seitsemän varusmieskoulutusta antavaa perusyksikköä. Kuusi yksiköistä on normaaleita maavoimien perusyksiköitä ja yksi toimii aliupseerikouluna. Aliupseerikoulussa koulutetaan kaikki Kaartin Jääkärirykmentin varusmiesaliupseerit. Henkilöstörakenteeltaan kaikki yksiköt ovat samanlaisia, jokaisessa on niin sanottu johto-osa johon kuuluvat päällikkö, varapäällikkö sekä vääpeli, edellä mainittujen lisäksi yksikön henkilökuntaan kuuluu kouluttava henkilöstö. Tutkimuksen toteutusajankohdalla yksiköissä työskenteli peruskoulutettua henkilökunta keskimäärin noin kymmenen henkilöä. Peruskoulutetulla henkilökunnalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa upseereita, sotatieteiden maistereita ja kandidaatteja, opistoupseereita, määräaikaisia reservinupseereita sekä vakituisia ja määräaikaisia aliupseereita. Tämän lisäksi yksiköissä työskenteli sopimussotilaita kahdesta neljään henkilöä. Jokaisessa yksikössä vastuullisena joukkueen kouluttajina toimi peruskoulutettu kantahenkilökuntaan kuuluva sotilas. Lisäksi joukkueissa oli toinenkin kouluttaja, joko peruskoulutettu sotilas tai sopimussotilas.

Tarkasteltaessa yksiköitä kokonaisuutena, huomionarvoisena voidaan pitää sitä, että henkilöstöryhmistä opistoupseerien määrä kouluttavassa henkilöstössä oli erittäin vähäinen. Kuudessa yksikössä kuitenkin vääpelin tehtävässä toimi opistoupseeri. Opistoupseerien vähäinen määrä joukkueen johtajan tai kouluttajan tehtävässä selittynee sillä, että viimeisin opistoupseerikurssi on valmistunut vuonna 2003.

Tarkasteltavien yksiköiden henkilöstön ikärakenne oli pääosin nuori ja kokeneemmat henkilöt olivatkin juuri perusyksikön vääpelin tehtävässä toimivat opistoupseerit. Päälliköinä toimineet upseerit olivat iältään keskimäärin hieman yli 30-vuotiaita kapteenin palvelusarvossa palvelevia kadettiupseereita. Päälliköt olivat toimineet tehtävissään puolesta vuodesta noin kolmeen

vuoteen. Jokainen päällikkö oli ennen perusyksikön päällikön tehtävää toiminut yksikön varapäällikön tehtävässä.

Yksioissä oli tarkasteluhetkellä keskimäärin noin 170 varusmiestä, suurimman yksikön varusmiesvahvuuden ollessa noin 250 ja pienimmän yksikön noin 150 varusmiestä. Tarkasteluajankohtana kuusi yksikköä koulutti tammikuussa 2011 palvelukseen astuneita alokkaita ja yksi yksikkö koulutti heinäkuussa 2010 palvelukseen astuneita jo varusmiespalveluksensa loppupuolella olevia varusmiehiä.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä ja työajan kartoittaminen

Nissinen ja Voutilainen suosittelevat ajankäyttötutkimusta tehtäessä ajankäytön muistiin merkitsemistä 2-3 viikon ajalta. Muistiinmerkinnät voidaan tehdä ennakolta suunnitellulle lomakkeelle. Riippuen tutkimuksen laajuudesta tai tarkoituksesta voi lomake olla joko ulkopuolisen tutkijan tai jopa työntekijän itsensä laatima. Käytettäessä ennalta laadittua lomaketta siten, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt itse täyttävät sitä, voidaan puhua itseraportoinnista. Se merkitsee, että tutkittava itse kerää tietoja omasta ajankäytöstään ja työajankäytön analysoinnin laatii ulkopuolinen taho. Itseraportointia voidaan suorittaa jatkuvana työn ja työajan raportointina tai tietyin aikavälein, esimerkiksi 15 minuutin välein tapahtuvana raportointina.¹²⁵

Perusyksikön päällikön työnkuvan ja ajankäytön mittaamiseen tarkoitettua taulukon laadintaa varten analysoitiin 14 tehtävänkuvausta, perusyksikön päällikön opas, yleinen palvelusohjesääntö, Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys vuodelta 2010, puolustusvoimien hallinnon sisäisiä määräyksiä ja pysyväisasiakirjoja sekä aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Lähteenä käytetyt tehtävänkuvaukset ovat Kaartin Jääkärirykmentin perusyksiköiden päälliköiden sekä aliupseerikoulun johtajan voimassa olevat tehtävänkuvaukset vuosilta 2009 ja 2010. Edellä mainittuihin lähteisiin ja asiakirjoihin pohjautuen perusyksikön päällikön tehtävä jaettiin kymmeneen eri osa-alueeseen, joista jokaiseen kuului erinäinen määrä yksittäisiä tehtäviä tai pieniä tehtäväkokonaisuuksia.

Jokaisen eri osa-alueen alla olevien yksittäisten tehtävien määrittelyssä käytettiin apuna kahta tutkimuksen kohteena ollutta perusyksikön päällikköä sekä yhtä jo aikaisemmin päällikkönä toiminutta upseeria. Kyseiset henkilöt kertoivat oman näkemyksensä laatimastani taulukosta ja sen käytettävyydestä. Henkilöt eivät tässä vaiheessa laatineet itseraportointia ikään kuin esitutkimuksen tapaisesti, vaan näiden lyhyiden keskusteluiden tarkoituksena oli parantaa

¹²⁵ Nissinen & Voutilainen (1985), s. 65–67

taulukon toimivuutta ja löytää mahdollisesti ne tehtävät, joita en itse ollut huomionnut. Käytöjen keskusteluiden perusteella yhdenkään osa-alueen nimeä ei muutettu, eikä niitä vähennetty eikä lisätty. Muutokset liittyivät lähinnä osa-alueiden sisältämiin yksittäisiin tehtäviin. Keskusteluiden perusteella poistettiin yhteensä neljä yksittäistä tehtävää ja vastaavasti taulukkoon lisättiin kuusi siitä ennestään puuttuvaa tehtävää tai tehtäväkokonaisuutta.

Alla on lueteltu laaditun analyysin sekä yllä mainittujen keskusteluiden perusteella muodostetut kymmenen perusyksikön päällikön tehtäväkokonaisuuden osa-alueita. Tämän lisäksi jokaisen osa-alueen yhteydessä on mainittu tyypillisimpiä tehtäviä mitä kuhunkin osa-alueeseen kuuluu. Kokonaisuudessaan perusyksikön päällikön ajankäytön selvittämistä varten laadittu taulukko on tämän tutkielman liitteenä 3.

Perusyksikön päällikön tehtävän kymmenen osa-alueita ovat:

- Henkilöstöhallinto / henkilöstöjohtaminen (henkilökunta)
 - Henkilökunnan työaikasuunnittelu, henkilökunnan jatkokoulutustarpeiden määrittäminen/suunnittelu, tehtävänkuvausten ylläpito, osallistuminen henkilökunnan jatkokoulutukseen
- Henkilöstöhallinto (varusmiehet)
 - Lomien käsittely, varusmiesten henkilökohtaisten asioiden käsittely, oikeudenhoito, varusmiesten palveluasioista päättäminen
- Koulutuksen suunnittelu
 - Koulutuskausisuunnitelman tai toimeenpanokäskyn laatiminen, harjoituksen suunnittelu / valmistelu, harjoituskäskyn laatiminen, harjoitusalueiden etsiminen
- Koulutuksen johtaminen / valvonta / seuraaminen
 - Yksittäisen koulutustapahtuman johtaminen, koulutuksen seuraaminen, oppitunnin pitäminen, harjoituksen johtaminen, koulutuksen arviointi
- Kokoukset / puhuttelut
 - Perusyksikön viikko- tai kuukausipuhuttelu, ylemmän johtoportaahan (esim. pataljoonan) viikkopalaveri, kokous

- Materiaalihallinto
 - Varusmiesten materiaalivalvonta, yksikön tilojen / kunnan tarkistus, perusyksikön käytössä oleviin kasarmitiloihin liittyvä työtehtävä
- Operatiivinen suunnittelu
 - Oman sodan ajan tehtävän suunnittelu, alaisen sodan ajan tehtävän suunnittelu, osallistuminen operatiiviseen suunnittelutilaisuuteen
- Edustustoiminta
 - Kunniakomppanian johtaminen, edustustehtävään liittyvä valmistelu, vierailun valmistelu / johtaminen
- Muut
 - liikunta, ruokailu, luottamustehtävän hoitaminen (esim. ammattiyhdistystoiminta)

Kävin jokaisen tutkimuksen kohteena olevan perusyksikön päällikön luona henkilökohtaisesti ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Käyntini aikana kerroin mistä tutkimuksessa on kysymys ja selvitin suostuvatko päälliköt täyttämään itseraportointilomaketta. Tämän lisäksi toimitin jokaiselle laatimani lomakkeen, jolla työajan seuranta toteutettaisiin. Kaikki päälliköt olivat suostuvaisia täyttämään lomaketta. Päälliköille annettiin seuraavat ohjeet lomakkeen täyttämisestä:

- Merkitse tunnin tarkkuudella (merkintä ruudukossa on: 1) miten työpäiväsi on jakaantunut eri tehtävien kesken. Jos näet tarpeelliseksi, voit tehdä merkintöjä esimerkiksi puolen tunnin tai 15 minuutin tarkkuudella (tässä tapauksessa merkitse puolen tunnin työ merkinnällä 0,5 ja 15 minuutin työ merkinnällä 0,25 jne.).
- Mikäli olet tehnyt töitä normaalin virka-aikasi ulkopuolella (ylityönä, illalla, viikonloppuna) niin maalaa tässä tapauksessa kyseinen ruutu, jossa tuntimerkintä on, punaiseksi. Mikäli olet tehnyt sotaharjoitukseen kuulumattomia töitä harjoituksen aikana niin maalaa tässä tapauksessa ruutu, jossa tuntimerkintä on, vihreäksi.
- Mikäli tehtäväluettelosta ei mielestäsi löydy tekemääsi työtehtävää kuvaavaa tehtävää, niin lisää tehtävä luettelon loppuun kohdan MUUT alle.
- Mikäli haluat tarkentaa tai muuten kommentoida jotain tehtävänluettelon kohtaa, tee silloin kyseessä olevan tehtävän kohdalle kommenttimerkintä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Aineiston kuvailu

Työajanseuranta oli tarkoitus toteuttaa neljän viikon mittaisena ajanjaksona 10.1. - 11.2.2011. Mikäli työajan raportointi olisi tehty lyhyempänä ajanjaksona kuin neljä viikkoa, olisi vaarana ollut se, että aineistosta olisi ollut vaikea tai jopa mahdoton tehdä minkäänlaisia johtopäätöksiä. Neljän viikon ajalta kerätty aineisto antaa realistisemmän kuvan siitä, mihin päälliköt aikansa käyttävät.

Neljä päällikköä raportoi työaikansa ennalta sovitun mukaisesti eli 10.1. - 11.2.2011 väliseltä ajalta. Kahden päällikön osalta ajanjaksot olivat 10.1. - 2.2.2011 ja 10.1. - 28.1.2011 ja yhden raportointiaika oli 10.1. - 13.2.2011. Lyhyemmät raportointijaksot johtuivat tarkasteluajan kohdaksi osuneista vuosilomista, pisimmän tarkastelujakson viimeiset kaksi päivää (11.- 12.2.) taas olivat viikonloppuna. Kohderyhmänä olleet päälliköt täyttivät lomaketta annettujen ohjeiden mukaisesti, eikä lomakkeiden täyttämisenä ollut havaittavissa virheitä.

Päälliköiden keskimääräinen työtuntien määrä tarkastelujakson aikana oli 192 tuntia ja 15 minuuttia. Keskiarvoaan vaikutti se, että kaksi päälliköistä raportoi työaikansa muita lyhyemmältä ja yksi pidemmältä ajalta. Sovitulta ajalta työtuntinsa raportoineista päälliköistä yhdellä oli selvästi muita vähemmän työpäiviä tarkastelujakson aikana. Tästä syystä hänen tekemänsä työtunnit jäivät myös alhaisiksi. Pisimmän raportointijakson tehneellä päälliköllä oli tarkastelujaksossa yhteensä 259,15 työtuntia niiden jakautuessa 29 työpäivälle. Lyhyimmän raportoinnin tehneellä päälliköllä työtuntien määrä oli vastaavasti 142 tuntia ja ne jakaantuivat 18 työpäivälle. Keskimäärin päälliköt tekivät tarkastelujakson aikana töitä 23 päivänä.

Tarkastelujaksojen aikana tehtyjen työpäivien määrä tai työtuntien suuri vaihtelu eri henkilöiden välillä ei vaikuttanut siihen, kuinka pitkä keskimääräinen työpäivä oli. Päälliköiden keskimääräinen työpäivän pituus oli noin kahdeksan tuntia ja 15 minuuttia. Pisimpiä työpäiviä tehneen päällikön työpäivän pituus oli noin yhdeksän tuntia ja lyhintä päivää tehneen päällikön noin seitsemän tuntia 45 minuuttia. Työpäivän pituuden keskihajonnaksi muodostui näin ollen noin 30 minuuttia. Tutkimuksessa työpäivän ajallinen pituus sisältää varsinaisten työtehtävien lisäksi kaikki päällikön työpäivän aikana tekemät asiat kuten ruokailut, kahvitauot sekä esimerkiksi siirtymiset. Työpäivän keskimääräistä pituutta selvitettyä on otettu huomioon myös se, että esimerkiksi sotaharjoituksesta tuntimerkintä on kahdeksan tuntia, vaikka todellisuudessa tehtyjä työtunteja saattaa olla huomattavasti enemmän.

Perusyksikön päällikön säännöllinen työaika kolmen viikon normaalissa työaikajaksossa on 114 tuntia 45 minuuttia. Kolmen viikon työaikajaksossa työpäiviä on laskennallisesti 15. Jakamalla työaikajakson tuntien määrä työpäivien määrällä saadaan keskimääräiseksi työpäivän pituudeksi noin seitsemän tuntia ja 45 minuuttia. Tässä tapauksessa muun muassa ruokailuja ei lasketa työajaksi. Päälliköt käyttivät tutkimuksen mukaan ruokailuihin / kahvitaukoihin keskimäärin noin 15 minuuttia työpäivän aikana. Todellisuudessa ruokailuihin käytetty aika on saattaa olla pidempi. Lyhyt ruokailuihin käytetty aika johtuu osaltaan siitä, että esimerkiksi sotaharjoituksessa tai komennuksella ollessaan päälliköt eivät merkanneet ruokailuihin käytettyä aikaa erikseen, vaan tuntimerkintä 8 sisälsi jo kaikki tauot. Vuorion (1997) mukaan päälliköiden keskimääräinen työpäivän pituus oli noin yhdeksän tuntia¹²⁶. Vuorion tutkimuksesta ei kuitenkaan selviä, sisälsikö tämä noin yhdeksän tunnin mittainen työpäivä ruokailu- ja kahvitauot. Edellä mainitut asiat huomioon ottaen, päälliköiden hieman yli kahdeksan tunnin mitaista työpäivää voidaan pitää todenmukaisena.

Tarkastelujakson aikana kaksi päällikköä oli komennuksella, yksi päällikkö osallistui henkilökunnan jatkokoulutukseen oppilaana ja kolme päällikköä osallistui sotaharjoitukseen. Edellä mainituissa tapauksissa tuntimerkintänä käytettiin kahdeksaa ja tunnit oli sijoitettu itseraportointilomakkeessa niille tarkoitetuille paikoille. Komennus-kohtaa ei ennalta laaditussa lomakkeessa ollut, joten se lisättiin erillisenä työtehtävänä kohdan ”muut” alle.

Tarkastelujakson aikana päälliköt tekivät varsinaisen työaikansa ulkopuolella tai vastaavasti sotaharjoitukseen kuulumattomia töitä yhteensä 87 tuntia, joka on noin 6,5 prosenttia kaikkien päälliköiden yhteensä tekemistä työtunneista. Kaikki päälliköt tekivät jonkin verran ylitöitä, mutta huomionarvoista on se, että yksi päälliköistä teki ylitöitä tarkastelujakson aikana noin 30 tuntia. Näistä 30 tunnista 21 tuntia johtui siitä, että hän joutui korvaamaan sairastuneen työntekijän. Mikäli nämä 21 tuntia vähennetään kokonaistuntimäärästä, saadaan ylitöiden osuudeksi 66 tuntia joka on noin 5 prosenttia kokonaistyömäärästä. Näistä ylityötunnista puolet (33 tuntia) liittyivät joko henkilökunnan tai varusmiesten henkilöstöhallintoon. Ylitöitä teettivät myös osallistumiset ylemmän johtoportaahan viikko- tai kausipalavereihin sekä varusmiesten koulutuksen seuraaminen.

Kokonaisuutena raportoinnin pohjana käytetty lomake oli toimiva ja sillä saatiin mitattua oikeita asioita. Tässä suhteessa saatuja tuloksia voidaankin pitää kohtalaisen oikeina ja todenmukaisina. Lisäksi saatuja tuloksia on mahdollista verrata perusyksikön päällikön tehtävänkuvauksen yleiseen linjaan.

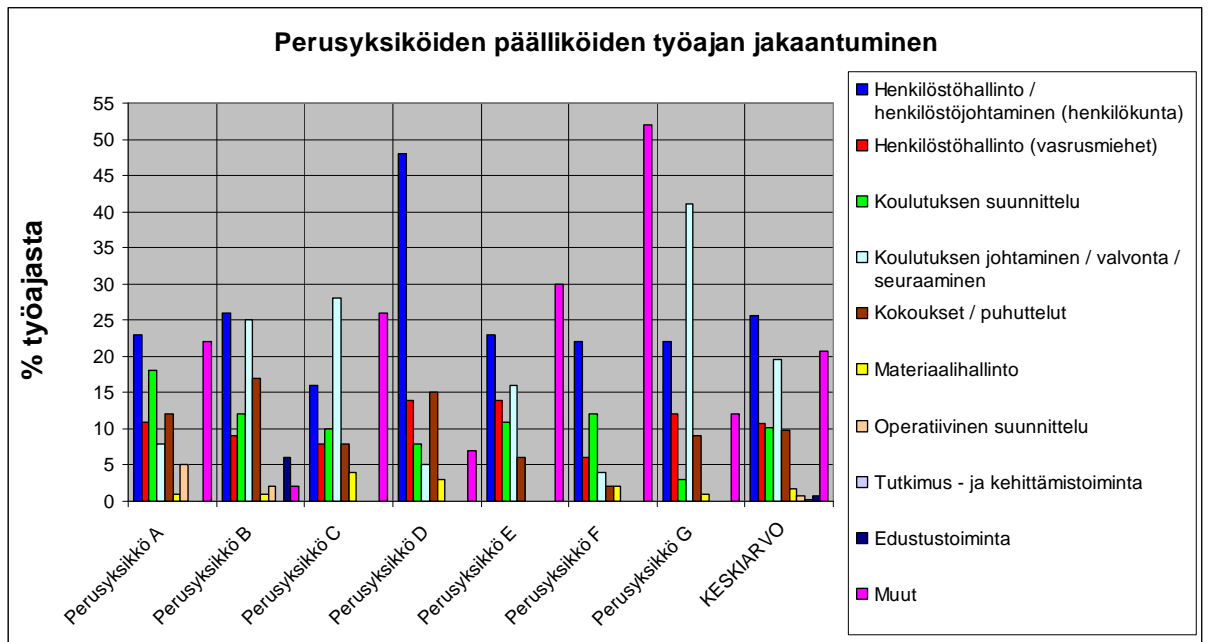
¹²⁶ Vuorio (1997), s. 12

6.2 Perusyksikön päällikön ajankäyttö tutkimuksen mukaan

Perusyksiköiden päälliköiden ajankäyttöä tutkittiin kymmenen ennalta määritellyn osa-alueen kautta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman tarkka kuva siitä, miten päälliköiden työaika jakautuisi tehtäväkokonaisuuden eri osa-alueiden kesken. Tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon se, että jonain toisena ajankohtana osa-alueiden painottuminen voisi olla hyvinkin erilainen. Nyt päälliköiden ajankäyttöä ohjasi esimerkiksi alkuvuonna käytävät kehityskeskustelut. Ajankäytön jakautumisessa on myös otettava huomioon, että nyt lähes nolville jääneet osa-alueet (operatiivinen suunnittelu, edustustoiminta sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta) ovat sellaisia kokonaisuuksia, joiden sisältämät työtehtävät saattavat ajoittua hyvinkin lyhyelle ajanjaksolle ja tästä syystä niiden osuus tehdyssä tutkimuksessa jäi vähäiseksi. Edellä mainitun lisäksi on syytä mainita, että esimerkiksi edustustehtävät on mainittu vain kahden perusyksikön päällikön tehtäväkuvauksissa.

Eniten työpanosta vaatinut osa-alue oli henkilökunnan henkilöstöhallinto / henkilöstöjohtaminen, joka vei kokonaistyöajasta noin 26 prosenttia. Vastaavasti varusmiesten henkilöstöhallintoon kului keskimäärin noin 11 prosenttia työajasta. Toiseksi suurin osa-alue oli muuhun kuin varsinaisiin työtehtäviin käytetyn ajan mittarina toiminut ”muut” osa-alue, noin 21 prosentin osuudella kokonaistyöajasta. Käsiteltäessä kohtaa ”muut”, on kuitenkin huomioitava, että osa-alueen korkea osuus johtuu muun muassa siitä, että kahden yksikön päälliköt olivat noin viikon mittaisilla komennuksilla ja tässä tapauksessa komennukseen käytetyt työtunnit on merkattu kohtaan muut.

Edellä mainittu huomioon ottaen, voidaan toiseksi suurimpana osa-alueena pitää koulutuksen johtamiseen, valvomiseen ja seuraamiseen käytettyä työaika. Tähän osa-alueeseen päälliköt käyttivät keskimäärin noin 20 prosenttia työajastaan. Toisena ajankohtana tämänkin osa-alueen prosenttiosuus kokonaisajankäytöstä voisi olla alhaisempi. Nyt sitä nostivat yhden yksikön henkilökunnan sairastelu ja runsaat poissaolot, jolloin päällikkö joutui tavallista enemmän tekemään kouluttajahenkilöstölle kuuluvia tehtäviä. Toisena prosenttiosuutta kasvattavana tekijänä voidaan pitää yhden yksikön päällikön osallistumista vieraan joukko-osaston harjoitukseen kouluttajana. Toisaalta tämän tyyppisiä ”vierailuja” toisen joukko-osaston harjoituksessa voidaan pitää päällikön työtehtäviin kuuluvina ja näin ollen niiden vaikutus kyseisen osa-alueen osuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon. Kuvasta 4 on havaittavissa miten yksiköiden päälliköiden ajankäyttö on jakaantunut tutkimuksessa käytettyjen kymmenen eri osa-alueen kesken.



Kuva 4: Päälliköiden työajan jakautuminen prosentuaalisesti

Luvussa 4 ”Perusyksikön päällikön ajankäyttö” on mainittu, että kaikkien päälliköiden tehtävänkuvaukset ovat keskenään yhteneväisiä eikä niissä ole suuria eroja. Tästä huolimatta tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella päälliköiden ajankäyttö poikkeaa toisistaan yllättävän paljon. Tähän voidaan hakea selitystä muun muassa siitä, että päällikön työtehtävä on hyvin moninainen ja toimintaympäristöä voisi paikoitellen kuvailla jopa kaoottiseksi. Nämä tekijät omiaan edesauttamaan sitä, ettei päällikkö pysty tekemään niitä töitä joita hän on suunnitellut tekevänsä. Voi esimerkiksi olla, että päällikkö on suunnitellut menevänsä seuraamaan koulutusta, mutta joutuukin tästä huolimatta selvittämään varusmiesten henkilökohtaisia asioita esimerkiksi joukko-osaston sosiaalikuraattorin kanssa. Toisena esimerkkinä voidaan pitää myös tässäkin tutkimuksessa esiin tullutta henkilöstön sairastumista, jolloin päällikkö voi joutua tekemään niin sanotusti muiden vastuulle kuuluvia töitä.

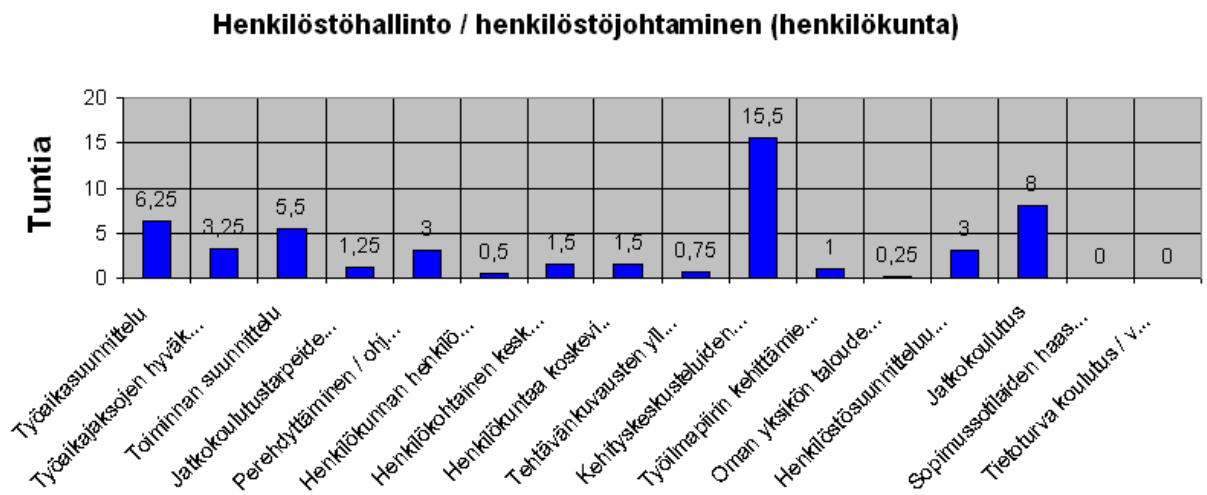
Seuraavaksi on selvitetty kuinka työt ovat jakautuneet kunkin osa-alueen sisällä. Tulosten esittämistä varten laadituissa kuvissa merkinnät ovat tunteina ja tuntimerkintöjä tulkitaan seuraavalla tavalla:

- 0,25 = 15 minuuttia (esimerkiksi 1,25 = 1 tunti 15 minuuttia)
- 0,50 = 30 minuuttia (esimerkiksi 6,50 = 6 tuntia 30 minuuttia)
- 0,75 = 45 minuuttia (esimerkiksi 2,75 = 2 tuntia 45 minuuttia)

Henkilöstöhallinto / henkilöstöjohtaminen (henkilökunta)

Päälliköt käyttivät kokonaistyöajastaan henkilökunnan henkilöstöhallintoon / henkilöstöjohtamiseen keskimäärin noin 49 tuntia ja 15 minuuttia, joka on prosentteiksi muutettuna noin 26 prosenttia. Keskihajonta (noin 20 tuntia) muodostui erittäin suureksi, koska yksi päälliköistä osallistui yhdeksänä työpäivänä henkilökunnan jatkokoulutukseen oppilaana. Ilman tätä yksittäistä ”piikkiä” keskihajonnaksi muodostuu noin viisi tuntia. Suurin yksittäinen työtehtävä osa-alueen osalta oli kehityskeskusteluiden valmistelu sekä niiden käyminen. Kehityskeskusteluihin päälliköiltä kului työaika tarkastelujakson aikana keskimäärin 15 tuntia 30 minuuttia. Kehityskeskusteluihin valmistautuessaan on työpisteen esimiehenä toimivan päällikön laadittava suoritusarviointi jokaisesta henkilökuntaan kuuluvasta alaisestaan. Tämän lisäksi esimiehen on selvitettävä etukäteen itselleen muun muassa alaisen tehtävänkuvaus, alaisen sodan ajan tehtävä, alaiselle asetetut/sovitut tavoitteet sekä tehtävät ja alaisen toimenkuvaan liittyvät työyksikön tärkeimmät ja keskeisimmät aikaansaannokset ja tulokset resurssit huomioon ottaen. Valmistelut ja kehityskeskusteluiden käyminen saattaa viedä kahdesta kolmeen tuntia per alainen.¹²⁷

Kuvasta 5 on havaittavissa miten henkilöstöjohtamiseen kohdistuneet työt ovat jakautuneet työtunneissa mitattuna. Henkilökunnan työaikojen, vuosilomien ja käytön suunnittelu on yksi päällikön keskeisimmistä tehtävistä. Ilman motivoituneita ja ammattitaitoisia asiansa osaavia alaisia päällikön on mahdotonta täyttää perusyksikölle käskettyä tehtävää. Henkilöstöjohtaminen onkin avain onnistumiseen. Päällikön on löydettävä toimiva esimiesrooli sekä osattava toimia esimiehen vaativassa tehtävässä. Toisaalta päällikön on myös ansaittava alaisten hänelle myöntämä johtajuus.



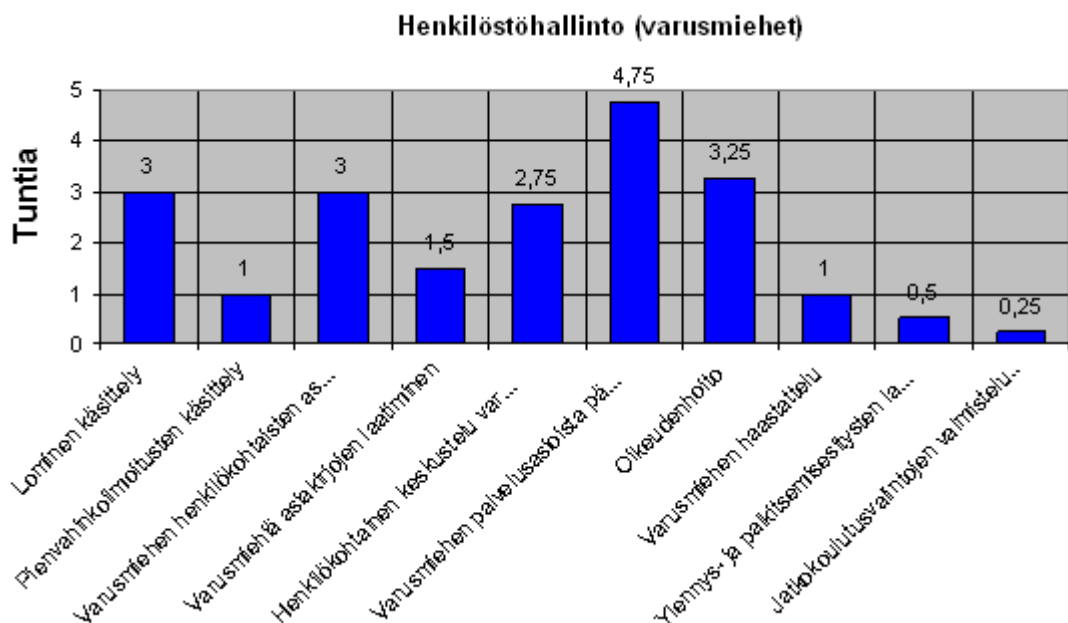
Kuva 5: Henkilökunnan henkilöstöasioihin käytetyn ajan jakautuminen

¹²⁷ PEHENK-OS PAK 03:09, Liite 1 ja Liite 2

Henkilöstöhallinto (varusmiehet)

Varusmiesten henkilöstöasioiden hoitoon päälliköt käyttivät keskimäärin 20 tuntia ja 30 minuuttia. Keskihajonnaksi muodostui kuusi tuntia 45 minuuttia. Keskihajontaa korottava vaikutus oli sillä, että yksi päälliköistä teki tarkastelujakson aikana vähemmän työtunteja ja näistä tunneista suurin merkittävä osa kului komennukseen. Varusmiehiä koskevat henkilöstöasiat ovat lähinnä toimistossa joko tietokoneella tai käsin tehtävää työtä. Tämä on havaittavissa kuvasta 6, jossa varusmiesten henkilöasioiden käsittelyyn käytetty työaika on esitetty tunteina. Esimerkiksi lomien käsittelyyn päälliköiltä kului tarkastelujakson aikana noin kolme tuntia. Lomien käsittelyprosessissa osa asioista voidaan delegoida alaisille, mutta päällikkö on kuitenkin viime kädessä vastuussa lomien myöntämisestä sekä niiden allekirjoittamisesta.

Suurin yksittäinen aika meni varusmiesten palvelusasioista päättämiseen. Varusmiesten palvelusasioista päättämällä tarkoitetaan esimerkiksi koulutusvalintojen tekoa, varusmiesten palveluskelpoisuusluokan muutosta koskevia asioita, sosiaalisten ongelmien hoitoa ja niin edelleen. Muun muassa maavoimien esikunnan asevelvollisuusalan¹²⁸ antamassa ohjeessa määritellään tarkasti, mitä ovat perusyksikön päällikön vastuulla olevat toimenpiteet varusmiehen palvelusta koskevilla asioilla. Tässäkin suhteessa päällikkö on yksikössään ainoa henkilö, joka voi juridisesti päättää varusmiehen palvelusasioista. Mikäli päällikkö on esimerkiksi lomalla tai vaikkapa pidemmällä komennuksella, toimii hänen sijaisenaan varapäällikkö. Sijaisena toimissaan varapäälliköllä on samat oikeudet ja velvollisuudet kuin päällikölläkin.



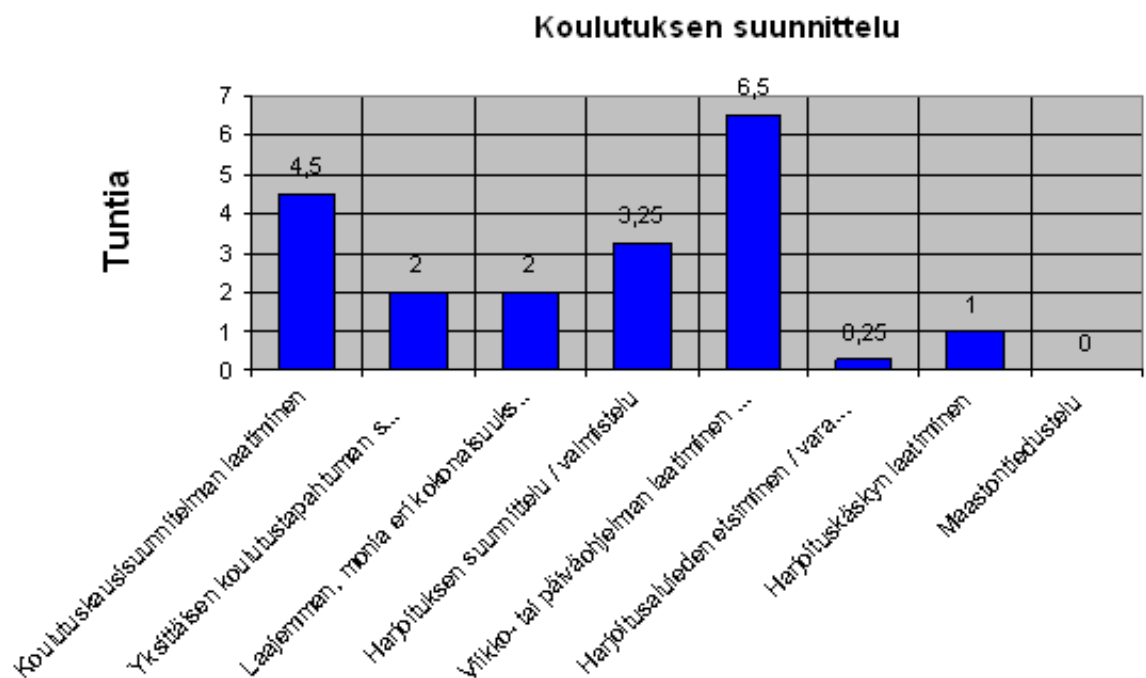
Kuva 6: Varusmiesten henkilöstöasioihin käytetyn ajan jakautuminen

¹²⁸ PVOHJE 001 ASEVELVOLLISUUSALA - MAAVEHENKOS

Varusmiesten oikeudenhoitoa koskevat toimenpiteet vievät myös yllättävän paljon päälliköiden aikaa. Riippuen siitä kuinka vaikeasta tai vakavasta rikkomuksesta on kysymys, voi sen loppuunsaattamiseksi kulua päälliköltä aikaa jopa useampi työpäivä. Vuorion tekemästä tutkimuksesta käykin ilmi, että päälliköillä on pyrkimys ylläpitää sotilaallista kuria ja järjestystä muilla kuin oikeudenhoidon keinoilla. Kurinpitoseuraamuksia ei myöskään päälliköiden keskuudessa arvostettu, eikä niitä pidetty hyvänä johtamiskeinona.¹²⁹

Koulutuksen suunnittelu

Koulutuksen suunnitteluun päälliköt käyttivät noin 19 tuntia 30 minuuttia, joka on noin 10 prosenttia kokonaistyöajasta. Tutkimusajankohtana käynnissä oli juuri palvelukseen astuneiden alokkaiden peruskoulutuskausi¹³⁰. Päälliköillä ei peruskoulutuskauden rutiininomaisten ja ennalta käskettyjen koulutusaiheiden takia ole kovinkaan suurta mahdollisuutta vaikuttaa peruskoulutuskauden koulutusrytmiin tai -aiheisiin. Suurin osa päälliköiden koulutuksen suunnitteluun käyttämästä ajasta liittyi tulevien koulutuskausien läpivientien tai eri kurssien toimenpanokäskeyjen valmisteluun ja laadintaan, harjoitusten suunnitteluun tai viikko- ja päiväohjelmien laatimisiin / hyväksymisiin (kuva 7). Pääpaino tässä vaiheessa onkin saapumiserän palvelusajan kokonaisuuden suunnittelussa.



Kuva 7: Koulutuksen suunnitteluun käytetyn ajan jakautuminen

¹²⁹ Vuorio (1997), s. 17

¹³⁰ Kuudessa perusyksikössä varusmiehet astuivat palvelukseen 10.1.2011. Yhdessä perusyksikössä oli käynnissä 9 kuukautta palvelevien varusmiesten joukkokoulutuskausi.

Koulutuksen suunnittelu on osa-alueista se, jonka tehtäviä päälliköt ovat ehkä eniten delegoineet alaisilleen. Esimerkiksi peruskoulutuskauden kokonaissuunnittelu ja niin sanottu johtovastuu on saatettu antaa esimerkiksi saapumiserän johtajan vastuulle ja varapäällikön vastuulla saattaa olla muun muassa erikoiskoulutuskauden eri kurssien suunnittelu- ja valmistelutyö¹³¹. Koulutuksen suunnitteluun ja valmisteluun liittyvien työtehtävien delegointi perusyksikössä on hyvin tyypillistä. Alla on esimerkki yhden päällikön palautteesta liittyen juuri koulutuksen suunnitteluun ja sen delegointiin alaisille.

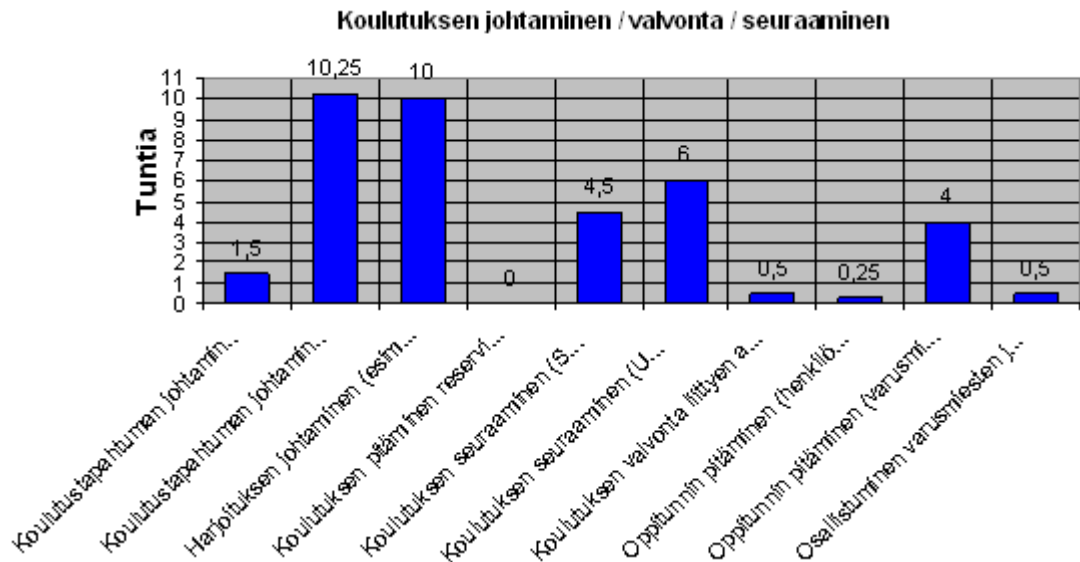
”Toisena ajanjaksona harjoitusten/koulutuksen valmistelu olisi varmasti hauras ison osan. Nyt olin säilyttänyt kaiken sellaisen pääsääntöisesti varapäällikön ja saapumiserän johtajan vastuulle.”

Päällikön aika ei riitä siihen, että hän suunnittelisi ja valmistelisi kaikki koulutuskaudet yksin viimeisintä koulutustapahtumaa myöden. Toisaalta yksikön kouluttajilla ammattitaito voi olla jonkin tietyn aiheen osalta parempi kuin päälliköllä ja tästä syystä valmisteluvastuun antaminen parhaiten asian osaavalle edistää koko työyksikön toimivuutta. Delegoidessaan suunnittelu- tai valmisteluvastuuta pystyy päällikkö keskittymään paremmin päätehtäväänsä, kokonaisuuden hallintaan.

Koulutuksen johtaminen / valvonta / seuraaminen

Koulutuksen johtamiseen ja seuraamiseen päälliköt käyttivät seurantajakson aikana noin 30 tuntia, joka on kokonaistyöajasta noin 15 prosenttia. Keskiarvoa nosti yhden päällikön toimiminen kouluttajana vieraan joukko-osaston harjoituksessa. Tämän lisäksi yhden yksikön päällikkö toimi alokasleirillä oman toimensa ohella (harjoituksen johtaja) yhden alokasjoukkueen kouluttajana sairastumisista johtuen. Jälkimmäisessä tapauksessa työtunnit on merkattu harjoituksen johtamista kuvaavaan sarakkeeseen. Varsinaisesti perusyksikön päällikön tehtäviin ei kuulu yksittäisten koulutustapahtumien johtaminen varusmiehille tai henkilökunnalle, mutta tunnit vastaavat kuitenkin aika hyvin todellisuutta, koska osa-alueeseen kuului myös harjoitusten johtamiseen käytetty aika. Seurantajakson aikana vain kaksi päälliköistä toimi harjoituksen johtajan tehtävässä, mutta pidemmän seurantajakson aikana todennäköisesti kaikki päälliköt olisivat toimineet harjoituksen johtajina. Käytettyjen tuntien kokonaismäärä olisi silloin vaan jakautunut eri tavalla osa-alueen sisällä.

¹³¹ Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2010, esimerkiksi s. 121–124



Kuva 8: Koulutuksen johtamiseen ja seurantaan käytetyn ajan jakautuminen

Päälliköt seurasivat koulutusta yhteensä noin 10 tunnin verran, mikä on kolmasosa tähän osaluueeseen käytetyistä työtunneista (kuva 8). Huomionarvoista on kuitenkin se, että koulutuksen seuraamiseen ja valvomiseen käytetyt tunnit kasaantuivat käytännössä vain kahdelle päällikölle. Tämä voi johtua monestakin eri syystä. Yhtenä syynä voi olla päällikköiden oma henkilökohtainen ajatusmaailma; toiset näkevät koulutuksen seuraamisen tärkeänä, toiset taas ajattelevat, että kyllä kouluttajat osaavat asiansa, eikä heidän peräänsä tarvitse jatkuvasti katsoa. Toisaalta myös muut työt saattavat estää sen, että päällikkö ei yksinkertaisesti ehdi poistua toimistostaan. Tätä asiaa kuvaa hyvin yhden päällikön kommentti:

”Sitten loppuaikana kehityskeskustelut ja niiden valmistelu söi oikeastaan kaiken ajan koulutuksen seuraamiselta. Tuntijakauma vaihtelee siis aika paljon riippuen vuodenaikasta.”

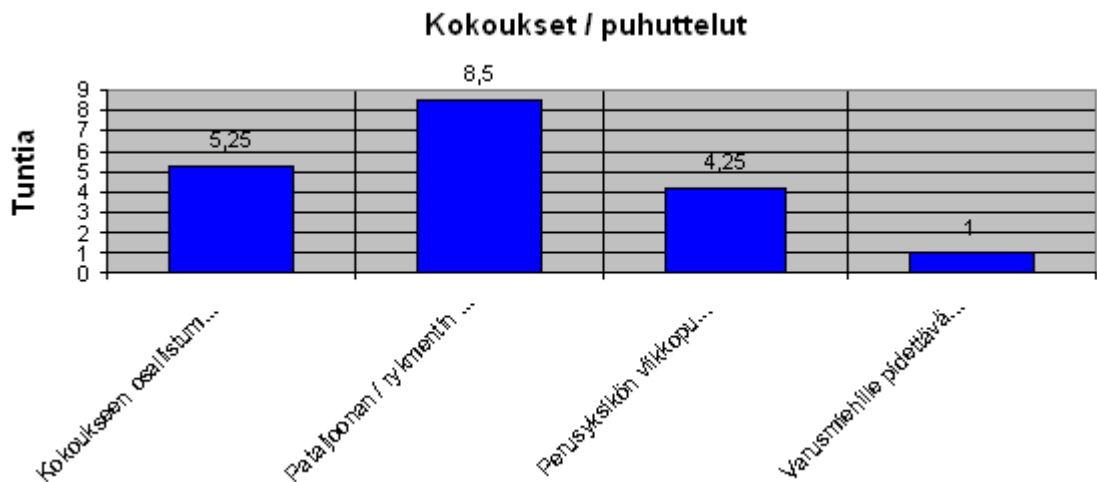
Jokainen tutkimukseen osallistunut päällikkö piti tarkastelujakson aikana keskimäärin kaksi tuntia oppitunteja varusmiehille. On hyvin tyypillistä, että peruskoulutuskaudella päälliköt pitävät tietyt oppitunnit itse. Aiheet eivät niinkään liity koulutukseen vaan aiheina voi olla esimerkiksi yleinen sotilaskoulutus (käyttäytyminen ja varusmiespalveluksen suorittaminen), oikeudenhoito tai vaikkapa turvallisuuspolitiikka.

Kokoukset / puhuttelut

Erilaisiin kokouksiin ja palavereihin osallistuminen vei päälliköiltä keskimäärin noin 19 tuntia tarkastelujakson aikana. Tämä on noin 10 prosenttia kokonaistyöajasta. Eniten aikaa vei

ylemmän johtoportaan viikkopalaverit tai vastaavat. Keskimäärin jokainen päällikkö osallistui kerran viikossa joukkoyksikön viikkopalaveriin ja piti kerran viikossa henkilökunnalle suunnatun viikkopuhuttelun. Kokouksiin käytettyä aikaa ei välttämättä tarvitse erotella henkilöstöhallintoon ja koulutuksen suunnitteluun käytetystä ajasta, koska kokouksissa kuitenkin pääsääntöisesti käsitellään edellä mainittuihin osa-alueisiin kuuluvia asioita. Halusin kuitenkin erotella kokoukset omaksi osa-alueeksi, jotta pystyisin mahdollisesti selvittämään sen, toimivatko kokoukset pelkästään ajanhukkaajina vai onko niistä oikeasti hyötyä päällikön johtamistoiminnassa.

Yleisesti on sanottu, että kokoukset saattavat olla organisaation ainoa muodollinen viestintäkanava ja tämä pitää mielestäni hyvin paikkansa myös puolustusvoimissa. Esimerkiksi pataljoonan viikkopalaverissa pataljoonan komentaja näkee samalla kerralla kaikki alaisenaan toimivat yksikön päälliköt. Vastaavasti perusyksikössä järjestettävä viikkopuhuttelu saattaa olla ainoa tapahtuma viikossa, jolloin päällikkö saa kaikki henkilökuntaan kuuluvat saman pöydän ääreen. Tässä mielessä pataljoonan ja perusyksikön viikkopalavereita voidaan pitää tarpeellisina, eivätkä ne toimi pelkästään ajanhukkaajina. On kuitenkin muistettava, että kokousten pitää olla valmisteltuja ja niissä tulisi käsitellä vain tarpeellinen asia. Muussa tapauksessa kokoukset voivat tuntua osallistujista täysin turhilta, eikä niitä tällöin nähdä toimintaa edistävänä, vaan pikemminkin sitä haittaavina asioina.

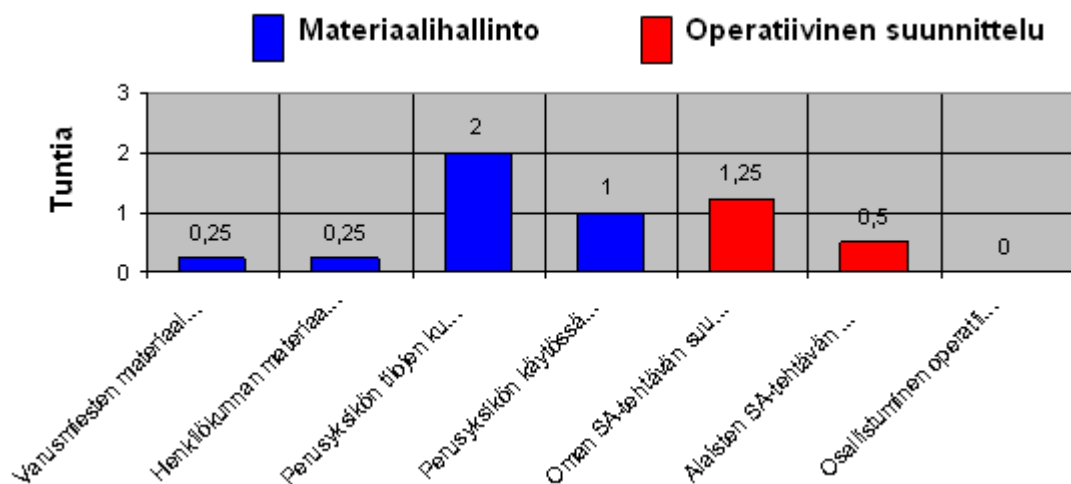


Kuva 9: Kokouksiin ja puhutteluihin käytetyn ajan jakautuminen

Materiaalihallinto sekä operatiivinen suunnittelu

Materiaalihallintoon päälliköt käyttivät keskimäärin noin kolme ja puoli tuntia työajastaan. Materiaalihallintoon käytetyn ajan mittaaminen on siinä mielessä vaikeaa, että päällikön osalta esimerkiksi materiaalitarkastukset ajoittuvat vuodessa aina tiettyyn joukko-osastossa erikseen määriteltyyn ajankohtaan. Kyseisinä ajankohtina joukko-osastoissa suoritetaan erillisiä valvontatarkastuksia, joihin perusyksikön päällikkö osallistuu oman yksikkönsä osalta. Muutoin koulutuskäytössä olevan materiaalin ja esimerkiksi varusmiehille jaetun asemateriaalin tarkastukset ja käytön valvonta ovat kouluttajajenkilöstön vastuulla. Esimerkiksi varusmiesten asemateriaalin osalta toimitaan seuraavasti: joukkueen kouluttaja tai vastaava tarkistaa pääsääntöisesti kerran viikossa varusmiehille käyttöön jaetun asemateriaalin kunnan ja merkitsee tarkastuksen suorittamisen erilliseen asetarkastusmuistioon. Voimassa olevan ohjeistuksen mukaan päälliköllä on velvollisuus tarkastaa asetarkastusmuistiot kerran kuukaudessa ja todeta niiden perusteella käyttöön jaetun asemateriaalin kunto ja käyttöhuollon toteutuminen.¹³²

Perusyksikön vastuulla olevien tilojen kunnosta ja käytöstä vastaa pääsääntöisesti perusyksikön vääpeli.¹³³ Tästä huolimatta perusyksikön tilojen kunnan sekä siisteyden valvontaan päälliköt käyttivät tarkastelujakson aikana keskimäärin noin kolme tuntia. Suurin osa käytetyistä tunneista liittyy todennäköisesti varusmiesten majoitustupien tai esimerkiksi joukkuevarastojen siisteyden tarkastamiseen.



Kuva 10: Materiaalihallintoon sekä operatiiviseen suunnitteluun käytetyn ajan jakautuminen

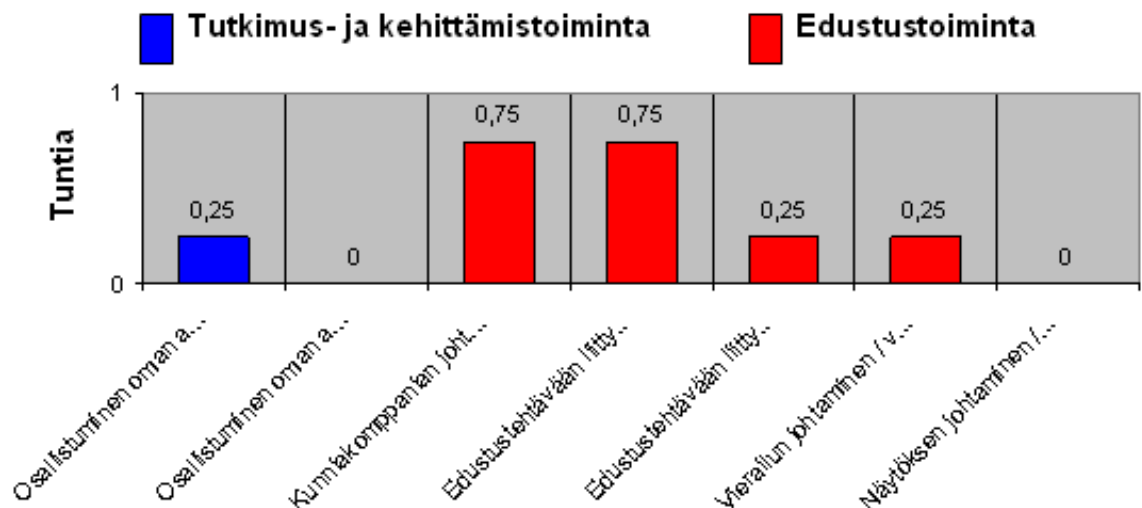
¹³² PEMAT-OS PAK ASE 01:06.01, s. 2–3

¹³³ Yleinen palvelusohjesääntö (2009), s. 36 ja Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2010, esimerkiksi s. 123

Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja työtehtäviä jotka liittyvät päällikön, hänen alaisensa tai sen joukon, johon päällikkö on sijoitettu, sodan ajan tehtävään. Kyseisiin tehtäviin päälliköt käyttivät työajastaan vajaan kaksi tuntia (kuva 10). Tämä ei tarkoita sitä, etteivät päälliköt arvostaisi sodan ajan suunnitteluun käytettyä aikaa. Operatiiviseen suunnitteluun käytetyn ajan vähyys johtuu siitä, että puolustusvoimissa on vakiintunut tapa laatia sodan ajan suunnitelmia kahdesti vuodessa. Toinen suunnittelutilaisuus pidetään keväällä ja toinen syksyllä. Tällöin henkilökuntaan kuuluvat sitoutuvat sodan ajan suunnitelmien laadintaan ja päivittämiseen aina viikoksi kerrallaan.¹³⁴ Tämän lisäksi päälliköillä on tietenkin mahdollisuus päivittää omia sodan ajan suunnitelmia aina kun rauhan ajan työtehtävät sen sallivat.

Tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä edustustoiminta

Tarkasteluajanjaksona päälliköt eivät käytännössä osallistuneet tutkimus- ja kehittämistoimintaan (kaksi päällikköä yhteensä tunti ja 30 minuuttia). Joukko-osastossa tutkimus- ja kehittämistoimintaa johtaa erillinen sektori, jonka tehtävänä on toteuttaa joukko-osastolle käskettyä tutkimustehtäviä.¹³⁵ Kehittämistoiminnasta riippuen sektorilla on mahdollisuus toteuttaa erikseen käsketyissä perusyksiköissä esimerkiksi uusien välineiden kokeilutoimintaa tai vastaavasti käyttää perusyksikön henkilöstöä asiantuntijatehtävissä tutkimukseen liittyen.



Kuva 11: Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä edustustoimintaan käytetyn ajan jakautuminen

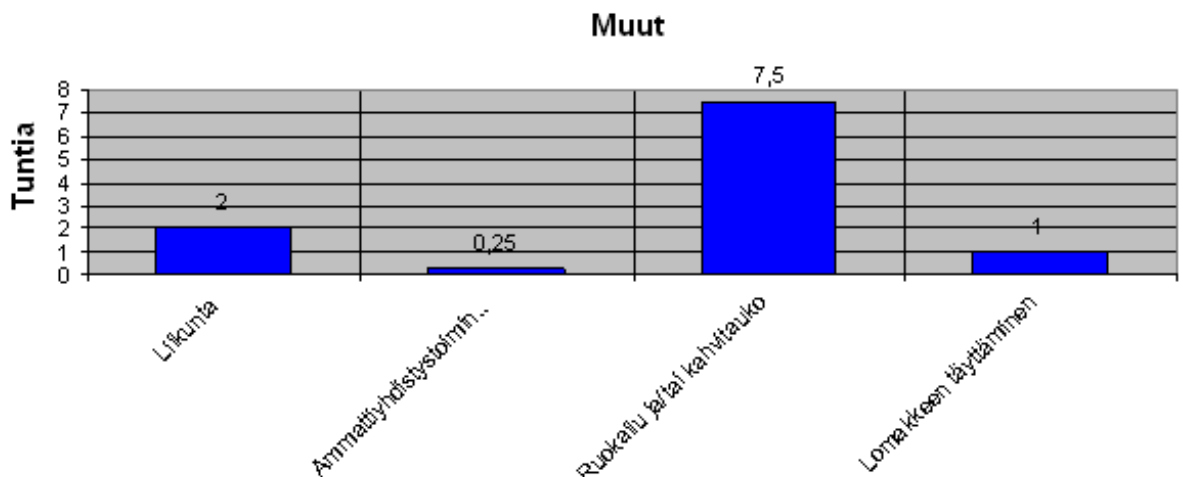
¹³⁴ Pääsääntöisesti niin sanotut operatiivisen suunnittelun viikot järjestetään viikoilla 11 sekä 41 ja niihin osallistuminen käsketään erikseen ylemmän johtoportaasta toimesta.

¹³⁵ Esimerkiksi Kaartin Jääkäriyrykmentissä toimii erillinen tutkimus- ja kehittämissktori. Kaartin Jääkäriyrykmentin työjärjestys 2010, s. 45

Edustustoimintaan liittyvät työtehtävät koskivat tarkastelujakson aikana vain yhtä perusyksikön päällikköä. Tässä mielessä kuvan 11 keskiarvot eivät kerro totuutta edustustoimintaan käytetyn ajan jakaantumisesta. Tämän perusteella voidaankin todeta, että päälliköt eivät käytä aikaansa edustustoimintaan liittyviin työtehtäviin. Lisäksi on hyvä mainita, että tutkimukseen osallistuneista perusyksikön päälliköistä vain kahdella edustustoiminta on omana kohtanaan tehtävänkuvauksessa.

Muut

Tutkimuksen aineiston keräämistä varten laaditussa itseraportointilomakkeessa kohtaan ”muut” oli valmiiksi sijoitettu neljä kuvassa 12 esiintyvää kohtaa. Kyseisiä kohtia ei varsinaisesti voi pitää työtehtävinä, mutta ne ovat kuitenkin sellaisia asioita, jotka on hyvä selvittää tämän tutkimuksen yhteydessä. Ennalta määritellyistä asioista ruokailu- ja kahvitauot olivat suurin yksittäinen asia, johon päälliköiltä kului aikaa. Jokainen päällikkö käytti noin 30 minuuttia päivittäin ruokatauon pitämiseen. On tietenkin muistettava, että ruokataukoja ei virkaehtosopimuksen mukaan lasketa varsinaiseksi työajaksi. Tästä syystä ruokailuihin käytettyä aikaa ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä varsinaisen työajan osana.



Kuva 12: Muu ajankäyttö

Liikuntaan vastaajat käyttivät keskimäärin noin kaksi tuntia työaikaa koko raportointijakson aikana. Henkilökuntaan kuuluvilla on oikeus harrastaa niin sanottua viikkoliikuntaa työajalla kaksi tuntia joka viikko. Viikkoliikunnan harrastaminen on jokaisen omalla vastuulla ja se onkin nimenomaan oikeus, ei velvollisuus.¹³⁶

Varsinaiseen raportointiin liittyen perusyksikön päälliköt käyttivät itseraportointilomakkeen täyttämiseen keskimäärin noin tunnin koko tarkastelujakson aikana. Itseraportointilomakkeista

¹³⁶ Kaartin Jääkärirykmentin vuoden 2011 toimintakäsä, liite 6.1

oli havaittavissa kaksi erilaista tapaa työajan raportointiin: osa oli täyttänyt lomaketta päivittäin ja osa taas täytti lomakkeen aina viikon päätteeksi. Kaksi päälliköistä ei ollut merkannut ollenkaan lomakkeen täyttööseen kulunutta aikaa.

Päälliköillä oli mahdollisuus lisätä kohdan ”muut” alle sellaisia työtehtäviä tai tapahtumia, joille ei itseraportointilomakkeesta löytynyt valmista kohtaa tai vastaavasti työtehtävä oli helppompi ja selkeämpi ilmoittaa omana kohtanaan. Päälliköt lisäsivät tällaisia työtehtäviä ja tapahtumia yhteensä 16 kappaletta. Kaikki päälliköiden itse ilmoittamat tehtävät löytyvät tutkielman liitteestä 4. Tehtävät olivat pääsääntöisesti yksittäisiä yhden päällikön lisäämiä kohtia. Kuitenkin kolme lisättyä kohtaa löytyi kahdesta tai useammasta itseraportointilomakkeesta. Nämä kohdat olivat: ”PVAH -tehtävien käsittely ja eri asiakirjojen etsiminen”, ”valvojan tehtävät” sekä ”komennus”. Varsinkin komennukseen käytetyt tunnit lisäsivät ”muut” osaluheen painoarvoa mietittäessä päällikön ajankäytön jakautumista. Tämä on selkeästi havaittavissa kuvasta 4.

Huomionarvoisempana voidaan pitää lisättyä kohtaa ”PVAH -tehtävien käsittely ja eri asiakirjojen etsiminen”. Kyseisellä kohdalla päälliköt tarkoittivat sitä aikaa, joka kului tietokoneella eri asiakirjojen etsimiseen ja ohjelmien käynnistämiseen. Vaikka vain kaksi päälliköistä oli merkinnyt tämän kohdan omaan raporttiinsa, voidaan helposti päätellä, että kaikilla muillakin kului aikaa vastaaviin toimenpiteisiin. Asiaa kuvaa hyvin yhden päällikön kommentti palautetta kysyttäessä:

”Tietojärjestelmien käytölle (VARTTI, PVAH, PVHRI jne.) ei ollut omaa selkeää kohtaa, joten lisäsin sellaisen kohtaan ”muut”. Samaan kategoriaan uppoaa käskyjen yms. lukeminen ja tehtävien käsitteleminen. Kun asioita tekee moniajona tietokoneella ja avoinna on useita sovellutuksia, on hankala yksilöidä käytettyä aikaa. Pelkästään ESJJK:n joukko-osasto tunnuksen (tiimalasi) katselemiseen ja ohjelmien käynnistymisen odotteluun menee arviolta 15min/päivä Postia tuli tuon jakson aikana noin 230 viestiä ja tehtäviä järjestelmällä noin 40. Merkkasin oletusarvoksi 1h/päivä”

Voidaan siis olettaa, että keskimäärin päälliköiltä kuluu yhden työpäivän aikana noin tunti pelkästään tiedon etsintään, saapuneisiin viesteihin vastaamiseen tai tietojärjestelmällä annettujen tehtävien käsittelemiseen. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikella todennäköisyydellä saapuneet viestit tai tehtäväsovelluksella annetut tehtävät liittyvät päällikön työnkuvaan, joten tässä mielessä tietokonetta voidaan vain soveltuvin osin pitää varsinaisena ajanhukkaajana.

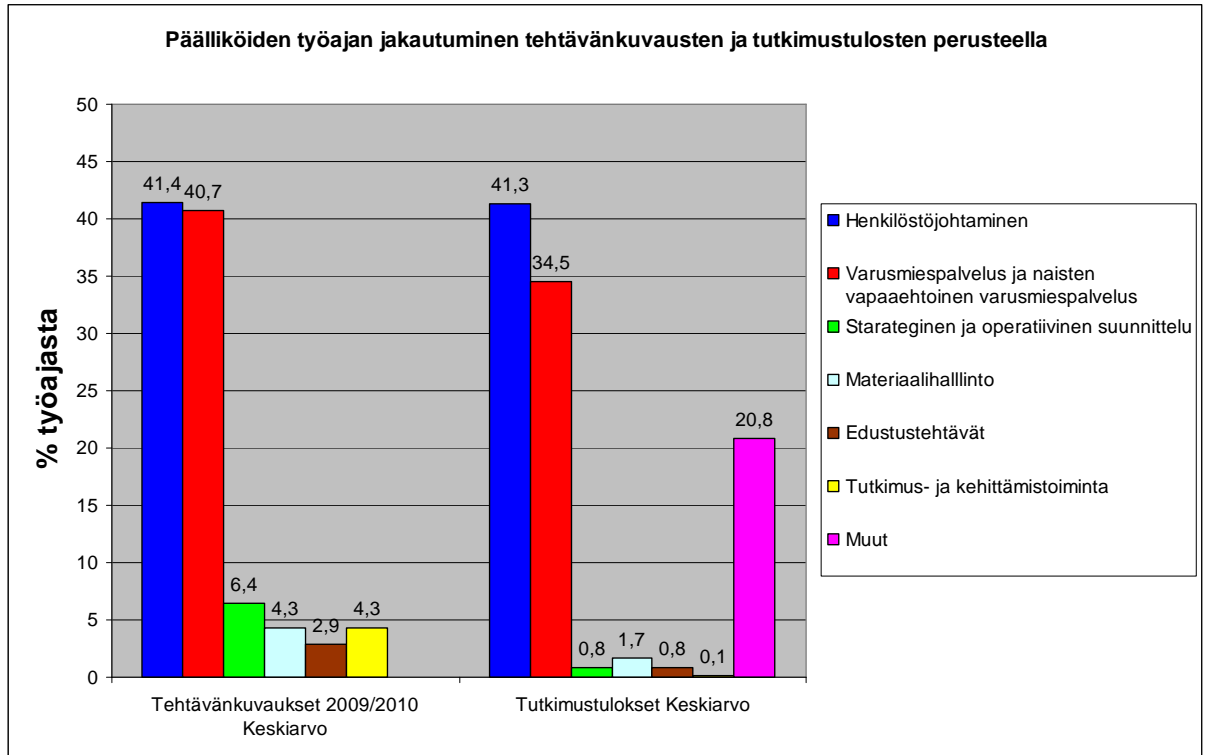
6.3 Tutkimustuloksen vertailu tehtävänkuvauksen yleiseen linjaan

Perusyksikön päällikön työtehtäviinsä käyttämää aikaa selvitettiin kymmenen eri osa-alueetta sisältävällä itseraportointilomakkeella. Vertailtaessa saatuja tuloksia voimassa olevaan tehtävänkuvauksen yleiseen linjaan, oli itseraportointilomakkeen osa-alueet muutettava vastaamaan tehtävänkuvauksissa käytettyjä kokonaisuuksia. Tehtävänkuvauksissa käytetyt kokonaissudet ovat henkilöstöjohtaminen, varusmiespalvelus ja naisten vapaaehtoinen varusmiespalvelus, strateginen ja operatiivinen suunnittelu, materiaalihallinto, edustustehtävät sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta. Raportointilomakkeessa käytettyjen osa-alueiden muuttamisessa pohjana toimi luvussa kolme kuvattu perusyksikön päällikön tehtävänkuvauksen (sivu 21).

Muutettaessa tutkimuksen tuloksia vertailukelpoisiksi tehtävänkuvauksen kanssa, muodostettiin henkilöstöjohtamisen kokonaisuus itseraportointilomakkeen ”henkilöstöhallinto / henkilöstöjohtaminen (henkilökunta)” ja ”henkilöstöjohtaminen (varusmiehet)” osa-alueista. Varusmiespalveluksen ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen vertailtavuutta varten itseraportointilomakkeesta yhdistettiin ”koulutuksen suunnittelu” ja ”koulutuksen johtaminen / valvominen / seuraaminen” osa-alueet. Tämän lisäksi raportointilomakkeen osa-alueeseen ”kokoukset / puhuttelut” käytetystä työajasta lisättiin puolet henkilöstöjohtamisen ja puolet varusmiespalveluksen ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen kokonaisuuteen. Kokouksista / puhutteluista lisätty aika johtui siitä, että on sitten kysymyksessä ylemmän johtoportaan tai perusyksikön kokous/puhuttelu voidaan olettaa, että noin puolet käytetystä ajasta käsittelee joko henkilökunnan tai varusmiesten henkilöstöhallintoon tai vastaavasti koulutukseen liittyviä asioita¹³⁷. Muiden itseraportointilomakkeessa olleiden osa-alueiden muuttamiselle ei ollut tarvetta, koska ne ovat samoja kuin tehtävänkuvauksissa käytetyt kokonaisuudet

Kuvasta 13 on havaittavissa, että tutkimuksen perusteella päälliköiden ajankäytöstä 41,3 prosenttia liittyi henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen, toisin sanoen perusyksikön hallintoon. Tehtävänkuvauksen perusteella päällikön tulisi vastaavasti käyttää työajastaan 41,4 prosenttia henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluviin työtehtäviin. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että perusyksiköiden päälliköiden toteutunut työaika vastaa lähes täysin tehtävänkuvauksen mukaista työajan jakautumista henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden osalta.

¹³⁷ Väite ”noin puolet käytetystä ajasta käsittelee joko henkilökunnan tai varusmiesten henkilöstöhallintoon kuuluvia asioita” perustuu omakohtaiseen kokemukseen eri kokouksista ja puhutteluista.



Kuva 13: Työajan jakautuminen tehtävänkuvauksen yleisen linjan ja tutkimustulosten perusteella

Asia ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen. Tutkimuksen mukaan päälliköt käyttivät henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluviin työtehtäviin yhteensä noin 709 tuntia koko tarkastelujakson aikana (liite 4). Näistä työtunneista 79 oli joko ylitöinä tai sotaharjoituksen aikana tehtyjä töitä. Tämä tarkoittaa sitä, että keskimäärin päälliköt tekivät henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluvista töistä noin 11 prosenttia työajan ulkopuolella tai siten, että heidän olisi pitänyt tehdä jotain muuta (esimerkiksi toimia harjoituksen johtajana sotaharjoituksessa). Edellä mainitun perusteella päällikön säännöllinen työaika ei siis riitä kaikkiin henkilöstöhallinnon vaatimiin työtehtäviin, vaan töitä joudutaan tekemään myös ylitöinä.

Toisaalta voidaan pohtia myös sitä, että mitä ovat niin sanotut sotaharjoitukseen kuulumattomat työt? Päälliköllä on kuitenkin rutiininomaisia kalenteriin sidottuja töitä, kuten viikkoohjelmien allekirjoittaminen, työaikasunnitelmien laatiminen tai hyväksyminen ja niin edelleen, jotka hänen on tiettyyn aikamääreeseen mennessä tehtävä. Tästä syystä esimerkiksi sotaharjoitukseen kuulumattomia töitä on erittäin hankala erotella. Asia on myös henkilökysymys, toiset pitävät näitä ”ylimääräisiä” töitä sotaharjoitukseen kuulumattomina ja merkitsevät niihin käytetyt työtunnit erikseen. Jotkut päälliköt taas saattavat pitää näitä töitä edellä kuvattun kaltaisina rutiinitehtävinä, jotka tavallaan sisältyvät päällikön tehtävän kokonaiskuvaan, oltiin sitten sotaharjoituksessa tai toimistossa. Tästä johtuen onkin lähes mahdoton päätellä, kuinka paljon perusyksikön päälliköt todellisuudessa tekevät töitä työajan ulkopuolella.

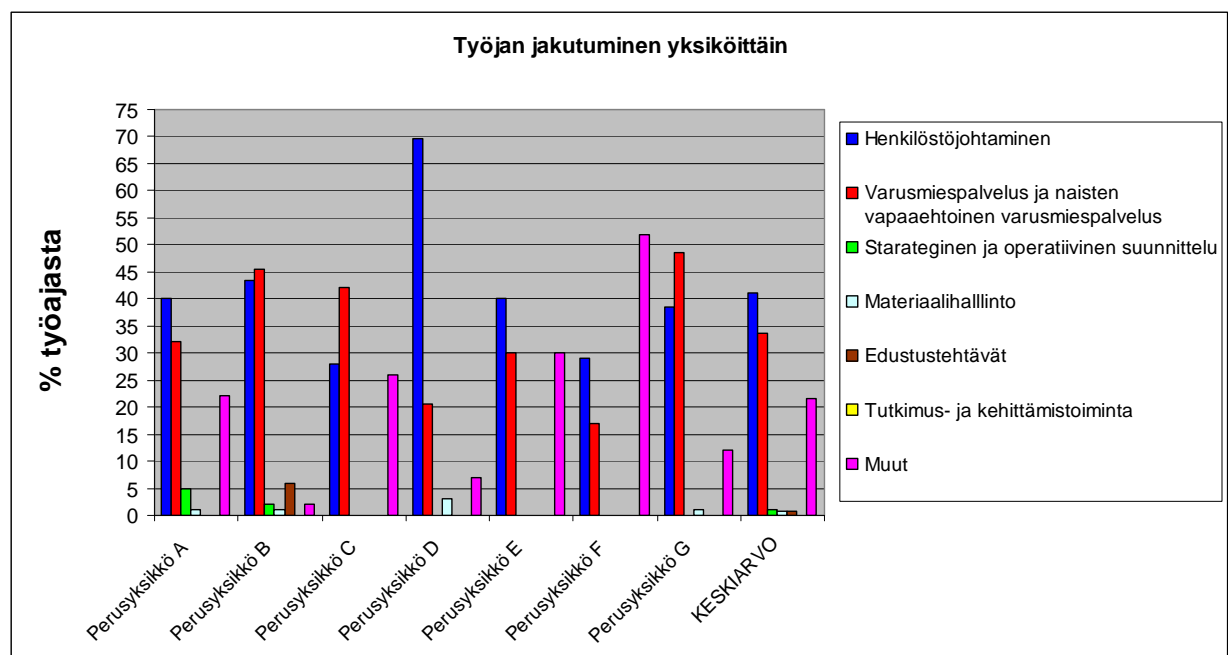
Tutkimuksen mukaan päälliköt käyttivät varusmiespalveluksen ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen kokonaisuuteen 34,5 prosenttia työajastaan. Tehtävänkuvausten yleisen linjan perusteella päälliköiden ajankäytön tulisi jakautua siten, että kyseessä olevan tehtäväkokonaisuuden hoitamiseen pitäisi käyttää 40,7 prosenttia työajasta. On siis havaittavissa, että päälliköiden työpanos ei kohdennu riittävästi varusmiesten koulutuksen johtamiseen ja suunnitteluun. Osasyynä tähän varmasti on se, että päälliköt ovat delegoineet koulutuksen suunnitteluun liittyviä työtehtäviä esimerkiksi varapäällikölle tai saapumiserän johtajalle. Osa delegoiduista tehtävistä on varmasti sellaisia jotka pitääkin delegoida. Toisaalta delegoitujen tehtävien joukkoon mahtuu varmasti myös työtehtäviä jotka päällikön on pakko delegoida alaisilleen. Päällikön on muistettava, että tehtävien delegointi ei ole itsetarkoitus. Delegoinnin tarkoituksena on parantaa työyhteisön toimivuutta ja samalla antaa alaisille vastuuta. Alaisen saama vastuu kehittää hänen osaamistaan ja parhaimmassa tapauksessa parantaa myös työmotivaatiota.

Toisaalta voidaan pohtia myös sitä, että eikö päälliköiden aika todellisuudessa riitä koulutuksen johtamiseen ja sen suunnitteluun. Tutkimuksen mukaan itseraportointilomakkeen kohtaan ”muut” ilmoitetut tunnit ”söivät” todennäköisesti koulutuksen johtamiseen käytettyä aikaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että tähän osa-alueeseen ilmoitetuista tunteista suurin osa liittyi komennuksiin. Komennukset ja erilaiset kurssit ovat kuitenkin olennainen osa päällikön tehtävää sekä ammatissa kehittymistä, eikä niitä voi tässä tapauksessa jättää huomioimatta. Joten syyn etsiminen yksittäisistä päällikön poissaoloista ei todennäköisesti tuo ratkaisua siihen, miten päällikön olisi mahdollista suunnata aikaansa enemmän koulutuksen johtamiseen.

Tutkimuksen mukaan strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, materiaalihallintoon sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan suuntautunut aika poikkesi erittäin paljon tehtävänkuvausten yleisestä linjasta. Tämä johtuu osaltaan siitä, että kyseisiin tehtäväkokonaisuuksiin liittyvät työtehtävät ovat hyvin kausiluonteisia. Osa tehtävistä, kuten esimerkiksi säännöllinen varusmiehille käyttöön jaetun asemateriaalin tarkastus, pitäisi päällikön toimesta tapahtua noin kerran kuukaudessa. Vastaavasti strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun liittyvä sodan ajan suunnitelmien päivittäminen saattaa koskea päällikköä vain viikon ajan koko vuonna. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan liittyviä työtehtäviä ei välttämättä ole ollenkaan. Myös edustustehtäviin käytetty aika ei kerro koko totuutta asiasta. Ensinnäkin vain kahdella Kaartin Jääkärirykmentin päälliköllä se on omana kohtanaan tehtävänkuvauksessa ja vain toinen näistä yksiköistä on vuorollaan niin sanotussa vartio- ja edustusvastuussa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö muidenkin yksiköiden päälliköillä olisi edustoimintaan liittyviä työtehtäviä. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi varusmiesten omaistenpäivän tapahtumat.

Tutkimuksen tuloksia on paikoitellen vaikeaa verrata tehtävänkuvauksen yleiseen linjaan, koska jokaisella yksikön päälliköllä ajankäyttö jakautui hyvin eri tavalla. Työaikojen erilainen jakautuminen johtui muun muassa jo aikaisemmin mainituista henkilökunnan poissaoloista sekä päälliköiden komennuksista. Päälliköiden työajan jakautuminen on havaittavissa kuvasta 14, jossa itserapotointilomakkeeseen osa-alueet on muunnettu vastaamaan tehtävänkuvauksen mukaisia kokonaisuuksia. Tuloksia on vertailtu sivulla 40 olevaan kuvaan (kuva 2), jossa on kuvattuna perusyksiköiden päälliköiden tehtävänkuvaukset.

Kuvasta 14 on havaittavissa, että kolme perusyksikön päällikköä on käyttänyt enemmän aikaa koulutuksen johtamiseen ja suunnitteluun kuin henkilöstöjohtamisen työtehtäviin. Vastaavasti yhden päällikön työpanon on kohdentunut henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen lähes 70 prosenttisesti. Mikäli ajankäytön jakautumista verrataan tehtävänkuvauksiin yksittäisen päällikön osalta, voidaan todeta että yksiköiden A, B ja G osalta ajankäytön jakautuminen on samansuuntainen kuin mitä se tehtävänkuvauksen mukaan pitäisi olla. Yksiköiden B ja C päälliköt taas käyttivät vastaavasti huomattavasti enemmän aikaa koulutuksen johtamiseen ja suunnitteluun kuin mitä heidän tehtävänkuvauksensa antavat ymmärtää.



Kuva 14: Perusyksiköiden päälliköiden työajan jakautuminen yksiköittäin tutkimustulosten perusteella

Kokonaisuutena voidaan todeta, että päälliköiden työpanoksen kohdentuminen tiettyihin tehtäviin riippuu hyvin paljon ajankohdasta. Jos tutkimus olisi tehty esimerkiksi kahden tai kolmen kuukauden mittaisena, olisi eri yksiköiden päälliköiden ajankäyttö mitä suurella todennäköisyydellä enemmän samansuuntainen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että pe-

rusyksikön päällikön työpanoksesta suurin osa liittyy henkilöstöjohtamisen ja varusmiesten ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen toimintoihin. Mielestäni näitä kahta tehtäväkokonaisuutta on pidettävä perusyksikön päällikön työtehtävän tärkeimpinä osa-alueina.

6.4 Näkökulmia perusyksikön päällikön ajankäyttöön

Keväällä 2008 Karjalan Prikaatissa laadittiin selvitystyö siitä, mihin perusyksiköiden päälliköiden työpanos kohdentuu, ja miten työpanosta voitaisiin paremmin kohdentaa Karjalan Prikaatin määrittelemään päällikön päätehtävään; koulutuksen johtamiseen. Selvitystyön perusteella Karjalan Prikaatin perusyksiköiden päälliköiden työpanoksesta noin 31 prosenttia suuntautui hallinnollisiin ja noin 18 prosenttia koulutukseen liittyviin työtehtäviin. Päälliköiden oman näkemyksen mukaan työajan tulisi kohdentua siten, että vain noin 14 prosenttia kokonaistyöajasta tulisi käyttää hallintoon liittyviin työtehtäviin ja vastaavasti koulutuksen johtamiseen kohdentuneen työajan tulisi olla noin 42 prosenttia kokonaistyöajasta.¹³⁸

Samansuuntaisia ajatuksia esitti puolustusministerin syksyllä 2009 käynnistämän selvitystyön raportti. Selvitystyön tarkoituksena oli arvioida yhteiskunnan näkökulmasta asevelvollisuusjärjestelmän toimivuuden turvaamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä arvioida asevelvollisuusjärjestelmän yhteiskunnallista vaikuttavuutta nyt ja tulevaisuudessa. Työtä tekemään asetettu ryhmä koostui kahdestakymmenestä suomalaisesta elinkeinoelämässä, politiikassa ja eri maanpuolustusjärjestöissä (muun muassa maanpuolustusyhdistys, Suomen reserviupseeriliitto ry, varusmiesliitto) toimivista vaikuttajista. Raportissa todettiin, että perusyksikön päällikkö on yksikkönsä pääkouluttaja, ja että hänellä on kouluttajien työn ohjaamisessa keskeinen merkitys. Raportin mukaan päällikkö on kuitenkin usein ristiriitaisessa tilanteessa, jossa valinta päivän työpanoksen suhteen on tehtävä hallinnon tai koulutuksen välillä. Lisäksi raportissa todetaan, että päälliköillä on liikaa hallinnollisia tehtäviä ja niitä olisi vähennettävä, jotta päälliköt ehtisivät olla kentällä kouluttamassa ja opastamassa henkilökuntaansa.¹³⁹

Tässäkin tutkimuksessa esille tulleessa Ville-Veikko Vuorion tekemässä tutkimuksessa ”*Perusyksikön päällikön tehtävänkuvaus*”, on samansuuntainen jako perusyksikön päällikön työpanoksen kohdentumisessa kuin kahdessa edellä mainitussa selvitystyössä. Vuorion tekemän tutkimuksen perusteella päälliköiden ajankäyttö jakautui hallinnon ja koulutuksen välillä seuraavasti: koulutukseen päälliköt käyttivät 31 prosenttia työajastaan kun taas hallintoon kului 48 prosenttia työajasta. Tutkimuksen kohderyhmänä toimineista 79 prosenttia oli sitä mieltä, että päälliköillä kului liikaa aikaa toimistotöihin. 65 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että pääl-

¹³⁸ Perusyksikön koulutusedellytysten kehittämistarpeita ja perusyksikön päällikön tukeminen perusyksikön koulutuksen johtamisessa Karjalan Prikaatissa (2008), liite 2 s. 3

¹³⁹ Suomalainen asevelvollisuus (2010), s. 1 ja 99–100

liköllä on taas vastaavasti liian vähän aikaa koulutuksen johtamiseen ja seuraamiseen. Vuorio esittää työssään neljä eri toimenpidettä¹⁴⁰, joiden avulla päälliköiden ajankäyttö saataisiin vastaamaan päälliköiden omia haluja ja organisaation odotuksia. Toteutuessaan toimenpiteet saattaisivat muuttaa päälliköiden työpanosta siten, että koulutukseen käytetty aika olisi 61 prosenttia ja hallinnollisiin tehtäviin käytetty aika 24 prosenttia kokonaistyöpanoksesta.¹⁴¹

Edellä mainitussa tutkimuksessa sekä kahdessa selvitystyössä havainnot olivat sen suuntaisia, että valtaosa päälliköiden ajasta kuluu toimistorutiineiden sekä hallinnollisten töiden merkeissä, eikä koulutuksen johtamiselle jää aikaa. Onko päälliköiden ajankäytön jakautuminen sitten vääristynyt? Joutuvatko he ilman omaa haluaan keskittymään työssään täysin väärin tai toisijaisiin asioihin? Mikäli mittariksi valitaan voimassa olevat päälliköiden tehtävänkuvaukset, niin silloin ajankäyttö jakautuu oikealla ja ehkä odotetullakin tavalla. Jos taas työpanoksen kohdentumisen mittarina pidetään sitä, kuinka päälliköt haluaisivat työaikansa käyttää, niin silloin tulos on päinvastainen. Päälliköiden näkemyksen mukaan heidän tulisi olla huomattavasti enemmän tekemisissä koulutuksen johtamisen kanssa.

Myös alaiset ovat sitä mieltä, että päälliköiden tulisi ottaa enemmän osaa koulutukseen, ja että esimiehen näkyminen kentällä on tärkeää. Asevelvollisuuden tulevaisuutta pohtivassa selvitystyössä on mainittu, että varusmiesten kouluttajat ovat puolustusvoimien avainhenkilöitä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta ja tämän takia kouluttajien palvelusmotivaatiosta on huolehdittava. Yhtenä motivaatiota ylläpitävä tekijä mainittiin esimiehen palaute omasta toiminnasta. Selvitystyön osana kouluttajille tehdyssä kyselyssä selvisi, että noin 85 prosenttia kyselyyn vastanneista kouluttajista oli sitä mieltä, että esimiesten tulisi käydä enemmän kentällä. Käydessään seuraamassa varusmiesten kouluttamista, on päälliköllä mahdollisuus opastaa ja ohjeistaa kouluttajia.¹⁴²

Yllä mainittuun liittyen selvitystyössä todettiin, että esimerkiksi joukkoyksikön komentajilla on olemassa hyvät mahdollisuudet kentällä näkymiseen. Selvitystyön mukaan joukkoyksikön komentajat ovat päävastuussa koulutuksesta ja heidän hallinnollinen työmääränsä on vähäistä.¹⁴³ Mikäli joukkoyksikön komentajille todellisuudessa on vähän näitä niin sanottuja hallinnollisia töitä, tarkoittaa se samalla sitä, että hänen alaisinaan toimivilla perusyksikön päälliköillä on hallinnollisia töitä sitäkin enemmän. Toisaalta tämä pitää varmasti hyvin paikkansa, koska perusyksikön päällikkö on suoranainen esimies yksikkönsä henkilökunnalle sekä va-

¹⁴⁰ Päälliköiden oma aktiivisuus koulutukseen osallistumiseen, organisaation tuki, luotetaan alaisiin ja annetaan suunnitteluvastuuta, tarkastellaan hallinnollisten töiden jakoa yksikön sisällä

¹⁴¹ Vuorio (1997), s. 13, 17, 19 ja 28–29

¹⁴² Suomalainen asevelvollisuus (2010), s. 98–100 ja 167

¹⁴³ Sama, s. 98

rusmiehille ja päättää oman toimivaltansa puitteissa kaikista yksikkönsä hallinnollisista asioista. Joukkoyksikön komentaja on hyvin harvoin suoranaisesti tekemisissä perusyksikön hallinnollisten asioiden kanssa, koska asiat kulkevat virkatietä päällikön kautta.

Kouluttajille on myös todennäköisesti tärkeää, että esimerkiksi joukkoyksikön tai jopa joukko-osaston komentaja käy aika ajoin tukemassa heitä kentällä tapahtuvassa työssä. Uskon kuitenkin, että tärkeämpää olisi se, että suoranainen esimies (perusyksikön päällikkö) näkyisi kentällä ylempien johtoportaiden esimiesten sijasta. Kouluttajan näkökulmasta tarkasteltuna perusyksikön päällikkö on kuitenkin se henkilö, joka päättää hänen asioistaan.

Toisaalta koulutuksen johtamiseen ja hallinnollisiin työtehtäviin käytetyn ajan erottelemineen toisistaan on vaikeaa, koska lähes kaikki niin sanotut hallinnolliset työt liittyvät tavalla tai toisella varusmieskoulutuksen suunnitteluun ja johtamiseen. Esimerkkinä voidaan käyttää muun muassa henkilökunnan työaikasunnittelua ja varusmiesten lomien käsittelyä. Henkilökunnan työaikasunnitelmaa laatiessaan päällikön on otettava huomioon mitä koulutusaiheita on suunniteltu koulutettavaksi ja missä vaiheessa. Tämän perusteella päällikkö kykenee päättämään kuka kouluttaja on milloinkin töissä ja mitä aiheita he kouluttavat. Varusmiesten lomista päättäessään päällikkö joutuu miettimään, että voiko lomaa anova varusmies olla pois jostakin tietystä koulutuksesta, onko siitä merkittävää haittaa kokonaisuudella tai onko loman aiheuttamaa poissaoloa mahdollista paikata jollakin tavalla.

Pitäisikö päällikön hallinnollisia töitä sitten karsia, jotta heidän työpanoksensa olisi mahdollista kohdentua enemmän koulutuksen johtamiseen ja sen seuraamiseen? Suurin osa päällikön hallinnollisista töistä on kuitenkin sen luonteisia, että ne ovat kokonaisuuden kannalta välttämättömiä tehdä perusyksikössä. Muutamien hallinnollisten töiden siirtäminen esimerkiksi joukkoyksikön esikunnan tehtäväksi saattaisi olla mahdollista. Tällaisia työtehtäviä voisivat olla muun muassa työaikakirjanpito, varusmiesten varusmieskorttien tekeminen ja hyväksyminen sekä tiettyjen varusmiestietojärjestelmään (VARTTI) syötettävien kirjauksien tekeminen.

Perusyksikön päällikköä sitoo hallinnollisiin töihin myös tietojärjestelmät ja niiden kautta tulevat tehtävät. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että päälliköiltä kului työpäivän aikana keskimäärin noin tunti tietojärjestelmillä tulleiden viestien sekä annettujen tehtävien selvittämiseen ja eri asiakirjojen etsimiseen. Karjalan Prikaatin selvitystyössä päälliköt totesivat, että tehtäviä ja ylimääräisiä, aikaa vieviä toimenpiteitä aiheuttavia viestejä tulee välillä todella

paljon ja ennen kaikkea ne tulevat lyhyellä varoitusaajalla¹⁴⁴. Tämä taas vaikeutti yhtenä osatekijänä päälliköiden työajan kohdentumista koulutuksen johtamiseen. Mielestäni olisikin ensiarvoisen tärkeää, että joukkoyksikön esikunta toimisi suodattimena ja jakaisi vain tarvittavan tiedon perusyksikölle. Näin ollen päälliköille tulleiden viestien ja tehtäväsovelluksella tulleiden tehtävien määrä saattaisi laskea, eikä päälliköllä kuluisi aikaa ”turhien” tai pikatilanteina tulleiden asioiden käsittelyyn.

Toinen näkökulma perusyksikön päällikön ajankäytön jakautumiseen on se, että päälliköiden ajankäyttö vastaa kohtalaisen hyvin heidän työnkuvaansa, eikä suuria muutoksia tarvitse tehdä. Tätä näkökulmaa puoltaa tutkimuksen perusteella saatu tulos, jonka mukaan päälliköiden työajasta henkilöstöjohtamisen käytetty osuus on 41,3 prosenttia ja koulutuksen johtamiseen ja suunnitteluun käytetty aika 34,5 prosenttia kokonaistyöajasta. Vastaavat luvut tehtäväkuvausten perusteella ovat henkilöstöjohtamisen osalta 41,4 prosenttia ja koulutuksen johtamisen ja suunnittelun osalta 40,7 prosenttia (kuva 13).

Mietittäessä päällikön roolia yksikkönsä johtajana on hyvä muistaa, että hän on samalla työyksikkönsä esimies. Esimiehen tehtävä on ennen kaikkea täydentää työntekijöidensä toimintaympäristöä hankkimalla ja tarjoamalla resursseja. Esimiestyö vaatii perusyksikön päälliköltä runsaasti aikaa ja on sanomattakin selvää, että suurin osa siihen liittyvistä työtehtävistä kuuluu henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen ja tätä kautta niin sanottuihin hallinnollisiin töihin. Onko sitten niin, että päälliköt eivät arvosta tai tiedosta esimiesasemaan liittyviä työtehtäviä ja tästä syystä pitävät hallinnollisia töitä pakollisena pahana? Päälliköiden tulisi ymmärtää se, että hallinnolliset tehtävät eivät ole missään tapauksessa itsetarkoitus, vaan niillä mahdollistetaan palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille kuuluvat oikeudet ja etuudet sekä lakien ja määräysten mukainen toiminta. Hallinnollisten tehtävien tarkoitus tulee ymmärtää ja ne tulee osata tehokkaasti kaikilla esimiestasjoilla. Muun muassa tästä syystä rauhan ajan perusyksikön päällikkökurssilla opetuksen pääpaino on perusyksikön hallintoa ja koulutuksen suunnittelua käsittelevissä asioissa¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Perusyksikön koulutusedellytysten kehittämistarpeita ja perusyksikön päällikön tukeminen perusyksikön koulutuksen johtamisessa Karjalan Prikaatissa (2008), liite 2 s. 8

¹⁴⁵ Maavoimien perusyksikön päällikkökurssi 2009 kertomus, s. 1 ja liite 2

7 DISKURSSI

Tutkimukseni tarkoituksena oli tutkia perusyksikön päällikön työajan jakautumista eri tehtävien kesken. Analysoimalla perusyksikön päällikön opasta, perusyksikön päälliköiden tehtävänkuvauksia, joukko-osaston työjärjestystä sekä puolustusvoimien hallinnon sisäisiä ohjeita ja käskyjä muodostettiin perusyksikön päällikön tehtävänkuvasta kymmenen eri osa-aluetta sisältävä niin sanottu tehtäväluettelo. Kyseisen tehtäväluettelon avulla saatiin tietoa siitä, miten päälliköiden työaika todellisuudessa jakaantuu. Saatuja tutkimustuloksia oli tämän jälkeen tarkoitus verrata voimassa olevaan tehtävänkuvauksen yleiseen linjaan.

Tutkimusta ja sen tuloksia tarkasteltaessa lukijan on syytä ottaa huomioon, että tutkimus tehtiin tapaus tutkimuksena ja tutkimuksen kohderyhmänä toimivat vain yhden joukko-osaston perusyksikön päälliköt. Mielestäni tästä syystä tutkimustuloksia voidaan yleistää vain soveltuvin osin koskemaan kaikkia maavoimien perusyksiköiden päälliköitä. Lisäksi joukko-osastojen perusyksiköiden päälliköiden tehtävänkuvaukset saattavat poiketa toisistaan huomattavasti, jonka vuoksi tehtävänkuvauksen yleinen linja on aina rakennettava tapauskohtaisesti erikseen.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä varten laadittu itseraportointilomake sopi mielestäni erittäin hyvin tämän kaltaiseen työaikaan ja sen jakautumista selvittävään tutkimukseen. Mikäli itseraportointilomake laaditaan tutkijan toimesta, on sen täyttämisen oltava helppoa ja lomakkeessa olevien kohtien pitää olla yksiselitteisiä. Toisena vaihtoehtona tämänkaltaisessa tutkimuksessa voisi tulla kysymykseen niin sanottu päiväkirja -mallinen raportointi. Tässä mallissa tutkimuksen kohderyhmänä toimivat henkilöt kirjoittaisivat lyhyehkön raportin siitä mitä ovat työpäivänsä aikana tehneet. Tämän jälkeen tutkija itse jakaisi työpäivän työtunnit valmiiksi laatimaansa taulukkoon. Mallin etuina voidaan pitää sitä, että tulkinta työtuntien sijoittamisesta taulukkoon on tutkijan, ei tutkimuksen kohteena olevan henkilön vastuulla. Tällöin tulkinta on aina samanlainen ja tutkimusta voidaan pitää erittäin validina. Toisaalta päiväkirja -mallisena tehty raportointi saattaa olla kohderyhmän näkökulmasta huomattavasti raskastoisempi.

Tutkimustyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi ja olen työn edetessä oppinut paljon uutta. Objektiivisen näkökannan säilyttäminen tutkimuksen aihe-alueeseen oli paikoitellen haastavaa, koska olen työurani aikana seurannut perusyksikön päällikön työskentelyä hyvin läheltä noin kuuden vuoden ajan. Katson kuitenkin onnistuneeni vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin ainakin auttavalla tasolla.

Tutkimukseni perusteella mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisivat esimerkiksi olla:

Mikä on perusyksikön päällikön päätehtävä?

Kohdentuuko perusyksikön päällikön työpanos oikeisiin asioihin alaisten ja esimiehen näkökulmasta katsottuna?

Perusyksikön päällikön ja varapäällikön keskinäinen työnjako

Perusyksikön päällikön mahdollisuudet ajankäyttönsä tehostamiseen

LÄHTEET

Ahonen, Helena: *Kuka komentaa kelloasi?*, RT-Print Oy, Pieksämäki 2004.

Asetus puolustusvoimista 667/20.7.1992.

Drucker, Peter F.: *Druckerin parhaat*, WS Bookwell Oy, Juva 2002. Alkuperäisteoksesta *The Essential Drucker* (2001) suomentanut Ritva Liljamo.

Erämetsä, Timo: *Teoriasta todeksi - Esimiestyö käytännössä*, Kariston Kirjapaino Oy, Helsinki 2009.

Harju, Kristiina & Kallasvuo, Anita: *Esimiehen huoltokirja*, Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula: *Tutki ja kirjoita*, Dark Oy, Vantaa 2003.

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*, Julkaisusarja 2, Artikkelikoelmat n:o 16, 2006, Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Jalava, Urpo: *Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen*, Tammer-paino Oy, Tampere 2001.

Joutsenkunnas, Tapio: *Esimiestyö palveluyrityksessä*, Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino, Espoo 1989.

Juuti, Pauli: *Organisaatiokäyttäytyminen*, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1989.

Järvinen, Pekka: *Ammattina esimies*, WS Bookwell Oy, Juva 2005.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki: *Tutkimustyön metodeista*, Opinpajan kirja, Tampere 2004.

Kaartin Jääkärirykmentin materiaalivalvontaohje, EC14009. Asiakirja on luettavissa PVAH-järjestelmässä.

Kaartin Jääkärirykmentin perusyksiköiden päälliköiden sekä aliupseerikoulun tehtävänkuvat vuodelta 2009 ja 2010, materiaali tekijän hallussa.

Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2010, materiaali tekijän hallussa.

Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2011, materiaali tekijän hallussa.

Kaartin Jääkärirykmentin vuoden 2011 toimintakäsä, materiaali tekijän hallussa.

Kangas, Pirkko: *Työn johtaminen*, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1992.

Kaukonen, Jukka: *Perusyksikön päällikön työn kuva*, Maanpuolustuskorkeakoulu, kadettitutkielmat, K2, Helsinki 1995.

Keenan, Kate: *Opas johtamiseen*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1997a. Alkuperäisteoksesta Management guide to managing (1996) suomentanut Risto Latvala.

Keenan, Kate: *Opas suunnitteluun*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1997b. Alkuperäisteoksesta Management guide to planning (1996) suomentanut Risto Latvala.

Lampikoski, Timo: *Vähemmän on enemmän – Tasapainoisen ajankäytön opas*, PS-kustannus, Jyväskylä 2001.

Laki puolustusvoimista 551/11.5.2007.

Maanpuolustuskorkeakoulun opinto-opas 2009 - 2010, Edita Prima Oy, Helsinki 2009.

Maavoimien perusyksikön päällikkökurssi 2009 kertomus, MF31683. Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

Mossboda, Britt-Mari, Peterson, Mikael, Rönholm, Inga: *Esimiehen ensiapu*, WS Bookwell Oy, Juva 2008. Alkuperäisteoksesta Chefens checklistor - Lathund för kommunikativt ledarskap (2006) suomentanut Elina Lustig.

Nissinen, Jouko H. & Voutilainen Eero: *Tehokkuutta ajankäyttöön*, Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino, Espoo 1985.

Nissinen, Vesa: *Puolustusvoimien johtajakoulutus*, Oy Edita Ab, Helsinki 2000.

PEHENK-OS PAK 03:09, Esimiehen ja alaisen välinen kehittämiskeskustelu puolustusvoimissa. Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

PEMAT-OS PAK ASE 01:06, koulutuskäytössä olevan ase- ja ampumatarvikemateriaalin valvonta, säilytys, vahingoittumiset, häviämiset ja kunnan alenemiset. Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

PEOIKOS PAK 02:05, Ohje joukko-osastossa suoritettavasta esitutkinnasta. Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

Perusyksikön koulutusedellytysten kehittämistarpeita ja perusyksikön päällikön tukeminen perusyksikön koulutuksen johtamisessa Karjalan Prikaatissa, kysely Karjalan Prikaatin perusyksiköiden päälliköille keväällä 2008, ME29261. Raportti on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

Perusyksikön päällikön opas, Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus, Ykkös-Offset Oy, Vaasa 1996.

PVHSM KOULUTUS 033 - PEHENKOS, HF835, Varusmiehen palvelus-, vapaa-aika- ja lomajärjestelyt. Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

PVHSM PEOIKOS 006 - Kurinpitovallan käyttämiseen oikeutetut sotilasesimiehet, HG1549. Asiakirja on luettavissa PVAH- järjestelmässä.

PVOHJE 001 ASEVELVOLLISUUSALA - MAAVEHENKOS, HG1009, Varusmiespalveluksen aloittamisen ja kotiuttamisen välisiä toimenpiteitä. Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

PVOHJEK KOULUTUS 021 - PEHENKOS, HG325, Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt. Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

PVOHJEK KOULUTUS 022 - PEHENKOS, HF1539, Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

PVSHM 001 - PESUUNNOS (PV HALLINTO 2011), HG1492, Puolustusvoimien hallinto.
Asiakirja on luettavissa PVAH -järjestelmässä.

Seeck, Hannele: *Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin*, Esa Print Oy, Tampere 2008.

Siltala, Heikki: Johdatus syventäviin opintoihin -opintojakson luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 30.9.2009, luentojen aiheena johtajuus, materiaali tekijän hallussa.

Sinivuo, Juhani: *Tutkimus perusyksikön päällikön ongelmista*, sotilaspsykologian tutkimusse-
loste, Pääesikunta, sotilaspsykologian toimisto, 1974.

Sotilasjohtaja I osa - Johtamisen perusteita (luonnos), Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion
painatuskeskus, Helsinki 1990.

Sotilasjohtaja II osa - Joukkoyksikön johtaminen (luonnos), Pääesikunnan koulutusosasto,
Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990.

Suomalainen asevelvollisuus, Puolustusministeriö, Painoyhtymä, 2010.

Taylor, Harold L., *Tehokas ajankäyttö*, WSOY:n graafiset laitokset, Juva 1989. Alkuperäiste-
oksesta Making Time Work for You (1981, 1986, 1989) suomentanut Eeva Kekki.

Valtanen, Mikko (toim.): *Johtamisen sosiaalipsykologiaa - käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyh-
teisössä*, Julkaisusarja 2, Nro 19/2008, Edita Prima Oy, Helsinki 2008.

Vilkkä, Hanna: *Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet*, Gummerus Kirjapaino
Oy, Jyväskylä 2007.

Virta, Jami: *Johtamisen laitoksen tutkimusohje*, Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 1,
tutkimuksia 36, Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Virtasalo, Hannu: *Tavoitteet, työskentely ja ajankäyttö - ohje oman työn kehittämiseen*, Valti-
on painatuskeskus, Helsinki 1990.

Vuorio, Ville: *Perusyksikön päällikön tehtäväkuvaus*, Maanpuolustuskorkeakoulu, EUK tutkielmat, E3086, Helsinki 1997.

Yleinen palvelusohjesääntö, Pääesikunta henkilöstöosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2009.

LIITTEET

- LIITE 1 Tehtävissä käytettyjen keskeisten verbien määrittely (2 sivua)
- LIITE 2 Työjärjestyksen mukainen perusyksikön päällikön työnkuva (2 sivua)
- LIITE 3 Itseraportointilomake (4 sivua)
- LIITE 4 Työaikaseurannan tulokset (4 sivua)

Tehtävissä käytettyjen keskeisten verbien määrittely (teonsanat)¹⁴⁶**• Vastaa (Virkaan liittyvä)**

On vastuussa asiakokonaisuudesta tai toimenpiteen suorittamisesta.

”vastaa yksikön oikeushoidosta”

• Johtaa (Virkaan liittyvä)

Pitää toteuttajajoukon esimiehenä huolta siitä, että joukon tehtävät tulevat suoritetuksi.

”johtaa yksikkönsä suurimmat ja tärkeimmät koulutustapahtumat”

• Esittelee (Virkaan liittyvä)

Hakee ratkaisun ylempää ja vastaa asiatietojen oikeellisuudesta. Esittelijä (varmentaja) on vastuussa siitä, mitä hänen esittelystään on päätetty, jollei hän ole jättänyt päätökseen eriävää mielipidettään.

”esittelee varusmiesten jatkokoulutusvalinnat”

• Suunnittelee (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Hankkii ja muokkaa aineiston; laatii asian vaatimat kokonais- ja osasuunnitelmat, hakee tarvittavat välipäätökset.

- ajattelee, koordinoi, priorisoi

- on yhteistoiminnassa eri osapuolten kanssa

”suunnittelee yksikön henkilökunnan jatkokoulutustarpeet”

• Toteuttaa (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Hoitaa asian vaatimat käytännön toimenpiteet, toteutukseen liittyen sen edellyttämä välitön suunnittelu. (Ei ole määritelmärekisterissä)

”toteuttaa valmiuden kohottamiseen liittyvät tehtävänsä mukaiset toimet

• Käsittelee (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Hoitaa asian vaatimat käytännön toimenpiteet (osaksi tai kokonaan).

”käsittelee varusmiesten loma-anomukset”

¹⁴⁶ Puolustusvoimien hallinto PVSHM 001 - PESUUNNOS (2011), liite 14, s. 2-5

- **Osallistuu (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)**
On mukana toiminnassa aktiivisena jäsenenä (vast.).
”osallistuu oman SA -tehtävän vaatimaan valmistelu- ja suunnittelutyöhön”
- **Pitää yhteyttä (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)**
On aloitteellinen ja aktiivinen yhteydenpidossa.
”pitää yhteyttä ja sopii TUKIK:n kanssa sen tuottamien joukkueiden osallistumisesta harjoituksiin”
- **Seuraa (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)**
On velvollinen olemaan tietoinen asiasta ja on aktiivinen tiedon hankinnassa.
”seuraa suunnitellun budjetin toteutumista”
- **Ohjaa (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)**
Määrittää perusteet ja suuntaviivat, vahvistaa tavoitteet sekä antaa menettelytapohjeita tai muita normeja.
”ohjaa yksikön nuorempia kouluttajia”
- **Ohjeistaa (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)**
Laatii asiaa koskevat, yleensä pysyväisluonteiset menettelytapohjeet. (Ei ole määritelmärekisterissä.)
”ohjeistaa varusmiesjohtajien jatkokoulutuksen”
- **Valvoo (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)**
Varmistaa viraston ja laitoksen talouden ja toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus, hallinnassa olevien varojen ja omaisuuden turvaaminen sekä johtamisessa ja ohjauksessa vaadittavien tietojen oikeellisuus ja riittävyys.
”valvoo yksikön materiaalin käsittelyä ja kunnossapitoa”
- **Kehittää (Virkaan tai organisaatioon liittyvä)**
Suorittaa toimenpiteet, joiden tarkoituksena on parantaa asiakokonaisuuden taloudellisuutta, tuottavuutta, vaikuttavuutta ja laatua. (Ei ole määritelmärekisterissä.)
”kehittää joukko-osaston jalkaväkikoulutusta”

Kaartin Jääkäriyrykmentin vuoden 2010 työjärjestyksen mukainen perusyksikön päällikön työn kuva**Johtaa yksikössä annettavaa koulutusta**

- toimii yksikön pääkouluttajana
- johtaa yksikön koulutusta yksikölle asetettujen tavoitteiden ja resurssien mukaan
- suunnittelee ja hyväksyy yksikön koulutussuunnitelmat, saapumiserien koulutuskausi-suunnitelmat ja viikko-ohjelmat
- osallistuu koulutuksen kehittämiseen joukko-osastossa

Johtaa yksikön henkilöstövoimavaroja ja varusmieshallintoa

- suunnittelee yksikön henkilökunnan ja resurssien käytön
- vastaa sotilaallisen kurin ja hengen ylläpitämisestä yksikössä
- vastaa yksikön oikeudenhoidosta
- toimii yksikön työaikaesimiehenä (hyväksyy henkilöstön työaikasunnitelmat ja toteutuneet työajat sekä kohdentaa jaksotiedot)
- laatii yksikön henkilökunnan vuosilomasuunnitelmat
- laatii ja ylläpitää yksikön tehtäväkuvaukset
- vastaa yksikön hallinnollisista asiakirjoista
- vastaa yksikön henkilökunnan ja varusmiesten koulutukseen ja toimintaan liittyvien käskyjen ja ohjeiden noudattamisesta
- kehittää ja ylläpitää yksikössä suunnitelmallista työhyvinvointitoimintaa sekä hyvää työilmapiiriä
- vastaa yksikön henkilökunnan kenttäkelpoisuudesta
- suorittaa yksikön henkilökunnan kanssa kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit
- perehdyttää ja ohjaa yksikön henkilökuntaa tehtäviinsä
- suunnittelee yksikön henkilökunnan jatkokoulutustarpeet
- osallistuu henkilökunnan jatkokoulutukseen
- hyväksyy yksikön varusmiesten jatkokoulutusvalinnat
- käsittelee yksikön varusmiesten loma-anomukset/vast. asiakirjat
- laatii esitykset varusmiesten ja henkilökunnan ylentämisistä ja palkitsemisista

Johtaa yksikön materiaalihallintoa

- varmistaa yksikön huollolliset resurssit
- hallinnoi yksikön kasarmirakennuksia
- valvoo yksikön tilojen kuntoa
- valvoo yksikön kaluston ja materiaalin käsittelyä ja kunnossapitoa
- käsittelee yksikön pienvahinkoilmoitukset

Kehittää joukko-osaston jalkaväkikoulutusta

- johtaa perusyksikössä tapahtuvaa jalkaväen kehittämistoimintaa
- osallistuu joukko-osaston suunnittelu- ja kehittämisprojekteihin oman alansa asiantuntijana

Ylläpitää SA -suunnittelua ja valmistelua

- osallistuu oman SA -tehtävän vaatimaan suunnittelu- ja valmistelutyöhön sekä vastaavien harjoitusten johtaja- ja kouluttajatehtäviin
- järjestää yksikön henkilökunnan osallistumisen SA -tehtävän vaatimaan suunnittelu- ja valmistelutyöhön sekä vastaavien harjoitusten kouluttajatehtäviin ml. reserviläisten kouluttaminen
- vastaa kotiutuneen yksikön SA -sijoittamisesta.

Johtaa yksikön edustustehtävät

Johtaa yksikön tärkeimmät harjoitukset

Vastaa yksikön turvallisuudesta

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
			Vaihda alla oleva päivämäärä oikeaksi! Muut päivämäärät vaihduvat automaattisesti							
1	- Merkitse tunnin tarkkuudella (merkintä ruudukossa on: 1) miten työpäiväsi on jakaantunut eri tehtävien kesken. Jos näet tarpeelliseksi, voit tehdä merkintöjä esim. puolen tunnin tai 15 minuutin tarkkuudella (tässä tapauksessa merkitse puolen tunnin työ: 0,5 ja 15 minuutin työ: 0,15) - Mikäli olet tehnyt töitä normaalin virka-aikasi ulkopuolella (yöllinä, illalla, viikonloppuna) niin maalaa tässä tapauksessa kyseinen ruutu, jossa tuntimerkintä on, punaiseksi . Mikäli olet tehnyt sotaharjoitukseen kuuluttomia töitä harjoituksen aikana niin maalaa tässä tapauksessa ruutu, jossa tuntimerkintä on, vihreäksi . - Mikäli tehtäväluettelosta ei mielestäsi löydy tekemääsi työtä tehtävää kuvaavaa tehtävää, niin lisää tehtävä luettelon loppuun kohdan MUUT alle. - Mikäli haluat tarkentaa tai muuten kommentoida jotain tehtäväluettelon kohtaa, niin tee silloin kyseessä olevan tehtävän kohdalle kommenttimerkintä.		10.1.2011	11.1.2011	12.1.2011	13.1.2011	14.1.2011	15.1.2011	16.1.2011	17.1.2011
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										

PÄIVÄMÄÄRÄ

TYÖPÄIVÄN PITUUS KELLONAIKANA (esim. 07:15 - 16:15)

TUNTEINA (esim. 9)

HENKILÖSTÖHALLINTO / HENKILÖSTÖJOHTAMINEN (HENKILÖKUNTA)

Henkilökunnan työaika-suunnittelu

Työaikajaksokojen hyväksyntä/kohdentaminen (PVHR)

Toiminnan suunnittelu perusyksikössä (henkilökunnan tehtävät, henkilöstön käyttö, vuosilomasuunnittelu)

Henkilökunnan jatkokoulutustarpeiden määrittäminen/suunnittelu

Henkilökunnan perehdyttäminen / ohjaaminen työtehtävissä

Henkilökunnan henkilökohtaisten asioiden käsittely

Henkilökohtainen keskustelu henkilökuntaan kuuluvan kanssa (ei kehityskeskustelu) / ongelman hoito

Henkilökuntaa (henkilökunnan asioita) koskevien asiakirjojen laatiminen

Tehtäväkuvausten ylläpito

Kehityskeskusteluiden käyminen / suoritusarviointinen laatiminen

Työilmapiirin kehittämien / työilmapiirin ylläpitäminen

Oman yksikön talouden suunnittelu ja seuranta

Henkilöstösuunnitteluun osallistuminen (joko patajoona tai rykmentti taso)

Osallistuminen henkilökunnan jatkokoulutukseen

Sopimusosittilaiden haastattelu / valitseminen

Tietoturva koulutus / valvonta / tuki

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	TAULUKON ARVOT OVAT TUNTEJA. MERKINTÖJÄ TULKITAAN SEURAAVALLA TAVALLA: 0,25 = 15 MINUUTTIA (esimerkiksi 1,25 = 1 tunti 15 minuuttia) 0,50 = 30 MINUUTTIA (esimerkiksi 6,50 = 6 tuntia 30 minuuttia) 0,75 = 45 MINUUTTIA (esimerkiksi 2,75 = 2 tuntia 45 minuuttia) 1 KESKIARVO SARAKKEEN MERKINTÖJÄ EI OLE PYÖRISTETTY											
	TARKASTELUJAKSO TÖISSÄ TARKASTELUJAKSON AIKANA (KUINKA MONENA PAIVANA) TYÖTUNTEJA TARKASTELUJAKSON AIKANA YHTENSÄ TYÖPÄIVÄN KESKIMÄÄRÄINEN PITUUS (TUNTEINA)											
1	YKSIKKÖ A	YKSIKKÖ B	YKSIKKÖ C	YKSIKKÖ D	YKSIKKÖ E	YKSIKKÖ F	YKSIKKÖ G	YKSIKKÖ H	YKSIKKÖ I	YKSIKKÖ J	YKSIKKÖ K	YKSIKKÖ L
2	10.1 - 2.2.	10.1 - 11.2.	10.1 - 11.2.	10.1 - 13.2.	10.1 - 11.2.	10.1 - 28.1.	10.1 - 11.2.	10.1 - 11.2.	10.1 - 11.2.	10.1 - 11.2.	10.1 - 11.2.	10.1 - 11.2.
3	18	20	29	26	24	18	27	27	23,0	4,40	4,40	
4	159,75	163,75	259,25	203,50	210,00	142,00	207,00	207,00	192,2	39,88	39,88	87,00
5	8,87	8,18	8,93	8,09	8,41	7,86	7,66	7,66	8,3	0,48	0,48	
21	18,25	14,50	21,00	27,50	29,00	8,75	25,25	25,25	20,61	6,79	6,79	17,50
22	1,25	4	1,5	8	3	1	3	3	3,11	2,42	2,42	1,75
23	0	1,25	1,25	0	2	0,75	0,25	0,25	0,79	0,76	0,76	0,25
24	3,75	3	6,25	2,75	3	0,75	1,25	1,25	2,96	1,79	1,79	0,5
25	1	0	2,75	0	0	0,5	5,5	5,5	1,39	2,06	2,06	2,25
26	2	3,25	2,5	2,75	3	0	6,5	6,5	2,86	1,94	1,94	1,5
27	8,25	0	4,25	3,5	16	0,75	0,5	0,5	4,75	5,73	5,73	2,25
28	0	2,5	2	7,75	0	3,75	6	6	3,14	2,92	2,92	6,5
29	2	0,5	0,5	2	0	0,25	2,25	2,25	1,07	0,97	0,97	2,5
30	0	0	0	0,75	2	0	0	0	0,39	0,76	0,76	0
31	0	0	0	0	0	1	0	0	0,14	0,38	0,38	0
32	29,25	19,00	25,00	16,00	23,00	17,00	6,75	6,75	19,43	6,75	6,75	2,25
33	13,5	1	4,75	2,25	3	7	0,5	0,5	4,57	4,52	4,52	1
34	2,5	0	3	2	0	3,5	2,75	2,75	1,96	1,42	1,42	0
35	2,25	1	0,5	2	7	1	0	0	1,96	2,36	2,36	0,25
36	5	7	6,5	2,25	0	0	1,75	1,75	3,21	2,95	2,95	0
37	6	4,5	9	7,25	13	4	1,75	1,75	6,50	3,70	3,70	1
38	0	1	0	0,25	0	0	0	0	0,18	0,37	0,37	0
39	0	4,5	1,25	0	0	1,5	0	0	1,04	1,66	1,66	0
40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
			YKSIKKÖ A	YKSIKKÖ B	YKSIKKÖ C	YKSIKKÖ D	YKSIKKÖ E	YKSIKKÖ F	YKSIKKÖ G	KESKIARVO	KESKIHAJONTA	Ylityöt sotaharjoitukseen kuuluttamattomat työt (kaikki päälliköt yhteensä)
			10.1. - 2.2.	10.1. - 11.2.	10.1. - 13.2.	10.1. - 11.2.	10.1. - 11.2.	10.1. - 28.1.	10.1. - 11.2.			
1	KESKIARVO SARAKKEEN MERKINTÖJÄ EI OLE PYÖRISTETTY		8,87	8,18	8,93	8,09	8,41	7,86	7,66	8,3	0,48	87,00
2	TARKASTELUJAKSO		11,75	43,25	73,00	9,25	35,00	5,50	84,50	37,46	29,26	11,75
3	TÖISSÄ TARKASTELUJAKSON AIKANA (KUINKA MONENA PAIVANA)		18	20	29	25	24	18	27	23,0	4,40	
4	TYÖTUUNTEJA TARKASTELUJAKSON AIKANA YHTENSÄ		159,75	163,75	259,25	203,50	210,00	142,00	207,00	192,2	39,88	
5	TYÖPÄIVÄN KESKIMÄÄRÄINEN PITUUS (TUUNTEINA)		8,87	8,18	8,93	8,09	8,41	7,86	7,66	8,3	0,48	
42	KOULUTUKSEN JOHTAMINEN / VALVONTA / SEURAAMINEN											
43	Yksittäisen koulutustapahtuman johtaminen varusmiehille (esim. sulkeiset, ammunta, liikuntaharjoitus)		1	0	3	2	3	0,5	0,5	1,43	1,24	0
44	Yksittäisen koulutustapahtuman johtaminen henkilökunnalle		0	0	0	0	0	0	72	10,29	27,21	0
45	Harjoituksen johtaminen (esim. ampumaleiri vast.)		0,25	38,5	32	0	0	0	0	10,11	17,28	0
46	Koulutuksen pitäminen resemläisille / osallistuminen kertausharjoitukseen		0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0
47	Koulutuksen seuraaminen (SISÄLLÄ tapahtuva koulutus)		1	0	12,5	3	9	0	6,75	4,61	4,90	0
48	Koulutuksen seuraaminen (ULKONA / MAASTOSSA tapahtuva koulutus)		1	1	19	2	19	0	0	6,00	8,91	8
49	Koulutuksen valvonta liittyen arvioitavaan suoritukseen		3	0	0	0	0	0	0	0,43	1,13	0
50	Oppitunnin pitäminen (henkilökunnalle)		1	0	0	0	0	0	0	0,14	0,38	0
51	Oppitunnin pitäminen (varusmiehille)		2,5	3,75	6,5	0,25	4	5	5,25	3,89	2,05	3,75
52	Osoittaminen varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen kouluttajana		2	0	0	2	0	0	0	0,57	0,98	0
53	KOKOUKSET / PUHUTTELUT		19,50	28,25	20	30,0	12	2,75	18,75	18,79	8,63	8,50
54	Kokoukseen osallistuminen		7	11	2	10	3	0	3	5,14	4,22	1
55	Pataljoonan / rykmentin viikko- tai kausipuhuttelu		6	14	12,5	12	4	1	10,25	8,54	4,90	6
56	Perusyksikön viikkopuhuttelu / palaveri		3,5	2,5	5,25	7,5	5	1	4,25	4,14	2,09	1
57	Varusmiehille pidettävä viikkopuhuttelu (aihe esim. tiedottaminen vast.)		3	0,75	0,5	0,5	0	0,75	1,25	0,96	0,97	0,5
58	MATERIAALIHALLINTO		1,25	1,25	9,75	6,5	0	3	1,25	3,29	3,28	0,75
59	Varusmiesten materiaalivalvonta (esim. asetarkastus)		0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0,21	0,27	0
60	Henkilökunnan materiaalivalvonta		0,5	0	0	0	0	0,75	0	0,18	0,31	0
61	Perusyksikön tilojen kunnan tarkastus / valvonta		0,25	0,5	9,75	1	0	2	0,75	2,04	3,46	0,75
62	Perusyksikön käytössä olevin kasarmiakennuksiin liittyvä työtehtävä (esim. rakennuksen tarkistus, kasarmeja koskevan asiakirjan laatiminen tai vast.)		0	0,25	0	5	0	0,25	0,5	0,86	1,84	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
			YKSIKKÖ A	YKSIKKÖ B	YKSIKKÖ C	YKSIKKÖ D	YKSIKKÖ E	YKSIKKÖ F	YKSIKKÖ G	KESKIARVO	KESKIHAJONTA	Ylityöt, sotaharjoitukseen kuulumattomat työt (kaikki pääallikot yhteensä)
			10.1. - 2.2.	10.1. - 11.2.	10.1. - 13.2.	10.1. - 11.2.	10.1. - 11.2.	10.1. - 28.1.	10.1. - 11.2.			
1	TAVLUKON ARVOT OVAT TUNTEJA. MERKINTÖJÄ TULKITAAN SEURAAVALLA TAVALLA: 0,25 = 15 MINUUTTIA (esimerkiksi 1,25 = 1 tunti 15 minuuttia) 0,50 = 30 MINUUTTIA (esimerkiksi 6,50 = 6 tuntia 30 minuuttia) 0,75 = 45 MINUUTTIA (esimerkiksi 2,75 = 2 tuntia 45 minuuttia)											
2	1 KESKIARVO SARAKKEEN MERKINTÖJÄ EI OLE PYÖRISTETTY		7,25	2,50	0,50	1	0	0	0	1,61	2,45	0
3	TARKASTELUJAKSO											
4	TÖISSÄ TARKASTELUJAKSON AIKANA (KUINKA MONENA PÄIVÄNÄ)		18	20	29	25	24	18	27	23,0	4,40	
5	TYÖTUNTEJA TARKASTELUJAKSON AIKANA YHTENSÄ		159,75	163,75	259,25	203,50	210,00	142,00	207,00	192,2	39,88	87,00
6	TYÖPÄIVÄN KESKIMÄÄRÄINEN PITUUS (TUNTEINA)		8,87	8,18	8,93	8,09	8,41	7,86	7,66	8,3	0,48	
63	OPERATIIVINEN SUUNNITTELU		7,25	2,50	0,50	1	0	0	0	1,61	2,45	0
64	Oman SA-tehtävän suunnittelu		7,25	0,25	0	1	0	0	0	1,21	2,69	0
65	Alaisten SA-tehtävän suunnittelu		0	2,25	0,5	0	0	0	0	0,39	0,84	0
66	Ossallistuminen operatiivisen suunnittelulaisuuteen / -harjoitukseen		0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0
67	TUTKIMUS - JA KEHITTÄMISTOIMINTA		0	0,5	0	1	0	0	0	0,21	0,36	0
68	Ossallistuminen oman alansa kehittämistoimintaan (Rykmantin tai pataljoonan johtama)		0	0,5	0	1	0	0	0	0,21	0,39	0
69	Ossallistuminen oman alansa kehittämistoimintaan (Perusyksikössä tapahtuva)		0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0
70	EDUSTUSTOIMINTA		0,5	9,5	0	0	0	0	0	1,43	3,30	0
71	Kunniakomppanian johtaminen		0	4	0	0	0	0	0	0,57	1,51	0
72	Edustustehtävään liittyvä harjoittelu johtaminen		0	5	0	0	0	0	0	0,71	1,89	0
73	Edustustehtävään liittyvä maastontiedustelu / edustustehtävän valmistelu		0	0,5	0	0	0	0	0	0,07	0,19	0
74	Vierailun johtaminen / valmistelu (esim. yksikön esittely ulkopuolisille vieraille)		0,5	0	0	0	0	0	0	0,07	0,19	0
75	Näytöksen johtaminen / ossallistuminen kouluttajana		0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0
76	MUUT		34,50	2,50	67,25	15,25	62	73,25	25,75	40,07	25,59	30,75
77	Likunta		2,95	0	1	3	7	0,75	0	2,10	2,50	0
78	Ammattiyhdistystoiminta tai muun vastaavan luottamustehtävän hoitaminen		1,5	0	0	0	0	0	0	0,21	0,57	0
79	Ruokailu ja/tai kahvitauko		5,25	2,5	17,25	9,25	10	2,25	6,5	7,57	5,21	0
80	Lomakkeen täyttäminen		1	0	1	2	0	1	1,25	0,89	0,70	0
81	PAÄLLIKÖIDEN LISÄAMAT KOHDAT											
82	PVAH-tehtävien käsittely ja eri asiakirjojen etsiminen				27				10	18,50		5,75
83	Pataljoonan viikkopuhutteluun valmistautuminen								3	3,00		2
84	Loppukyselyyn analysointi								2	2,00		
85	Siirtymiset paikasta toiseen		3,5							3,50		
86	2011 vaatetuksen metsästys		0,5							0,50		
87	Valvojan tehtävät		5,2					8	3	5,40		2
88	Esimiehen odottelu		0,9							0,90		
89	Omaisten päivä		4							4,00		
90	Tasotus		2,5							2,50		
91	Kokelauden vastaanotto, varustaminen, ja lomalle päästämisen		6							6,00		
92	Upseerilounas		1,5							1,50		
93	Varupseerinä toimiminen, ohessa muita töitä				21	1	40			21,00		21
94	Teveydenhoito (oma käynti)									1,00		
95	Komennus								56	48,00		
96	Koulutusmateriaalin laadinta								3,75	3,75		
97	PAK suoritusten tekeminen								1,5	1,50		