

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Jukka Saarela

SM 9  
Maasotalinja

Huhtikuu 2020

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 9	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Jukka Saarela	
Opinnäytetyön nimi <b>Työhyvinvoinnin johtaminen Puolustusvoimissa</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2020	<b>Tekstisivuja 71</b> <b>Liitesivuja 14</b>
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä Puolustusvoimien perusyksiköissä esimiestyön ja johtamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tausta-aineisto kerättiin yhden joukko-osaston seitsemältä perusyksiköltä käyttäen neljää eri työhyvinvoinnin mittaria: työilmapiirikyselyitä, sairauspoissaoloja, ylityitä, sekä henkilöstömäärän ja vaihtuvuuden seuranta. Tutkimuksen tarkasteluajaksi rajattiin vuodet 2015-2018. Tausta-aineistosta havaittiin suuria muutoksia ja eroavaisuuksia perusyksiköiden työilmapiireissä näiden vuosien aikana. Tutkimusongelmaksi muodostuivat: miksi työilmapiiri muuttui, mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin sekä mikä on johtamisen ja esimiestyön vaikutus työilmapiiriin.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä eläytymismenetelmää, jossa vastaajat orientoitiin työyhteisön muuttuneeseen tilanteeseen lyhyen kehyskertomuksen avulla. Kehyskertomuksen ohjaamana vastaajat kirjoittivat lyhyen esseen, jossa nämä pohtivat käsityksiään työilmapiirin muutoksen syistä ja siihen vaikuttaneista tekijöistä. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti webropol-kyselytyökalun välityksellä. Tutkimusaineisto koostui 21 työilmapiirin parantumista ja 26 heikentymistä kuvaavasta lyhyestä esseestä (n=47). Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä excel- taulukkotyökalussa.</p> <p>Tutkimuksen tekstiaineiston sisällönanalyysistä muodostui kolme yhdistävää luokkaa: esimies, työntekijä ja työyhteisö. Yhdistävät luokat kuvaavat tekijöitä, joiden välisestä vuorovaikutuksesta työilmapiiri rakentuu. Pääluokkia muodostui kuusi: esimiestaidot, työn kuormittavuus, yksikön sisäinen vuorovaikutus, esimiehen ominaisuudet, työntekijätaidot ja henkilöstön keskinäiset suhteet. Pääluokat kuvaavat työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella esimiehen toiminnalla oli suurin vaikutus työilmapiiriin. Esimiestaidot, työn kuormittavuus ja yksikön sisäinen vuorovaikutus olivat merkittävimmät työilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Keskeisimmät erovaisuudet hyvän ja huonon työilmapiirin välillä olivat esimiestyön laatu, henkilöstön jaksaminen, vuorovaikutuksen määrä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet.</p> <p>Teorian ja tutkimustulosten välillä käydyssä tieteellisessä keskustelussa työilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden taustalta tunnistettiin organisaatiokulttuurisia ja rakenteellisia tekijöitä. Näitä ovat hierarkkinen organisaatorakenne, organisaation johtajakeskeinen toimintakulttuuri, organisaatiokulttuurissa vallitseva käsitys hyvästä johtajuudesta sekä Puolustusvoimien arvot.</p> <p>Johtopäätöksinä muodostettiin esimiestyöhön viisi toimenpidesuositusta työilmapiirin parantamiseksi. Ne ovat esimiehen oman johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, tehokas esimiesviestintä ja tiedonkulku, alaisten työhyvinvoinnin johtaminen, avoimen ja turvallisen vuorovaikutuskulttuurin luominen sekä yhteishengen rakentaminen.</p>	
<p><b>AVAINSANAT</b> henkilöstöjohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työilmapiiri, työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri, perusyksikkö</p>	

# SISÄLLYS

1.	JOHDANTO .....	1
1.1.	Puolustusvoimien henkilöstöresurssin nykytila .....	1
1.2.	Työhyvinvoinnin kehittäminen Puolustusvoimissa .....	3
2.	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	5
2.1.	Tutkimusongelma .....	5
2.2.	Työhypoteesit.....	6
2.3.	Tutkimuksen rajaus.....	7
2.4.	Tutkimusprosessi .....	8
2.5.	Aiempi työhyvinvointitutkimus Puolustusvoimissa.....	10
2.6.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	11
3.	TEOREETTINEN TARKASTELU.....	14
3.1.	Henkilöstöjohtaminen .....	14
3.2.	Työhyvinvointi.....	19
3.3.	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	23
3.4.	Puolustusvoimien henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen .....	24
3.5.	Työilmapiirin muodostuminen.....	27
3.6.	Maavoimien perusyksikkö .....	30
4.	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	33
4.1.	Laadullinen tutkimus henkilöstöalalla .....	33
4.2.	Tieteenfilosofinen pohdinta .....	35
4.3.	Tutkimusmetodin ja tutkimuseettisten valintojen pohdinta .....	37
4.4.	Aineistonkeruumenetelmän valintaprosessi .....	39
4.5.	Eläytymismenetelmä ja tutkimusaineiston kerääminen .....	41
4.6.	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja tutkimusaineiston analysointiprosessi .....	46
5.	TUTKIMUSTULOKSET .....	51
5.1.	Esimiehen vaikutus työilmapiiriin .....	52
5.2.	Työntekijän vaikutus työilmapiiriin.....	55
5.3.	Työyhteisö vaikutus työilmapiiriin .....	58
5.4.	Keskeisimmät eroavaisuudet hyvässä ja huonossa työilmapiirissä.....	60
5.5.	Työilmapiirin rakentuminen työyhteisöön .....	61
6.	POHDINTA.....	62
6.1.	Tutkimustulosten pohdinta.....	62
6.2.	Tutkimustulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden arviointi.....	66
6.1.	Työilmapiirin rakentumisen pohdinta .....	68
6.2.	Johtopäätökset.....	70
6.3.	Jatkotutkimus .....	71

LÄHTEET

LIITTEET

# TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Puolustusvoimien henkilöstöresurssin nykytila

Puolustusvoimauudistuksessa vuosina 2012–2015 Puolustusvoimien koko ja perusrakenne mitoitettiin vastaamaan tiukkoja taloudellisia vaatimuksia nykyistä matalamman uhkan turvallisuusympäristössä (Puolustusselonteko 2017, 5; Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti 2016, 5-7). Puolustusvoimauudistuksesta aiheutuneet muutokset olivat paitsi rakenteellisesti ja toiminnallisesti, myös henkilöstön kannalta merkittäviä (Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti 2016, 18-21, 109-114). Henkilöstöjohtamisen merkitys korostui uudistuksen aikana ja heti sen jälkeen (Ulrich 2007, 53-54, 189-190, 198-207). Henkilöstöstrategiassa (PVHESTRA 2015, 6-8) tunnistetut toimintaympäristön muutostekijät asettavat tulevinakin vuosina henkilöstöjohtamisen keskeiseen asemaan haasteita ratkaistaessa.

Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös, PVHTP 2015, 5) totesi uudistuksen jälkeen vuonna 2015, ettei henkilökunnan jaksamisessa ole tapahtunut merkittävää heikentymistä uudistusta edeltäneisiin vuosiin. Vuosina 2016 ja 2017 henkilöstöpäällikkö (PVHTP 2016, 5; PVHTP 2017, 4) nosti esille, että henkilökunnan jaksamisen oli tunnistettu heikentyneen erityisesti niissä joukkoyksiköissä, joissa henkilöstön sotaharjoitusvuorokausien määrä oli ollut huomattavan suuri. Vuonna 2018 henkilöstöpäällikkö toi puolestaan esille puolustusvoimauudistuksessa syntyneen ristiriidan, jossa henkilöstömäärä oli vähentynyt samaan aikaan kun työmäärä oli kasvanut. Henkilöstöpäällikkö totesi valmiuden ylläpitoon liittyvien tehtävien erityisesti lisänneen henkilöstön työkuormaa. (PVHTP 2018, 4.) Vuosina 2015-2017 henkilöstöpäälliköt katsoivat, ettei Puolustusvoimien henkilöstön jaksamisessa ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia (PVHTP 2015, 5; PVHTP 2016, 5; PVHTP 2017, 4). Kuitenkin vuonna 2018 henkilöstöpäällikön voidaan katsoa todenneen, että jaksamisessa olisi tapahtunut muutos heikompaan jo puolustusvoimauudistuksen yhteydessä

(PVHTP 2018, 4). Puolustusvoimauudistuksen loppuraportissa (2016, 113) todetaan ettei työilmapiirikyselyiden ja lähtökyselyiden perusteella henkilöstön jaksamisessa ole havaittu muutosta uudistusta edeltäneeseen aikaan verrattuna.

Vuonna 2018 Puolustusvoimille aiheutui henkilökunnan jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvistä ongelmista taloudellisesti 32 miljoonan euron tappiot ja lisäksi 335 henkilötyövuoden menetys (PVHTP 2018, 27). Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa (10.12.2019, 93) kiinnitetään erityistä huomioita Puolustusvoimien henkilökunnan jaksamiseen. Hallitusohjelmassa (2019, 93) Puolustusvoimien henkilöstöä päätettiin lisätä sadalla uudella tehtävällä jaksamisen parantamiseksi. Vuonna 2019 julkaistussa vuoden 2018 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksessä puhutaan henkilöstön jaksamisen haasteista vasta samassa yhteydessä, kun kerrotaan, mihin lisätehtävät tullaan kohdentamaan (PVHTP 2018, 4).

Osaavan ja toimintakykyisen henkilöstön nähdään Puolustusvoimissa muodostavan merkittävän osan sen suorituskykyä (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, PVHESTRRA 2015, 6). Puolustusvoimien viestinnällä tuetaan strategisten tavoitteiden saavuttamista ja maineenhallintaa (Puolustusministeriö 2011, 4). Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikan tavoitteena on välttää joutumasta sotilaalliseen konfliktiin. Puolustusvoimien suorituskyvyllä puolestaan pyritään luomaan ennaltaehkäisevä kynnys sotilaalliselle voimankäytölle Suomea vastaan. (Puolustuselonteko 2017, 14-15, 20.) Näin ollen Puolustusvoimat pyrkii viestinnällään luomaan puolustuskyvystään mahdollisimman uskottavaa kuvaa maineenhallintaan ja uskottavuuteen liittyen, tehostaakseen ennaltaehkäisevää vaikutusta.

Puolustusvoimien ulkoisessa viestinnässä luotu kuva henkilöstön jaksamisesta on ristiriidassa hallitusohjelmasta välittyvän kuvan kanssa. Tämä saattaa johtua siitä, ettei ulkoisella viestinnällä haluta alentaa mielikuvaa Puolustusvoimien suorituskyvystä ja samalla sen muodostamaa ennaltaehkäisevää kynnystä. Tästä johtuen julkisissa lähteissä esitettyä kuvaan Puolustusvoimien henkilöstöresurssin tilasta tulee arvioida kriittisesti. Toisaalta Puolustushallinnon viestintästrategia ja hyvän hallinnon periaate edellyttävät viranomaisviestinnän luotettavuutta, jolloin lähtökohtaisesti Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksessä julkaisemaa tietoa voidaan pitää luotettavana pohjana arvioinnille (Puolustusministeriö 2011, 3).

Vuonna 2018 Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä henkilöstön jaksamisen keskiarvo oli 3,9 asteikolla yhdestä viiteen, kun se aiempina vuosina 2015-2018 oli 3,8 (PVHTP 2018, 24). Puolustusvoimat on 12 000 työntekijän organisaatio, jolloin työilmapiirikyselyiden laajuudesta johtuen muodostetut keskiarvot peittävät alleen ääripäät (PVHTP 2018, 6). Puolustusvoi-

mien henkilöstöpäällikön huoli henkilöstön jaksamisen heikentymisestä puolustusvoimauudistuksen jälkeen vaikuttaa perusteettomalta, jos tarkastellaan ainoastaan jaksamisen keskiarvoja. Henkilöstöpäällikön huoli perustuu kuitenkin kokonaisvaltaiseen käsitykseen henkilöstön jaksamisesta, mikä ei tule esiin keskiarvoissa. Tähän tutkimukseen valitussa joukko-osastossa perusyksiköiden jaksamisen keskiarvo vuonna 2018 oli 3,59 korkeimman tuloksen ollessa 4,0 ja matalimman 2,9 asteikolla yhdestä viiteen. Sairauspoissaolojen määrät perusyksiköissä eivät indikoineet työilmapiiriongelmiä eivätkä uupumuksesta. Vuonna 2018 tutkimukseen valituissa perusyksiköissä sairauspoissaoloja oli enimmillään 7,7 päivää ja alimmillaan 0,7 päivää per henkilötyövuosi. Vuonna 2018 Puolustusvoimien keskiarvo sairauspoissaolojen osalta oli 7,1 ja valtiohallinnon 8,5 päivää per henkilötyövuosi (PVHTP 2018, 27). Näin ollen Puolustusvoimien työhyvinvointia tulee tarkastella yksityiskohtaisemmin, jotta voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä sen tilasta.

Hallitusohjelmassa Puolustusvoimille lisätyt tehtävät kohdennettiin muun muassa asevelvollisten koulutukseen, mikä tarkoittaa käytännössä perusyksikötasoa (Hallitusohjelma 2019, 91; PVHTP 2018, 4). Koska sotaharjoitukset ja valmiuden ylläpito ovat keskeinen osa perusyksiköiden ydinprosesseja, voidaan henkilöstötilinpäätöksissä esille nostetut haasteet jaksamisessa katsoa koskevan myös perusyksiköitä (Perusyksikön päällikön ohje, PERYKSPÄÄLL-OHJE 1997, 39; Ojala 2007, 100-101).

## 1.2. Työhyvinvoinnin kehittäminen Puolustusvoimissa

Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen osa-alue, jossa henkilöstön hyvinvoinnin kautta pyritään parantamaan organisaation kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta (Vestinen 2013, 247; Ojala & Ahonen 2005, 69-77, 172-184). Työterveyslaitoksen (2009, 18) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tämä tutkimus syvenyy työilmapiiriin, joka on hyvin merkittävä osa työhyvinvointia, sillä ne ovat molemmat yksilön subjektiivisia kokemuksia (Ojala 2003, 17; Työterveyslaitos 2015, 17-18; Työterveyslaitos 2012, 8, 15, 27; Nakari 2003, 189; Litwin & Stringer 1968, 187).

Moran ja Volkwein (1992, 20) jaottelivat työilmapiiritutkimuksen rakenteelliseen, vuorovaiikutukselliseen, aistilliseen ja kulttuuriseen näkökulmaan. Juuti (2006c, 235) lisäsi näkökulman, joka yhdistää kaikkia edellä mainittuja osa-alueita etsien ilmapiiriin vaikuttavia ja sitä mittaavia tekijöitä. Muun muassa seuraavien tekijöiden on havaittu vaikuttavan työilmapiiriin:

tiedonkulku, vuorovaikutus, motivaatio, palkitseminen, rakenteet, ristiriidat, yhteistyö ja johtaminen (Juuti 2006c, 235-236). Tässä tutkimuksessa työilmapiiriä tarkastellaan artefaktina eli organisaatiokulttuurin arvojen, normien, uskomusten ja perusolettamusten ilmentymänä (Schein 2004, 25-36; Moran & Volkwein 1992, 20; Reichers & Schneider 1990, 24-30). Näin ollen työilmapiirin tutkiminen on tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin tutkimista. Digitaaliset kirjastot kuten JSTOR, Sage, Scopus ja Google Scholars antavat pelkästään organisaatioilmapiirillä (*organizational climate*) haettaessa yli 10 000 tieteellistä julkaisua, joten aihealuetta voidaan pitää paljon tutkittuna. Näin ollen tutkimuksen näkökulma päätettiin muodostaa enemmän organisaation tarpeita palvelevaksi. Tästä syystä johtopäätökset on muotoiltu toimenpidesuosituksiksi työilmapiirin parantamiseksi perusyksikössä.

Työelämän tutkiminen on Suomessa aktiivista ja se on tällä hetkellä painottunut poliittisen ohjauksen ja resursoinnin myötä työhyvinvointiin ja digitalisaatioon (Tilastokeskus 2019, 9; Hallitusohjelma 2019, 138; Työterveyslaitos 2019b, 11-12). Manka (2015, 245-256; 2011, 35) toteaa työhyvinvoinnilla olevan merkittäviä vaikutuksia kansantalouteen ja sitoo hyvinvointivaltion tulevaisuuden työhyvinvoinnin kehitykseen. Työterveyslaitoksen (2016, 4) mukaan työelämä muuttuu nopeasti, minkä mukana myös työhyvinvointi ja siihen vaikuttaminen muuttuvat. Tilastokeskuksen (2019, 352) ja Työterveyslaitoksen näkemykset ovat yhteneviä. Erityisenä haasteena tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kannalta nähdään työn ja vapaa-ajan sekoittuminen (Tilastokeskus 2019, 352). Puolustusvoimissa työhyvinvoinnin tutkimus on vahvasti sidoksissa organisaation kehittämiseen. Puolustusvoimissa työhyvinvointia on pyritty parantamaan kehittämällä erilaisia työntekomuotoja, esimerkiksi etätöitä on kehitetty muun muassa matkatyöläisiä koskevan tutkimuksen avulla (PVHTP 2018, 4, 7).

Tutkimuksissa on havaittu työhyvinvoinnin vaikuttavan edellä mainittujen tekijöiden lisäksi henkilöstön innovatiivisuuteen, jaksamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen sekä organisaation imagoon (Ojala & Ahonen 2005, 70-73; Nakari 2003, 189; Manka 2011, 33-53). Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi nähdä organisaatiossa investointina, jonka hyvinvoiva henkilöstö maksaa takaisin aikanaan työn tuottavuudella ja innovatiivisuudellaan (Työterveyslaitos 2016, 4). Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa henkilöstön työhyvinvointi on sidottu hyvin vahvasti esimiestyöhön ja johtamiseen, ei niinkään strategiseen johtamiseen (vrt. PVHESTRAN 2015). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategista henkilöstöjohtamista ja strategista työhyvinvoinnin johtamista, mutta painopiste on Puolustusvoimien näkökulmaa mukaillen esimiestyössä. Tutkimuksen tavoite on tarjota tietoa henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnin johtamisesta sekä toimenpidesuosituksia työhyvinvoinnin ja työilmapiirin johtamiseen. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyritään ymmärtämään työilmapiirin muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

## 2. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1. Tutkimusongelma

Tutkimusaihe on valikoitunut tutkijan henkilökohtaisen kiinnostuksen kautta, ja tutkimusongelma on hahmottunut työelämässä tehtyjen havaintojen myötä. Tutkimusongelma muodostui perusyksiköistä kerätyn tausta-aineiston kautta (ks. Liite 1 ja Liite 2). Tausta-aineistossa perusteella havaittiin, että perusyksiköiden työilmapiireissä on suuria eroavaisuuksia, joita oli syytä tarkastella lähemmin. Tutkimusongelma rakentuu työilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden ympärille. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miksi työilmapiirissä on tapahtunut muutoksia ja mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet. Erityinen kiinnostus kohdistuu esimiestyön ja johtamisen vaikutuksesta työilmapiiriin. Tutkimusongelmista muodostetut tutkimuskysymykset on esitelty alla. Tutkimusaineistolla haettiin vastausta kolmeen kokonaisuuteen, jotka olivat johtamisen vaikutus työilmapiiriin, syyt työilmapiiriin muutokseen ja työilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Päättökysymykseen etsitään vastausta työhypoteesien, teorian ja tutkimustulosten välillä käytävän tieteellisen keskustelun kautta.

Päättökysymys on:

Miten esimiestyöllä ja johtamisella voidaan parantaa työilmapiiriä Puolustusvoimien perusyksikössä?

Alatutkimuskysymykset ovat:

Miksi työilmapiiri muuttui?

Millaiset tekijät vaikuttavat työilmapiiriin?

Miten johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin?



## 2.2. Työhypoteesit

Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan tutkijan avointa suhtautumista tutkimuskohteeseen ja tutkimuksen tuloksiin. Vaikka kokemus vaikuttaa aina tehtyihin havaintoihin ja tulkintoihin, niiden ei tulisi vaikuttaa tutkimuksellisiin toimenpiteisiin. (Eskola & Suoranta 2014, 19-20.) Varto (2005, 165) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa edellytetään aluksi asetettujen lähtökohtien uudelleen arviointia tutkimuksen edetessä, ja että vain harvoin hypoteesit säilyvät sellaisenaan tutkimuksen loppuun asti. Eskola ja Suoranta (2014, 20) mukailevat Varron näkemystä toteamalla, että muodostetut hypoteesit otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina, joiden avulla tutkittavasta aiheesta opitaan lisää ja joiden avulla voidaan tarkasteluun löytää uusia näkökulmia.

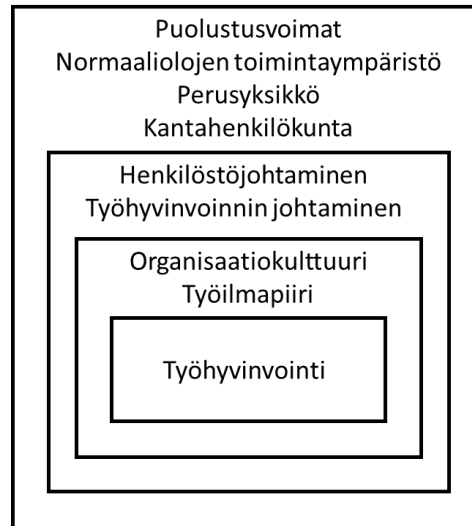
Työhypoteeseilla tarkoitetaan teorian ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta luotuja odotuksia tutkimustuloksista (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 150). Tässä tutkimuksessa työhypoteesit muodostettiin tausta-aineistosta, joka muodostettiin henkilöstöalalla yleisesti käytettyjen työhyvinvointimittareiden pohjalta. Laineen (2013, 45) mukaan henkilöstöalan mittareilla on alhainen validiteetti tutkimuksellisesta näkökulmasta. Mittareita ei ole tehty tieteelliseen tutkimukseen, vaan ne toimivat työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen välineinä (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 11, 16). Muun muassa Hannola (2016, 315-317), Manka (2003, 102) ja Juuti (1988, 51-61) ovat hyödyntäneet määrällisissä tutkimuksissaan työilmapiirikyselyiden tuloksia. Erona edellä mainittuihin, tässä tutkimuksessa ei analysoitu työilmapiirikyselyn tuloksia ja muuta tausta-aineistoa ei erikseen arvioitu tieteellisellä tutkimusmenetelmällä. Näin ollen tehtyihin havaintoihin ja työhypoteeseihin tulee suhtautua tämä lähtökohta huomioon ottaen.

Tausta-aineistolla pyrittiin luomaan esiymmärrys työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä, työilmapiirin muutoksen syistä ja johtamisen vaikutuksesta. Tausta-aineiston pohjalta muodostetut työhypoteesit ovat osa hermeneuttista vuoropuhelua ja ymmärtämistä, jossa ilmiöstä pyritään luomaan tutkimuksen eri osa-alueiden välisen vuoropuhelun kautta syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Gadamer 2005, 33). Työhyvinvointimittarit on esitelty liitteessä 1 ja yksiköistä laaditut analyysit liitteessä 2. Liitteisiin kerätyn tausta-aineiston tarkoitus on myös osoittaa, että tutkimusjoukon valinta on ollut harkittua ja tarkoituksenmukaista eikä sattumanvaraista (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85-86). Tämän tutkimuksen tausta-aineistosta muodostetut työhypoteesit on listattu alle.

- A. Korkealaatuiseksi arvioitu esimiestyö ja työyhteisön me-henki vähentävät ja ehkäisevät sairauspoissaoloja
- B. Vähäinen peruskoulutetun henkilöstön määrä heikentää jaksamista ja työilmapiiriä sekä lisää sairauspoissaoloja. Sopimussotilaat eivät korvaa peruskoulutetun henkilöstön osaamista.
- C. Esimiestyöllä on keskeinen vaikutus työilmapiiriin. Esimiehen vaihtuminen näkyy aluksi notkahduksena ilmapiirissä.
- D. Korkean työilmapiirin yksiköissä henkilöstö kokee, että toimintaa on kehitetty.
- E. Jos esimiestyö on arvioitu hyväksi, vähäinen vaihtuvuus perusyksikössä vakauttaa työilmapiiriä ja siinä tapahtuu vain vähän muutoksia.

### 2.3. Tutkimuksen rajaus

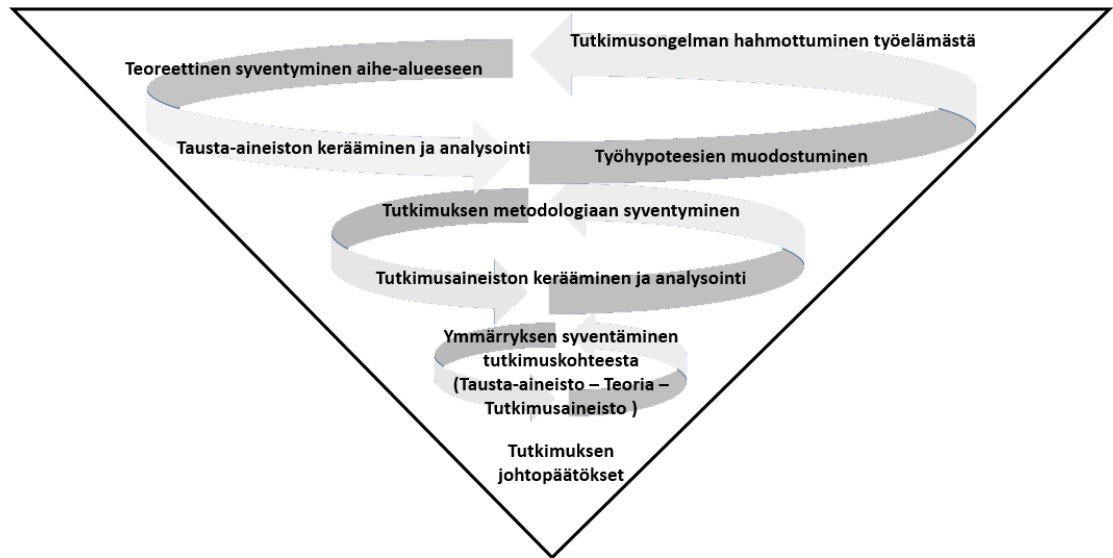
Tutkimuksen rajaus on esitetty kuvassa 1, jossa uloin kehä rajaa tutkittavaan organisaatioon liittyviä näkökulmia, toinen kehä johtamisen näkökulmia, kolmas kehä työilmapiirin tarkastelua ja sisin kehä osoittaa, mihin tutkimuksella pyritään viime kädessä vaikuttamaan. Tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu Puolustusvoimien perusyksikkötasolle ja sen kantahenkilökuntaan. Puolustusvoimilla on useita toimintaympäristöjä, joten tarkastelu on rajattu normaalioloihin (JOKÄ 2012, 30-34). Henkilöstöjohtaminen tarkastelee laaja-alaisesti organisaation henkilöstöresurssin johtamisen näkökulmasta ja työhyvinvoinnin johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista (Ulrich 2007, 46-54; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984, 16; Vesterinen 2013, 247). Työilmapiiriä tarkastellaan organisaatiokulttuurin artefaktina eli kulttuurin syvempien tasojen ilmentymänä (Schein 2004, 26). Tutkimuksissa on osoitettu, että johtamisella ja työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (ks. Antilan & Ylöstalo 2006, 105; Nakari 2003, 189-190; Työterveyslaitos 2010, 69).



Kuva 1. Tutkimuksen rajaus.

## 2.4. Tutkimusprosessi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia edellyttäen seikkaperäistä raportointia tutkimuksessa tehdyistä valinnoista (Eskola & Suoranta 2000, 211, 251). Tutkimusprosessi rakennettiin hermeneuttisen ymmärtämisen teorian ympärille (Gadamer 2005, 29-39, 75-76). Tuomi ja Sarajärvi (2013, 35) määrittelevät ymmärryksen ilmiön merkityksen oivaltamisena. Ymmärryksen ilmiöstä nähdään syvenevän esiymmärryksen kautta, jolloin syvempi ymmärrys rakentuu aina jo aiemmin ymmärretyn päälle (Tuomi & Sarajärvi 2013, 35). Kuvassa 2 on esitetty tutkimusprosessi, jossa on pyritty havainnollistamaan tutkimuksen vaiheittaista etenemistä ja hermeneuttisen ymmärtämisen syventymistä tutkittavasta ilmiöstä. Gadamer (2005, 21) katsoi ennakkoluulojemme estävän meitä näkemästä totuutta. Ymmärtämisen alinomainen tehtävä on seuloa esille ennako-otaksumat, joita jatkuvasti työstämällä ja uudestaan arvioimalla voidaan päästä lähemmäksi syvempää ymmärrystä ilmiöstä (Gadamer 2005, 32-33). Hermeneuttisella ymmärtämisellä tarkoitetaan yksinkertaistettuna prosessia, jossa tutkija asteittain syventää ymmärrystään tutkittavasta kohteesta tunnistamalla omat käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä ja peilaamalla niitä teoriaan ja tutkimuksen eri osa-alueisiin. Hermeneuttiseen ymmärtämiseen kuuluu oman ymmärtämisen kriittinen tarkastelu, mikä on edellytys ymmärryksen syventymiselle. Vuoropuhelun edetessä keskustelu tiivistyy spiraalin lailla ulkokehältä kohti keskipistettä saavuttamatta sitä koskaan. (Gadamer 2005, 29-39.) Tutkimuksen johtopäätökset voidaan nähdä parhaana ymmärryksenä ilmiöstä sillä hetkellä, kun ne on laadittu.



Kuva 2. Tutkimusprosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2013, 151; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 57-59).

Tutkimusongelman hahmotuttua syvennyttiin aihealueen teoriaan. Tutkittavasta organisaatiosta kerättiin tausta-aineisto esiyymmärryksen rakentamiseksi, tutkimusongelman muodostamiseksi ja työhypoteesien luomiseksi. Esimerkkeinä hermeneuttisesta vuoropuhelusta mainittakoon työhypoteesien muodostaminen, työilmapiirin ontologian tarkastelu, tutkimusmenetelmän valintaprosessi, teoreettisen viitekehysten rakentaminen ja tutkimustulosten pohdinta sekä johtopäätösten muodostaminen. Tutkimusmenetelmän valintaprosessissa aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui eläytymismenetelmä ja aineiston analyysimenetelmäksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimusmenetelmät ja niihin liittyvä valintaprosessi sekä aineiston keruu ja analysointi on esitelty metodologiaa käsittelevässä luvussa yksityiskohtaisesti. Aineiston keruu testattiin kesällä 2019 sotatieteiden maisteriopiskelijoilla. Aineiston keruun testauksen yhteydessä esiin nousseiden havaintojen pohjalta tehtiin muutamia parannuksia. Tutkimusaineisto kerättiin alkusyksystä 2019 yhdestä maavoimien joukko-osastosta. Tutkimusaineiston analysointi oli pitkä prosessi kestäen syksystä 2019 alkuvuoteen 2020. Vuoropuhelu työhypoteesien, tutkimustulosten sekä viimeisimmän teoreettisen ymmärryksen välillä käytiin maaliskuuhun vaihteessa vuonna 2020, minkä seurauksena tutkimuksen johtopäätökset muodostuivat.

## 2.5. Aiempi työhyvinvointitutkimus Puolustusvoimissa

Tämä tutkimus on osa Puolustusvoimien työhyvinvoinnin kehittämistä, joten aiemman tutkimuksen tarkastelu päätettiin rajata Puolustusvoimiin, työhyvinvointiin ja työilmapiiriin sekä puolustusvoimauudistuksen eli vuoden 2015 jälkeiseen aikaan. Tämän lisäksi tarkastelun ulkopuolelle rajattiin maisterin ja kandidaatin tutkintotasot. Rajaus tuotti työilmapiiriin ja työhyvinvointiin liittyvästä tutkimuksen joukosta vain kolme tutkimusta. Maanpuolustuskorkeakoulussa ei ole tutkittu aiemmin työilmapiiriä millään tutkintotasolla. Työhyvinvointi puolestaan on käsitteenä hyvin laaja, joten siihen liittyvää tutkimusta Maanpuolustuskorkeakoululla on tehty tohtoritutkintoa lukuun ottamatta kaikilla muilla tutkintotasoilla. Yleisesikuntaupseerikurssilla on tehty vain yksi diplomityö, joka liittyy suoraan työhyvinvointiin. Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen tekemässä tutkimuksessa Puolustusvoimien tasa-arvotilanteesta käsitellään myös työhyvinvointia ja työilmapiiriä (Leinonen, Nikkanen & Otonkorpi-Lehtoranta 2020). Hannolan (2016) tutkimus työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvistä haasteista Puolustusvoimissa luokitellaan sotilassosiologiseen tutkimukseen, mutta tutkimus nostaa esille monia Puolustusvoimien työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja erityispiirteitä.

Matilainen (2019, 5, 23) tutki diplomityössään Puolustusvoimissa virtuaaliryöön eli etäryöön, hajaryöön ja mobiiliryöön yhteyttä työhyvinvointiin ja ryöön imuun. Tutkimuksessaan Matilainen (2019, 128, 181) havaitsi virtuaaliryöön mahdollistavan ryööntekijälle ryöökentelyn haluamallaan tavalla aikaan ja paikkaan katsomatta, mikä yhdessä positiivisen esimieskokemuksen kanssa oli yhteydessä ryöön imun kokemukseen ja yksilön työhyvinvointiin. Leinonen, Nikander ja Otonkorpi-Lehtoranta (2020, 1, 100) vertasivat tutkimuksensa tuloksia aiempiin tasa-arvotutkimuksiin ja totesivat Puolustusvoimien työilmapiiriin ja johtamisen olevan organisaation vahvuus ja määrittivät kehittämiskohteiksi puolestaan johtamistavan oikeudenmukaisuuden ja tiedonkulun sekä vaikutusmahdollisuudet. Leinonen ym. (2020, 100) määrittelivät tutkimuksessaan työilmapiiriin yksilölliseksi kokemukseksi ryöoyhteisöllisyydestä, johtamisesta ja esimiestyöstä. Leinonen ym. (2020, 3) totesivat myös, ettei työhyvinvointikokemukseen liittyvien tekijöiden tunnistaminen ole riittävää, vaan tulisi ymmärtää taustalla vaikuttavat mekanismit ja prosessit, jotka näitä kokemuksia tuottavat. Hannola (2016, 323) havaitsi tutkimuksessaan, että matkatyöläiset kokevat ryöön aiheuttavan haittaa perhe-elämälle sekä säännöllisen ryööajan riittämättömyyttä ryöötehtävien hoitamiseksi. Tämän lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin ryööhön liittyviä rakenteellisia tekijöitä, kuten palkattomat ylitryöt, ryööpäivien venyminen ja

esteet työaikajousten käytölle, joiden nähtiin heikentävät työhyvinvointia (Hannola 2016, 325).

## 2.6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

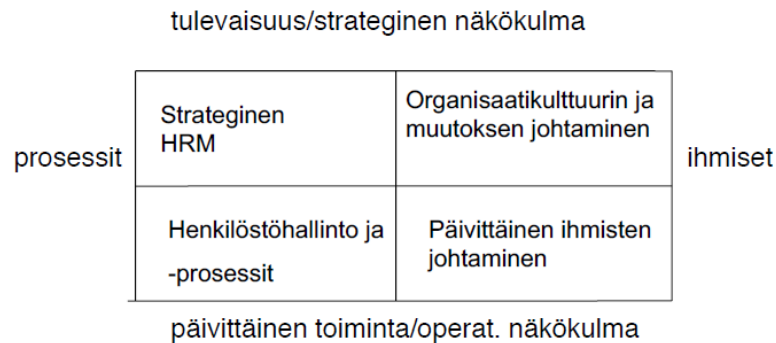
Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005,17-18) mukaan mikään liiketaloustieteissä käytössä olevista teoreettisista näkökulmista ei ole saavuttanut sellaista asemaa, että voitaisiin puhua yhdestä johtavasta liikkeenjohdon teoriasta. Dave Ulrich on Michiganin yliopiston liiketaloustieteen laitoksen professori ja henkilöstöjohtamisen alalla globaali auktoriteetti (Ulrich 2007, 341; Juuti & Luoma 2013, 25). Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Ulrichin esittämään nelikenttään henkilöstöjohtamisen tehtävistä, painopistealueista sekä päärooleista (ks. Kuva 3). Mallissa X-akselille on sijoitettu henkilöstöjohtamisen tehtävät, jotka ovat ihmisten ja prosessien johtaminen. Y-akselille puolestaan on sijoitettu henkilöstöjohtamisen painopistealueet, jotka jaotellaan strategisiin eli pitkäaikaisiin ja lyhytaikaisiin eli operatiivisiin alueisiin. Edellä mainituista kahdesta ulottuvuudesta muodostuvat henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia. (Ulrich 1997, 24)



Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet ja pääroolit (Ulrich 1997, 24).

Suomalaisessa henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa Ulrichin mallin neljää pääroolia on käännetty ja tulkittu hieman vaihtelevasti (vrt. Viitala 2007, 29; Juuti & Luoma 2013, 26). Keskustelu henkilöstöalalla on vahvasti käsitteellistynyt, mikä tuo omat haasteensa tulkittaessa ja käännettäessä englanninkielistä alkuperäisteosta suomeksi. Kuvassa 3 on esitetty Ulrichin mallin alkuperäinen versio. Tässä tutkimuksessa Ulrichin mallista käytetään Jyväskylän

yliopiston henkilöstöjohtamisen professori Anna-Maija Lämsän (2016, 8) käännoästä ja tulkin-  
taa, jotta käytetyt käsitteet olisivat yhtenevät suomenkielisessä liiketaloustieteellisessä kes-  
kustelussa käytettyjen käsitteiden kanssa. Henkilöstöjohtaminen on organisaation johtamisen  
osa-alue, joka puolestaan on liiketaloustieteeseen lukeutuva tieteenala (Salojärvi 2013, 23;  
Peltonen 2008,1). Kuvassa 4 on esitetty Lämsän tulkinta Ulrichin mallista.

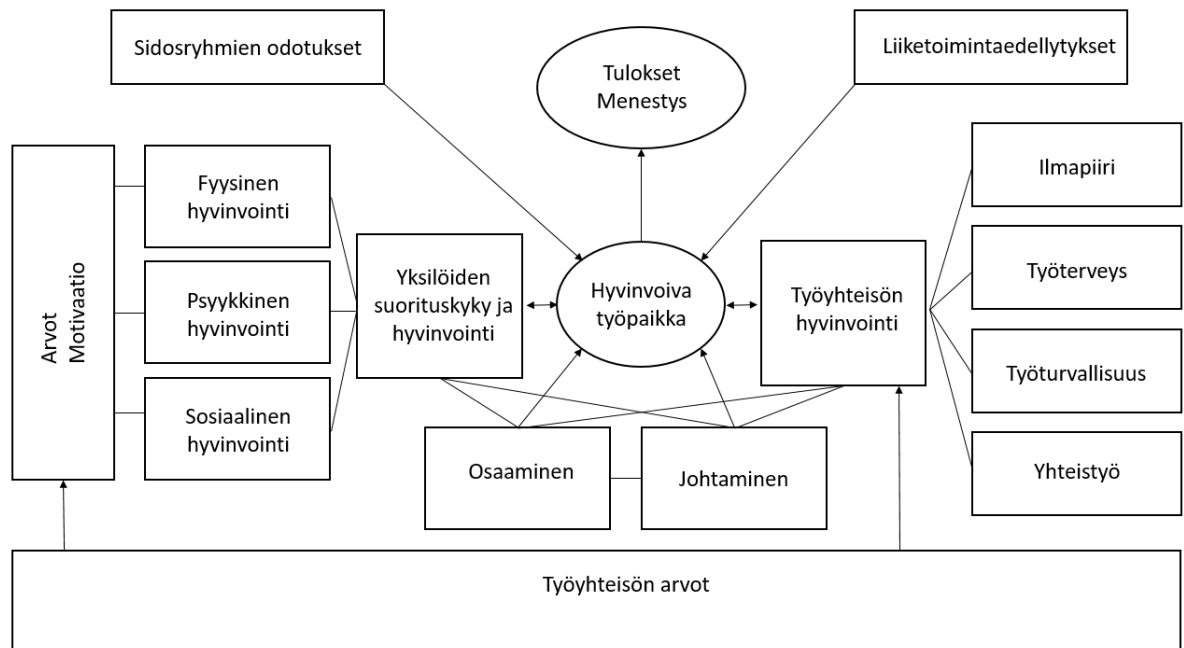


Kuva 4. Professori Lämsän (2016, 8) suomennos ja tulkinta Ulrichin mallista.

Puolustusvoimat on rakenteeltaan linja-esikuntaorganisaatio ja perusyksikkö linjaorganisaatio (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 122, 103; Sotilasjohtaja osa 2 1990, 45-46, 71; Sotilasjohtaja osa 3 1990, 9, 14). Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli on niin kattava kokonaisuus, että se sovel-  
tuisi parhaiten tutkimuskohdetta suurempaan, kuten koko Puolustusvoimien henkilöstöjohta-  
misen tarkasteluun. Henkilöstöjohtamista toteuttavat ensisijaisesti ylin johto ja esimiehet  
(Vesterinen 2013, 274). Tässä tutkimuksessa kuitenkin tarkastellaan Puolustusvoimien rauhan  
ajan organisaation alinta organisaatiotasoa eli perusyksikköä, jonka henkilöstöjohtaja on yksi-  
kön päällikkö (Puolustusvoimat 1997, 15). Edellä kuvatuista syistä Ulrichin mallista painote-  
taan ihmisten johtamista ja päivittäistä toimintaa, joihin seuraavaksi esiteltävä hyvinvoivan  
työpaikan malli linkittyy. Tämän lisäksi perusyksikkötason henkilöstöjohtamisessa on kuva-  
vampaa puhua päivittäisestä ja tulevaisuuteen tähtäävästä, kuin strategisesta ja operatiivisesta  
johtamisesta.

Työterveyslaitoksen (2016, 6) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työ on mielekästä  
ja sujuvaa turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja  
työyhteisössä. Työhyvinvointia ei pidetä pysyvänä tilana, vaan sen katsotaan muuttuvan työ-  
hön liittyvien muuttujien keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena (Työterveyslaitos 2016,  
6). Ojala (2003, 17) määritteli hyvinvoivan työpaikan rakentuvan yksilön suorituskyvystä ja

hyvinvoinnista, osaamisesta, johtamisesta ja työyhteisön hyvinvoinnista (ks. Kuva 5). Tutkimukset ovat osoittaneet esimiestoiminnan ja johtamisen olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin (ks. Nakari 2003, 190; Työterveyslaitos 2010, 69, Työterveyslaitos 2015, 2). Lisäksi työilmapiirin muutoksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on osoitettu olevan yhteys (Nakari 2003, 189). Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan Ojalan laatiman hyvinvoivan työpaikan mallin näkökulmasta, painottaen erityisesti työyhteisön hyvinvointia eikä niinkään yksilön näkökulmaa.



Kuva 5. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala 2003, 17).

Ulrichin mallissa päivittäinen ihmisten sekä organisaatiokulttuurin ja muutoksen johtaminen pitävät sisällään työhyvinvoinnin ja työilmapiirin johtamisen, vaikka näitä käsitteitä ei mainitakaan (Ulrich 2007, 52-54). Ulrichin malli auttaa hahmottamaan henkilöstöjohtamisen laajaa kenttää, jonka yksi osa-alue on työhyvinvoinnin johtaminen (Vesterinen 2013, 274). Hyvinvoivan työpaikan malli puolestaan luo viitekehyksen, joka rajautuu pitkälti työhyvinvoinnin ympärille, minkä vuoksi sitä käytetään yhdessä Ulrichin henkilöstöjohtamisen mallin kanssa. Lämsän käänös ja tulkinta Dave Ulrichin henkilöstöjohtamisen mallista yhdessä Ojalan hyvinvoivan työpaikan mallin kanssa muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Mallit nostavat esiin aihealueen keskeisimmät käsitteet sekä niiden keskinäisen hierarkkisen suhteen. Keskeistä molemmissa malleissa on johtaminen, jonka ympärille myös tämä tutkimus itsessään rakentuu. Näin ollen valittu teoreettinen viitekehys luo, niin käsitteellisesti kuin teoreettisestikin, mielekkään kehyksen tarkastella työilmapiiriä ja johtamista. Tämän lisäksi viitekehys luo perustan tutkimustulosten syvällisemmälle ymmärtämiselle.



### 3. TEOREETTINEN TARKASTELU

Ensimmäisessä aluvussa määritellään henkilöstöjohtamisen käsite ja tarkastellaan henkilöstöjohtamista professori Dave Ulrichin, Michiganin yliopiston ja Harvardin yliopiston mallien kautta. Toisessa aluvussa tarkastellaan työhyvinvointia, kolmannessa työhyvinvoinnin johtamista ja neljännessä Puolustusvoimien henkilöstö- ja työhyvinvoinnin johtamista. Viidennessä aluvussa syvennyttään työilmapiirin rakentumiseen ja viimeisenä tarkastellaan Puolustusvoimien rauhan ajan perusyksikköä ja sen rakennetta.

#### 3.1. Henkilöstöjohtaminen

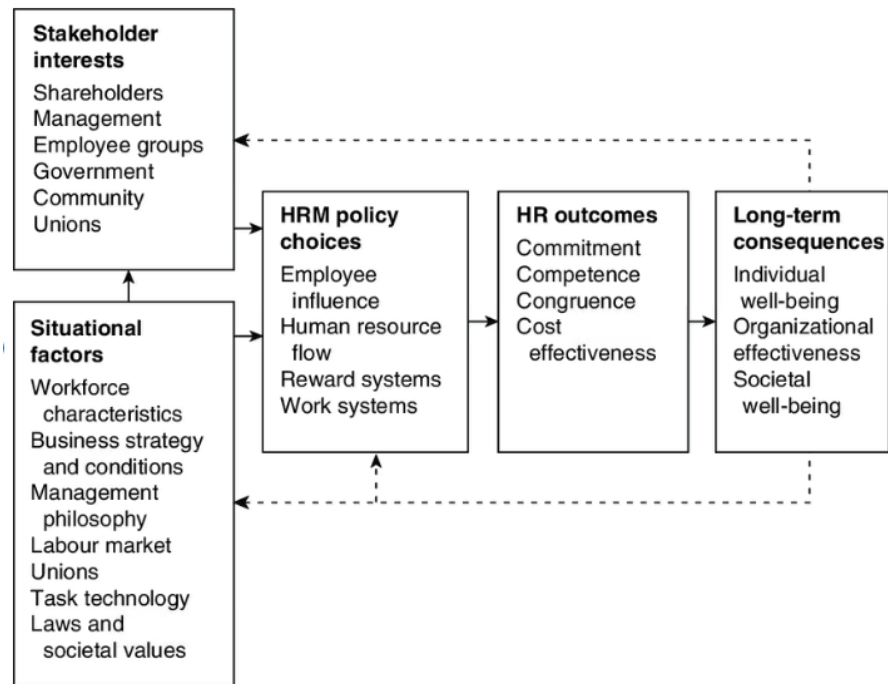
Henkilöstöjohtamisesta löytyy paljon erilaisia määritelmiä, käännöksiä ja teoreettisia malleja. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisella (*Human Resource Management, HRM*) tarkoitetaan johtamistyötä, jonka tavoitteena on inhimillisten resurssien hankkiminen, ylläpito ja kehittäminen organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Peltonen 2008, 95). Strategisessa henkilöstöjohtamisessa (*Strategic Human Resource Management, SHRM*) henkilöstöjohtamisen nähdään olevan erottamaton osa organisaation yleisstrategiaa (Juuti & Luoma 2013, 23-25; Peltonen 2008, 98-99). Henkilöstövoimavarojen johtamista on käytetty alan kirjallisuudessa synonyyminä henkilöstöjohtamiselle tai yhtenä henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista (ks. Kauhanen 2009, 5, Viitala 2007, 20). Ulrichin (2007, 283) näkee henkilöstöjohtamisen ennen kaikkea osaamisena, joten käyttäessään termiä henkilöstöammattilainen, hän ei viittaa vain henkilöstöosastojen henkilöstöön vaan kaikkiin, jotka pyrkivät henkilöstöjohtamisella saavuttamaan parempia tuloksia.

Seeckin (2008, 152) mukaan henkilöstöjohtamisen juuret ovat 1900-luvun alkupuolella syntyneessä ihmissuhdekoulukunnassa, koska osa henkilöstöjohtamisen taustaoletuksista perustuu ihmissuhdekoulukunnan teorioille. Juutin ja Luoman (2013, 12-13) mukaan taas henkilöstöjohtamiselle ei ole osoitettavissa selkeää alkupistettä ja kehityskulkua, vaan henkilöstöjohtaminen on syntynyt erilaisten ja rinnakkain kehittyneiden ajatus- ja tapahtumakulkujen seurauksena. Staehle (1990, 29-30) puolestaan pitää Raymond Milesia ensimmäisenä henkilöstöjohtamisen teoreetikkona, joka muun muassa loi henkilöstöjohtamisen käsitteistön. Miles (1975, 34-42) erotteli perinteisen johtamisen (*traditional management*), henkilöstösuhteiden johtamisen (*human relations management*) ja henkilöstövoimavarojen johtamisen (*human resources management*) toisistaan. Harvardin ja Michiganin yliopistojen strategisen henkilös-

tjohtamisen malleja kutsutaan yleismalleiksi, koska ne pyrkivät tarjoamaan yleismaailmallisia ratkaisuja erilaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin (Peltonen 2008, 98-102; Juuti & Luoma 2013, 23-25; Staehle 1990, 32-34). Yleismallit tuotiin Ulrichin mallin rinnalle vertailupohjaksi ja erilaiseksi näkökulmaksi henkilöstöjohtamiseen.

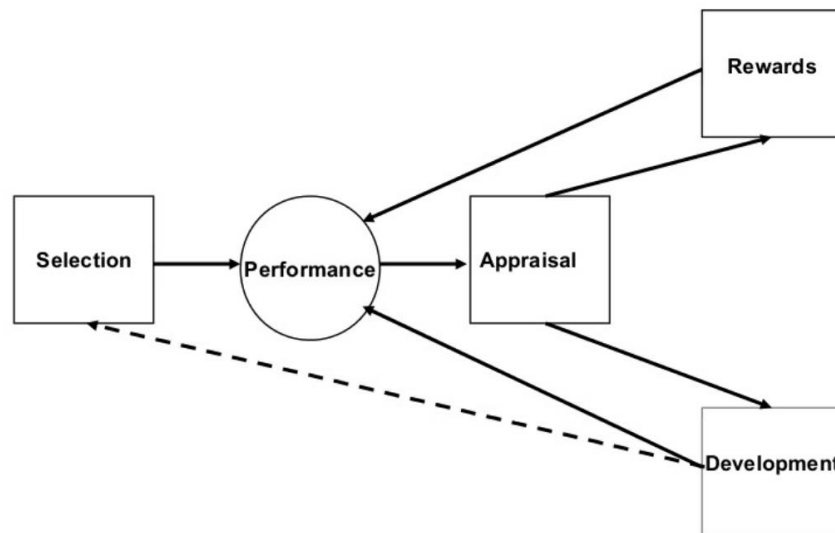
Harvardin malli koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat jaoteltavissa ulkoisiksi tekijöiksi ja organisaation sisäisiksi valinnoiksi. Nämä ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa (ks. Kuva 6). Organisaation valitsemaan henkilöstöpolitiikkaan (*HRM policy choices*) vaikuttavat sidosryhmät (*stakeholder interests*) ja tilannetekijät (*situational factors*) (Beer ym. 1984, 16, 21-35). Harvardin mallissa henkilöstöpolitiikka on henkilöstöjohtamisen keskeisin osa-alue, joka koostuu henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista (*Employee influence*), henkilöstövirtauksesta (*HR flow*), palkitsemisjärjestelmästä (*Reward system*) ja työn organisoinnista (*Work system*). (Beer ym. 1984, 8-10, 12, 16.)

Harvardin mallissa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia parannetaan ottamalla nämä mukaan tavoitteiden asetteluun, palkkauksen määrittelyyn, urakehitysten suunnitteluun ja työolojen kehittämiseen. Henkilöstövirtauksella tarkoitetaan henkilöstön optimaalista määrää ja sen riittävää ja monipuolista osaamista, jotta organisaatiolla olisi edellytykset saavuttaa asettamansa tavoitteet. Virtaus pitää sisällään henkilöstön rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen sekä ”ulosvirtauksen”. Palkitsemisjärjestelmällä pyritään ohjaamaan henkilöstöä suuntaan, joka tukee organisaation tavoitteiden asettelua. Työn organisoinnilla järjestetään ihmiset, informaatio, toiminnot ja teknologia mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. (Beer ym. 1984, 8-10.) Valitun henkilöstöpolitiikan nähdään vaikuttavan lyhyellä tähtämellä (*HR outcome*) muun muassa henkilöstön osaamiseen, sitoutumiseen ja toiminnan kustannustehokkuuteen (Beer ym. 1984 15-17). Pitkän tähtäimen vaikutukset (*Long-term consequences*) näkyvät henkilöstön hyvinvointina, organisaation tuottavuutena ja yhteiskunnallisena hyvinvointina. Syklisen mallista tekee se, että pitkän aikavälin vaikutuksien nähdään heijastuvan takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin (Beer ym. 1984, 16-19).



Kuva 6. Harvardin henkilöstöjohtamisen malli (Beer ym. 1984, 16).

Michiganin mallissa henkilöstöjohtaminen liitetään yhteen organisaation mission, strategian ja rakenteen kanssa. Mallissa missio antaa organisaation olemassaololle tarkoituksen ja strategia kertoo, kuinka tarkoitusta toteutetaan ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Strategiaa toteutetaan organisaation rakenteen ja henkilöstöjohtaminen kautta. (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, 34-37.) Henkilöstöjohtamisessa tuloksellisuuden nähdään syntyvän henkilöstön valinnan, suorituksen arvioinnin, toiminnan kehittämisen ja palkitsemisen kautta (ks. Kuva 7). Valinnalla pyritään saamaan organisaatorakenteen määrittämiin tehtäviin paras mahdollinen henkilöstö. Henkilöstön toimintaa arvioidaan, jotta parhaimmasta tuloksesta voidaan palkita ja osaamista voidaan kehittää. Osaamisen kehittämällä pyritään parantamaan nykyistä suoritusta tai valmistamaan tulevaan tehtävään. (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, 41.) Michiganin mallissa henkilöstöjohtamisen keskiössä ovat organisaation toimintastrategian toteuttaminen ja työntekijöiden mahdollisimman hyvän tuloksen tukeminen (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, 51).



Kuva 7. Michiganin henkilöstöjohtamisen malli (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, 41).

Lämsän (2016, 8) käännöksessä Ulrichin mallin henkilöstöjohtaminen jaetaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöhallintoon ja prosesseihin, päivittäiseen ihmisten johtamiseen sekä organisaatiokulttuurin ja muutoksen johtamiseen. Ulrichin mallissa strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisimpänä roolina nähdään olevan henkilöstöstrategian ja -käytäntöjen yhteensovittaminen toimintastrategian kanssa (Ulrich 2007, 48). Organisaation visiolla tarkoitetaan tahtotilaa ja tulevaisuuden kuvaa, joita kohti halutaan kulkea ja jotka halutaan saavuttaa. Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla visio aiotaan saavuttaa. (Viitala 2007, 59, 61.) Ulrichin (2007, 49-50) keskeisin sanoma strategisesta henkilöstöjohtamisesta on, että strategiat tulee muuttaa toiminnaksi ja jokaisen työntekijän työpanos on suunnattava tavoitteiden saavuttamiseksi.

Henkilöstöhallinnolla ja -prosesseilla tarkoitetaan organisaation perusrakenteita, joita ovat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, ura- ja tehtäväkierto sekä henkilöstön arviointi ja koulutus (Ulrich 2007, 50; Viitala 2007, 21-22). Nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa puhutaan henkilöstöprosesseista, koska henkilöstöhallintoa pidetään vanhentuneena käsitteenä (Viitala 2007, 21). Tavoitteena on hallinnollinen tehokkuus, jonka Ulrich (2007, 51) näkee saavutettavan kehittämällä henkilöstöprosesseja ja henkilöstöä, joka suunnittelee ja toteuttaa prosesseja. Henkilöstöprosessien kehittämisessä korostuvat periaatteet enemmän tulosta pienemmillä resursseilla ja toiminnan jatkuva kehittäminen (Ulrich 2007, 51, 116-117). Jaetuksi palveluksi kutsutaan sitä, kun koko organisaatio saa henkilöstöpalvelut samasta paikasta. Sitä pidetään henkilöstöjohtamisen luomana organisaatiomallina. Jaetuissa

palveluissa organisaation muu henkilöstö nähdään asiakkaina ja näiden kahden elementin välille luodaan henkilöstöprosesseja. Mallissa painottuu asetettu tavoite eli hallinnollinen tehokkuus. (Ulrich 2007, 51, 142-154.)

Päivittäisessä ihmisten johtamisessa tavoitteena on osaavampi ja sitoutuneempi henkilöstö (Ulrich 2007, 52). Työn vaatimusten kasvaessa tai muuttuessa on työntekijöiden osaamisen oltava riittävällä tasolla. Järjestelmälliset koulutusohjelmat kehittävät henkilöstöä heidän työuransa kaikissa vaiheissa. Työkierrolla työntekijän osaamista kehitetään tekemisen kautta tarjoamalla uusia haasteita ja kokemuksia. Koulutustehtäviin osallistuvat kokonaiset tiimit ja niissä ratkotaan organisaation toiminnan kannalta merkittäviäkin ongelmia. Tiimeissä työskentelevät voivat kehittää yhteistyötaitojaan ja toimintaansa keskenään tai osallistumalla ulkopuoliseen valmennukseen. (Ulrich 2007, 182-183) Henkilöstön sitoutumisella nähdään olevan paljon myönteisiä vaikutuksia organisaatiolle (Ulrich 2007, 53, 173, 142; Viitala 2007, 89). Näin ollen henkilöstökäytäntöjen tulisi mahdollistaa ja auttaa henkilöstöä osallistumaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, koska muun muassa tämä sitouttaa henkilöstöä (Ulrich 2007, 53, 142). Ihmisten johtamisessa korostetaan kuuntelemista, reagoimista ja sellaisten keinojen löytämistä, joilla voidaan vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin (Ulrich 2007, 53). Henkilöstöjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on löytää oikea tasapaino vaatimusten ja voimavarojen välille auttamalla ylintä johtoa perustelemaan työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ja opettamalla työntekijöille työn hallintaa ja priorisointia (Ulrich 2007, 187). Ulrichin (2007, 178-179) mukaan viestintää ei organisaatiossa voi olla liikaa. Kun työntekijät ymmärtävät, miksi jokin asia tehdään, he hyväksyvät helpommin heille asetetut odotukset. Tietoisuus organisaation asioista myös sitouttaa ja toimii henkilöstölle voimavarana. (Ulrichin 2007, 178-179.)

Organisaatiokulttuurin ja muutoksen johtamisen tavoitteena on organisaation muutoskykyisyys (Ulrich 2007, 54). Organisaatiokulttuuri tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, miten organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan (Viitala 2007, 34). Ulrichin (2007, 189, 54) mukaan muutos ja sen nopeus ovat toimintaympäristön yksi merkittävimmistä organisaatioihin vaikuttavista tekijöistä ja siksi hän painottaakin muutosjohtamisen tärkeyttä. Ulrichin mallissa muutosjohtaminen koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat hanke-, prosessi- ja kulttuurimuutos. Hankemuutokset ovat yksityiskohtaisia muutoksia, jotka kohdistuvat organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. Prosessimuutokset puolestaan keskittyvät ydinprosesseihin, joilla tarkoitetaan organisaation toiminnan tai tavoitteiden kannalta keskeisimpiä toimintoja. Kulttuurimuutos kohdistuu organisaation identiteettiin ja sen peruseräisiin. (Ulrich 2007, 189-190.)

Ulrichin, Michiganin ja Harvardin mallit luovat kattavan käsityksen siitä, miten henkilöstöjohtamisella rakennetaan organisaatiolle kilpailuetua. Kaikissa malleissa henkilöstöllä pyritään mahdollisimman korkeaan tuloksellisuuteen. Harvardin mallissa tuotiin esille henkilöstön hyvinvointi, kun muissa malleissa hyvinvointi oli enemmänkin taustaoletus.

### 3.2. Työhyvinvointi

*”...niin kauan kuin minussa voimia on, suoritan saamani tehtävän loppuun.”* Katkelma sotilasvalasta (Niskanen & Ahonen 2004, 126-129)

Työterveyslaitos (2014, 17) toteaa työhyvinvoinnin ja sen johtamisen olevan sidoksissa sosio-ekonomis-kulttuuriseen ympäristöön, jolloin tutkimustulosten yleistäminen vaatisi metatutkimusta, jossa aihealueen tutkimukset kootaan yhteen ja niitä tarkasteltaisiin laadullisesti. Tästä johtuen työhyvinvoinnin ja sen johtamisen tarkastelu on rajattu kansalliseen näkökulmaan. Työhyvinvoinnin käsitteen katsotaan kehittyneen vanhan työkykykäsitteen pohjalta (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 33; Juuti 2010, 47). Työterveyslaitoksen (2009, 17) näkemyksen mukaan työhyvinvoinnin käsite on vaativampi ja kokonaisvaltaisempi kuin työkyvyn tai terveyden edistämisen käsitteet. Laine (2013, 3) havaitsi väitöskirjassaan, että tieteellinen keskustelu työhyvinvoinnista oli painottunut psykologisiin näkökulmiin ja keskustelussa korostuivat yksilöiden ongelmakeskeinen ja patologinen näkökulma. Kinnunen ja Feldt (2005, 13) yhtyvät Laineen näkemykseen toteamalla, että työhyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu stressin ja uupumuksen kautta, jolloin näiden puuttuminen on tulkittu hyvinvoinniksi. Laine (2013, 3) toteaa tämän päivän työhyvinvoinnin tarkastelun kehittyneen kokonaisvaltaisempaan ja laaja-alaisempaan suuntaan, mutta korostaa tarvetta monitieteelliselle ja eri tieteenalojen tutkimukselle. Tietotyön yleistymisellä ja määrällisellä kasvulla nähdään olleen vaikutusta myös työhyvinvoinnin kehittymiselle (Pyöriä 2006, 23-24, 26-27; Nätti & Anttila, 49-51; Tilastokeskus 2019, 81). Tilastokeskuksen (2019, 352) työolotutkimuksen mukaan tulevaisuudessa haasteeksi muodostuu digitalisaation seurauksena töiden siirtyminen työpaikan ulkopuolelle sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, jolloin työhyvinvoinnin nähdään olevan sekä ilmiönä että käsitteenä uuden haasteen edessä.

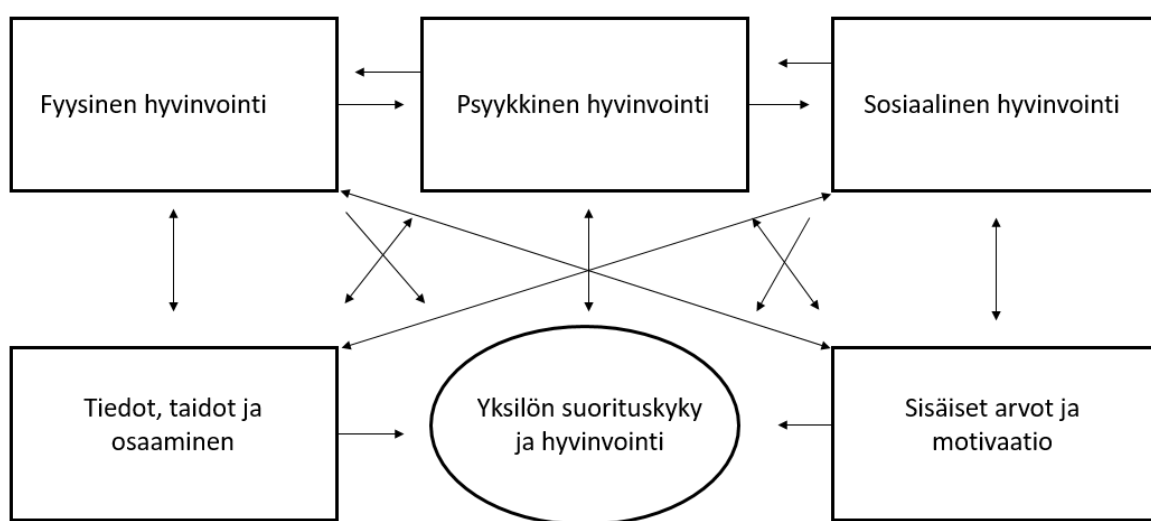
Laineen (2013, 43) mukaan työhyvinvointia on pyritty määrittelemään siihen vaikuttavien ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden kautta, ja siksi määrittelyssä on käytetty tukena erilaisia malleja ja viittekehyksiä. Työterveyslaitoksen (2012, 26) määritelmän mukaan työhyvinvoin-

nilla tarkoitetaan sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työterveyslaitoksen (2009, 18) koordinoimassa kansainvälisessä tutkimushankkeessa työhyvinvointi määriteltiin ”*turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa*”. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osa-aluetta työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn kannalta (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 5). Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi määritellään yksilötasolla yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin mallin kautta ja työyhteisön hyvinvointi hyvinvoivan työpaikan mallin kautta (Ojala 2003, 14-18; Ojala & Ahonen 2005, 30-34). Malleihin syvennyttään jäljempänä.

Työhyvinvoinnin on osoitettu vaikuttavan organisaation kilpailukykyyn asiakastyytyväisyyden, innovaatiokyvyn, oppimisen, laadun, työnantajan imagon ja kustannustehokkuuden kautta. Työhyvinvointi vaikuttaa yksilötasolla motivaatioon, työuran pituuteen, työ- ja vapaa-ajan laadun paranemiseen, stressin vähentymiseen ja jaksamisen paranemiseen. Työhyvinvoinnin yhteiskunnallisia vaikutuksia ovat eläköitymisiän myöhentyminen, taloudelliset säästöt, syrjäytymisen vähentyminen ja työssäolon lisääntyminen. (Työterveyslaitos 2009, 19, Työterveyslaitos 2012, 27; Ojala & Ahonen 2005, 69-98.) Työhyvinvointiin investoimisen on osoitettu olevan taloudellisesti hyvä sijoitus (Manka & Manka 2016, 56).

Työhyvinvoinnin puutteen taloudelliset vaikutukset kansantalouteen ja yksityiseen sektoriin ovat vuosittain miljardeja euroja (Työterveyslaitos 2013, 5; STM 2014, 11; Terveystalo 2019, 7-8). Työhyvinvoinnin taloudellisten vaikutusten vuoksi siihen pyritään vaikuttamaan poliittisella päätöksenteolla muun muassa säätämällä ja uudistamalla lakeja, ohjaamalla resursseja tutkimukseen ja kehittämistyöhön, aloittamalla kokeiluhankkeita sekä tukemalla pienten ja keskisuurten yritysten rekrytointia (Hallitusohjelma 2019, 134 -149, 210). Työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, virkaehtosopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Ojala & Ahonen 2005, 86; Kauhanen 2010, 233-302; Viitala 2004, 227-228). Tuoreimmassa hallitusohjelmassa yhteistoimintalakeja on päätetty uudistaa työnantajan ja henkilöstön välisen luottamuksen parantamiseksi (Hallitusohjelma 2019, 134). Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman tavoitteeksi on asetettu, että Suomessa olisi maailman korkein työhyvinvointi vuoteen 2030 mennessä (Hallitusohjelma 2019, 138).

Otalan (2003, 14-18) hyvinvoivan työpaikan malli ja siihen sisällytetty yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin malli pyrkivät kuvaamaan työhyvinvointia siihen tutkimustiedolla liitettyjen tekijöiden kautta. Kuvassa 8 on esitetty Otalan (2003, 15) yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin malli. Fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista muodostuu työntekijän terveys, joka on työhyvinvoinnin perusta. Hyvän fyysisen kunnan on tutkimuksissa todettu parantavan töissä viihtymistä. (Ojala & Ahonen 2005, 31.) Psyykkinen hyvinvointi muodostuu tasapainosta työn ja sen ulkopuolisen elämän välillä, arvostuksen tunteesta, sitoutuneisuudesta sekä jaksamisesta. Sosiaalinen hyvinvointi puolestaan on ihmissuhteiden, sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muodostuvaa hyvinvointia, johon vaikuttavat myös vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot. Osaamisella tarkoitetaan työntekijän kokonaispanosta, jonka työntekijä kykenee antamaan niin omalle työlleen kuin koko työyhteisön kehittämiseksi. Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidosta, kokemuksista, verkostoista ja asenteista. Yksilön sisäiset arvot, ihanteet ja motivaatiot ovat toiminnan lähtökohtina ja liikkeelle panevina voimina. Yksilön hyvinvointi syntyy edellä kuvattujen tekijöiden vuorovaikutuksesta. (Ojala 2003, 14-23, 27-28; Ojala & Ahonen 2005, 30-32.)



Kuva 8. Yksilön suorituskykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Ojala 2003, 15).

Otalan (2003, 17) kehittämässä hyvinvoivan työpaikan mallissa työhyvinvoinnin nähdään rakentuvan johtamisesta, osaamisesta sekä yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnista (ks. Kuva 5). Mallin mukaan organisaation arvot vaikuttavat edellä mainittuihin kokonaisuuksiin. Hofsteden (1991, 7-10) ja Scheinin (2004, 25-37) mukaan arvot ovat yksi syvimmistä ihmistoimintaa ohjaavista tekijöistä. Helkama ja Lönnqvist (2015, 346) summaavat arvojen ja hyvinvoinnin välisten tutkimusten tuloksia toteamalla, että johdonmukaisin hyvinvointia selittävä



tekijä on ihmisten omakohtainen kokemus arvojen yhteensopivuudesta sosiaalisen ympäristönsä kanssa.

Työyhteisötasolla osaaminen tarkoittaa olosuhteita, joissa ihmiset saadaan tekemään yhteistyötä ja jakamaan luottamuksellisesti asioita. Osaamisen nähdään muodostuvan organisaation kilpailueduksi, kun yksilöiden osaaminen saadaan yhdistettyä. (Ojala & Ahonen 2005, 32-33) Työyhteisön osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, tiedon jakamisesta, kulttuurista ja verkostoista (Ojala 2003, 29). Työyhteisön osaamisessa Ojala (2003, 29) korostaa prosesseja, järjestelmiä ja kulttuuria, jotka vaikuttavat siihen, miten organisaation toiminnan kannalta keskeinen hiljainen tieto saadaan liikkumaan organisaatiossa tehokkaasti.

Johtaminen luo edellytykset sille, että osaaminen muodostuu kilpailueduksi. Johtamisella vaikutetaan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, töiden järjestelyyn ja yhteistyömahdollisuuksiin (Ojala & Ahonen 2005, 33). Kuten aiemmin todettiin, johtamisella ja esimiestyöllä on osoitettu olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin (Ojala 2003, 45; Ojala & Ahonen 2005, 172; Juuti 2006a, 83). Ojalan (2003, 45-46) mukaan organisaatioiden toimintaympäristöissä korostuvat nykyaikana sellaiset tekijät, joihin hierarkkinen, hidas ja kankea johtajuus ei kykene vastaamaan. Ojala (2003, 45) näkee johtajuuden olevan muun muassa vastuuta ja velvollisuuksia sekä yhteisten arvojen mukaista toimintaa, jolloin johtajuus ei kuulu vain esimiehelle vaan koko työyhteisölle. Hyvä esimiestyö ja johtaminen koostuvat tavoitteiden selkeydestä, arvojen mukaisesta toiminnasta, johtamistaidoista ja niiden jatkuvasta kehittämisestä, työntekijöiden osallistumismahdollisuuksista sekä töiden priorisoinnista (Ojala 2003, 46).

Ojalan (2003, 17, 59-65) mallissa työyhteisön hyvinvointiin on liitetty työilmapiiri, työterveys, työturvallisuus ja yhteistyö, joista kaikki on mainittu edellä esitellyissä työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmässä. Muita työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön vuorovaikutus, tiedottaminen ja tiedon kulku, tavoitteiden selkeys, työn vaihtelevuus, työn järjestelyt ja yhteistyömahdollisuudet. Sidosryhmien odotuksilla tarkoitetaan muun muassa johdon, esimieskunnan, keskusjärjestöjen ja liittojen, työterveyden ja asiakkaiden kyseiseen työyhteisöön kohdistamia odotuksia ja niiden vaikutusta työyhteisöön (Korppoo 2003, 84-87).

### 3.3. Työhyvinvoinnin johtaminen

Työterveyslaitos (2014, 5) toteaa, että työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen tähtäävästä tavoitteellisesta toiminnasta on alettu käyttää käsitteitä, kuten työhyvinvoinnin johtaminen, työkykyjohtaminen ja ihmisten johtaminen. Vesterisen (2013, 247) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja toteaaakin, että hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen on jo itsessään työhyvinvoinnin johtamista. Vesterisen näkökulma kuvastaa yhtä koulukuntaa työhyvinvoinnin johtamisesta, jossa hyvää johtamista pidetään itsessään työhyvinvoinnin johtamisena. Työhyvinvoinnin käsitteeseen peilaten, työhyvinvoinnin johtamisen voidaan nähdä pyrkivän parantamaan ainakin jaksamista, työoloja, turvallisuutta, terveyttä, osaamista ja ilmapiiriä. Työterveyslaitoksen kansainvälisen tutkimushankkeen päätavoite oli tuottaa täysin uusi työhyvinvoinnin malli, jossa eriytyneistä osa-alueista pyrittiin rakentamaan vuorovaikutuksellinen kokonaisuus, jossa yhdistyisivät niin terveyden edistäminen kuin organisaation tuottavuuden parantaminen (Työterveyslaitos 2009, 5). Julkisen sektorin organisaatioiden johtamista ohjaavat vahvasti poliittiset päämäärät toisin kuin yksityistä sektoria. Eroista huolimatta julkisen ja yksityisen sektorin johtamisessa nähdään paljon yhtäläisyyksiä. (Työterveyslaitos 2014, 8.) Alan kirjallisuudessa esiintyvät käsitteet työhyvinvoinnin johtaminen ja työkykyjohtaminen ovat synonyymejä (Manka & Manka 2016, 67).

Elo ja Feldt (2005, 318) ovat määritelleet työhyvinvoinnin johtamisen prosessina, joka koostuu viidestä vaiheesta: kehittämistarve, tilanteen analyysi, tavoite ja suunnitelma, toteutus sekä arviointi. Suutarinen ja Vesterinen (2010, 21) määrittivät myös työhyvinvoinnin johtamisen niin ikään viisivaiheisen prosessin kautta. Juuti (2006a, 77, 80-90; Juuti 2006b, 34-41) puolestaan alleviivaa hyvän johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä ja näkee työhyvinvoinnin johtamisen hyvänä johtamis- ja esimiestaitona, jossa korostuvat vuorovaikutuksellisuus ja vuorovaikutustaidot.

Työterveyslaitoksen (2019a, 11) määritelmän mukaan työkykyjohtaminen sisältää kaikki toimet, joita organisaatiossa suunnitellusti ja seuratusti tehdään itse ja yhteistyössä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa henkilöstön työturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi. Elinkeinoelämän keskusliiton (2011, 5) määritelmässä työkykyjohtamisen ydinprosesseja ovat aktiivinen vuorovaikutus, sairauspoissaolojen seuranta, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, varhainen puuttuminen, töihin paluun tukeminen, työturvallisuuden ja työ-

terveyden parantaminen sekä työkyvyn edistäminen työpaikan yhteistyöllä. Strategisella hyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä organisaation toimintoja, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä osa-alueita ovat ainakin strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. (Aura ym. 2014, 5.)

Manka (2011, 95-114) toteaa työhyvinvoinnin johtamisen olevan osallistavaa ja kannustavaa johtamista ja sisällyttää työhyvinvoinnin johtamisen moderneihin johtajuusteorioihin, kuten transformationaaliseen johtajuuteen (*transformational leadership*), aitoon johtajuuteen (*authentic leadership*), tiedolliseen johtajuuteen (*cognitive leadership*), tunneälykkäiseen johtajuuteen (*emotional intelligence*), jaettuun johtajuuteen (*shared leadership*) sekä vuorovaikutteiseen johtajuuteen (*leader-member-exchange*). Kaikkia edellä mainittuja johtajuusteorioita yhdistävät ainakin johtamisen ihmiskeskeisyys, vuorovaikutuksellisuus ja toiminnan aktiivinen kehittäminen. Ojala ja Ahonen (2005, 172-176) liittävät Mankan tavoin työhyvinvoinnin moderneihin johtajuusteorioihin, joissa korostuvat muun muassa alaisten onnistumisen mahdollistaminen, sitouttaminen, vuorovaikutuksellisuus ja esimiehen oman toiminnan kehittäminen. Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutus perustuu transformationaalisen johtamisteorian pohjalta kehitettyyn syväjohtamisen oppiin (JOKÄ 2012 ,16).

### 3.4. Puolustusvoimien henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen

*”Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoa heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä.”* Katkelma sotilasvalasta (Niskanen & Ahonen 2004, 126-129)

Yleiskäsitys Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta muodostettiin Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (PVHESTRA 2015), viimeisimmän henkilöstötilinpäätöksen (PVHTP 2018), yleisen palvelusohjesäännön (YLPALVO 2017) sekä työkyvyn aktiivisen tuen mallista annetun määräyksen (HO821) ja työhyvinvointitoiminnasta annetun ohjeen (HO290) pohjalta. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiaan on kirjattu Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen sekä henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn keskeisimmät kehittämistavoitteet. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös tarkastelee vuosittain henkilöstöstrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja henkilöstöresurssin tilaa. Määräys työky-

vyn aktiivisen tuen mallista ja ohje työhyvinvointitoiminnasta syventyvät työhyvinvointiin, työkykyyn ja niiden johtamiseen.

Puolustusvoimissa työhyvinvointi on määritelty tasapainoksi työn asettamien vaatimusten ja yksilön voimavarojen välillä (HO290 2019, 5). Työkyky puolestaan on määritelty syntyvän ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta (HO821 2019, 5). Näin ollen työhyvinvoinnin ja työkyvyn voidaan nähdä tarkoittavan samaa asiaa. Työhyvinvointiin vaikuttavat terveyden lisäksi, ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet, motivaatio, esimiestoiminta, työn sisältö, työolot ja osallisuus työyhteisössä (HO290 2019, 6). Puolustusvoimissa työhyvinvoinnin nähdään rakentuvan muun muassa ihmisten välisestä yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta, työilmapiiristä, jaksamisesta ja esimiestyöstä (PVHESTA 2015, 16-17; PVHTP 2018, 6). Työntekijöiden jaksaminen syntyy voimavarojen ja työtehtävien määrän ja laadun välisestä tasapainosta (PVHESTRAN 2015, 16-17). Työyhteisössä vallitsevan hyvän hengen katsotaan lisäävän motivaatiota työtä kohtaan, vähentävän stressin vaikutuksia, auttavan jaksamaan työssä sekä luovan perustan tehtävien täyttämiseksi ja tuloksellisuudelle (PVHESTA 2015, 16). Tämän lisäksi työyhteisön sisäinen toimivuus, hyvä ilmapiiri ja henkilöstön tasa-arvo sekä työntekoa palveleva johtamisen nähdään tukevan niin organisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointiakin (PVHTP 2018, 6).

Strateginen henkilöstöjohtaminen näyttäytyy vertaamalla Puolustusvoimille laissa säädettyjä tehtäviä henkilöstöstrategiassa henkilöstö- ja koulutustoimialoille asetettuihin tavoitteisiin (vrt. PVHESTRAN 2015, 10: Laki Puolustusvoimista 1. Luku 2§). Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että Puolustusvoimilla on käytettävissään ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi (PVHESTRAN 2015, 10). Puolustusvoimien strategisen henkilöstöjohtaminen tähtää sen päätehtävien toteuttamiseen, sillä arvot ja tavoitteet on pääasiassa asetettu tästä näkökulmasta (PVHESTRAN 2015, 10). Puolustusvoimissa työhyvinvointi liitetään pitkälti esimiestyöhön eikä varsinaista strategista työhyvinvoinnin johtamista ole henkilöstöstrategiasta löydettävissä (PVHESTRAN 2015, 10, 15-17, 29, 32, 35). Strategiset tavoitteet työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi on jätetty asettamatta ja työhyvinvointi on liitetty osaksi muita osa-alueita (PVHESTRAN 2015, 10, 15-17, 29, 32, 35).

Puolustusvoimissa henkilöstöjohtaminen määritellään kokonaisuudeksi, joka sisältää päämäärien ja tavoitteiden asettamisen, perusteiden ja suunnitelmien laatimisen johtamisen, henkilöstövoimavarojen tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin sekä henkilöstövoimavarojen käytön kehittämisen. Henkilöstöjohtamisella suunnitellaan ja

johdetaan henkilöstön tehokasta ja kustannustietoista käyttöä, tulevien henkilötarpeiden arviointia ja ennakkointia, henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen varmistamista, henkilöstön työmotivaation ja työyhteisöjen hyvän hengen ylläpitämistä sekä päätehtävän mukaisen osaamisen ja toimintakyvyn kehittämistä (PVHESTRA 2015, 38). Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksessä (2018, 6) henkilöstöjohtamisen keskeisiksi periaatteiksi on määritetty ihmisten tasa-arvoinen ja yksilöllinen kohtaaminen, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus sekä rehti avoimuus ja vuorovaikutus (PVHTP 2018, 6). Tarkasteluun valituissa asiakirjoissa ei määritellä työhyvinvoinnin johtamista erikseen, mutta sen voidaan nähdä sisältyvän henkilöstöjohtamiseen, koska siihen on sisällytetty tavoitteet henkilöstön työmotivaation ja työyhteisöjen hyvän hengen ylläpitämisestä. Työkykyjohtamisesta mainitaan vain, että sen tavoitteena on henkilöstön sitouttaminen ja jaksamisen parantaminen (HO821 2019, 6). Koska työhyvinvoinnin johtaminen on Puolustusvoimissa liitetty pääasiassa esimiestyöhön, tarkastellaan lähemmin vielä, millaisia asioita esimiestyössä korostetaan ja miten vastuun hyvinvoinnista nähdään jakautuvan.

Esimiestyötä ohjataan yksityiskohtaisesti henkilöstöstrategiassa, yleisessä palvelusohjesäännössä sekä ohjeessa työhyvinvointitoiminnasta ja määräyksessä työkyvyn aktiivisen tuen mallissa (vrt. PVHESTRA 2015 16-17; HO821 2019, 9, 28; HO290 2019, 5,8). Esimies veloitetaan tuntemaan jokainen alaisensa ja kohtaamaan nämä yksilöinä. Esimiestä vaaditaan olemaan läsnä ja johtamaan omalla esimerkillään. Esimiehen oman vuorovaikutuskäyttäytymisen katsotaan luovan työyhteisön ilmapiiriä ja tukevan tiedon optimaalista siirtymistä. Hyvän esimiehen nähdään antavan mahdollisuuden uusien asioiden kokeiluun, toiminnan kehittämiseen ja itsensä toteuttamiseen. Esimiehen ja alaisen välistä luottamusta ja vuorovaikutusta korostetaan. Esimiestä veloitetaan puuttumaan epäkohtiin, ristiriitoihin ja ongelmatilanteisiin työyhteisössä. Esimiehen tulee edistää työyhteisössä avointa ja rehellistä vuorovaikutusta sekä yhteishenkeä ja kannustavaa ilmapiiriä. Esimiehen vastuuta alaisensa jaksamisen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisessa painotetaan. Kokonaisuudessaan jokaisella alaisella katsotaan olevan oikeus hyvään ja asialliseen johtamiseen. (PVHESTRA 2015 16-17; HO821 2019, 9, 28; HO290 2019, 5,8.) Vaikka esimiehen roolia ja merkitystä työhyvinvoinnissa korostetaan, niin silti jokaisella alaisella nähdään olevan vastuu omasta ja palvelustoverin jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Hyvän työyhteisön rakentaminen on siis koko työyhteisön vastuulla. (PVHESTRA 2015, 16 PVHTP 2018, 28; HO821 2019, 26; HO290 2019, 11; YLPALVO 2017, 26-27)

### 3.5. Työilmapiirin muodostuminen

Tässä alaluvussa tarkastellaan työilmapiiriä, jota on tutkittu valtavasti erilaisista näkökulmista ja sen tarkasteluun löytyy monenlaisia teorioita (Reichers & Schneider 1990, 10-13; Moran & Volkwein 1992, 23; Juuti 2006c, 233-236). Varhaisessa työilmapiiritutkimuksessa painottuivat johtaminen ja työhyvinvointi, jotka ovat tämän tutkimuksen keskeisiä teemoja (Schneider, Macey & Ehrhart 2013, 365; Juuti 2006c, 232-237; Reichers & Schneider 1990, 10-11). Reichersin ja Schneiderin (1990, 24-30) mukaan työilmapiiri sisältyy organisaatiokulttuuriin tai ne ovat toisilleen läheisiä, mutta silti erillisiä kokonaisuuksia. Nakari (2003, 41-42) toteaa ilmapiirin heijastelevan yksilön arvoja ja organisaatiokulttuurin järjestelmän tai sen osan systeemi-arvoja ja normeja. Juuti (2006c, 237) pitää ilmapiiriä ja kulttuuria toisiaan täydentävinä käsitteinä. Tässä tutkimuksessa työilmapiiriä tarkastellaan artefaktina eli kulttuurin syvempien tasojen ilmentymänä ja siten osana organisaatiokulttuuria (Schein 2004, 26, 246). Vaikka työilmapiiri on osa organisaatiokulttuuria, nähdään se silti yksilön subjektiivisena tulkintana organisaation laadusta ja luonteesta (Litwin & Stringer 1968, 187; Juuti 2006c, 233; Schneider 1990, 384). Scheinin (2004, 25-37) mukaan työilmapiiri on organisaatiokulttuurin syvempien tasojen ilmentymää. Scheinin *Organizational culture and leadership*- teoksen ensimmäinen painos julkaistiin vuonna 1985. Tässä tutkimuksessa on käytetty lähteenä kolmatta vuonna 2004 julkaistua painosta.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen juuret ovat antropologiassa ja työilmapiirin tutkimusperinteen juuret käytännön psykologiassa (Reichers & Schneider 1990, 20). Juuti (2006c, 237) pitää hämmästyttävänä, kuinka jokseenkin samanlaisia ilmiötä on alettu tutkia toisistaan täysin erillään, mutta toteaa, että tänä päivänä työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin tutkimus ovat hyvin lähellä toisiaan. Tutkimuksessa Puolustusvoimat nähdään pääkulttuurina ja perusyksiköt alakulttuureina, jotka heijastelevat pääkulttuuria, mutta niillä kullakin on omat yksilölliset piirteensä (Schein 2004, 20). Organisaatiolla ei nähdä myöskään olevan vain yhtä työilmapiiriä, vaan jokaisella alaorganisaatiolla nähdään olevan omansa (Reichers & Schneider 1990, 23; Litwin & Stringer 1968, 188). Tässä tutkimuksessa organisaatioilmapiiri ja työilmapiiri käsitetään synonyymeiksi.

Koska työilmapiiri on organisaatiokulttuurin tuote, on ymmärrettävä, mitä organisaatiokulttuuri on. Hofstede (1991, 235) määrittelee kulttuurin henkiseksi ohjelmistoksi (*mental software*), joka asettaa samassa sosiaalisessa ympäristössä eläville ihmisille rajoitteet sen suhteen, miten nämä voivat ajatella, tuntea ja toimia. Morgan (1997, 138) määrittelee kulttuurin yhteiseksi todellisuudeksi, jonka avulla voidaan ymmärtää sanomisia, tilanteita ja tapahtumia

yhteisellä tavalla. Scheinin (2004, 17) määrittelee kulttuurin perusoletuksiksi, jotka yhteisö on oppinut käsitellessään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tässä tutkimuksessa työilmapiiriä tarkastellaan Scheinin organisaatiokulttuuriteorian kautta, koska siinä työilmapiiri on selkeimmin linkitetty organisaatiokulttuuriin. Työilmapiirin ontologiaa tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismin kautta tieteenfilosofiaa käsittelevässä alaluvussa.

Schein (2004, 25-36) jaottelee organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, jotka ovat perusolettamukset (*underlying assumptions*), arvot ja uskomukset (*espoused beliefs and values*) ja artefaktit (*artifacts*). Artefaktit ovat kulttuurin syvempien tasojen ilmentymiä tai kulttuurin tuotteita, kuten toimintatapoja, organisaation rakenteita ja oma kieli (Schein 2004, 25-27). Tutkijoiden keskuudessa ei olla yksimielisiä siitä, mitä työilmapiiri ilmentää (Reichers & Schneider 1990, 10-13). Uskomukset ja arvot puolestaan voidaan nähdä ratkaisuin organisaation ja yhteisön kohtaamiin haasteisiin. Jos uskomus tai arvo ratkaisee saman ongelman tarpeeksi kauan, siitä muodostuu perusolettamus. Perusolettamukset nähdään organisaatiossa itsestäänselvyyksinä ja ne ohjaavat organisaation henkilöstön toimintaa niissä tilanteissa, joihin ne ovat syntyneet. (Schein 2004, 17, 25-36.) Esimerkkinä perusolettamuksesta Puolustusvoimien sotataidollisessa ajattelussa on tänäkin päivänä tunnistettavissa jääkäreiden Saksasta mukanaan tuomia ajatuksia (Mälkki 2009, 8, 26).

Moranin ja Volkwein (1992, 20) mukaan ilmapiiriä on määritelty ainakin rakenteellisesti, vuorovaikutuksellisesti, aistillisesti ja kulttuurisesti. Schneiderin (1990, 385-386) mukaan ilmapiiriin abstraktina käsitteenä on sisällytetty lähestulkoon mitä vain. Schneider (1990, 384) määrittelee työilmapiirin työntekijöiden havainnoksi tapahtumista, käytännöistä, menettelytavoista sekä käyttäytymisestä, jota odotetaan, palkitaan ja tuetaan. Litwin ja Stringer (1968, 187) määrittelevät työilmapiirin subjektiiviseksi kokemukseksi tai havainnoksi organisaation luonteesta tai laadusta. Moran ja Volkwein (1992, 20) yhtyvät Scheinin näkemykseen todetaan ilmapiirin heijastelevan organisaatiokulttuurin arvoja ja normeja, mutta painottavat työilmapiirin syntymistä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja työilmapiirin käyttäytymistä muovaavaa vaikutusta. Burke ja Litwin (1992, 532) toteavat työilmapiirin kaikeksi niiksi asioiksi, jotka vaikuttavat työntekijöiden suhteisiin esimiesten, toisten työntekijöiden ja muiden yksiköiden kanssa. Juuti (2006c, 232) puolestaan määrittelee organisaatioilmapiirin organisaation jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen kautta syntyneeksi yhteisölliseksi mielikuvaksi, joka heijastuu yksilöiden ajatuksista ja toiminnoista. Monen organisaatio- ja ilmapiiritutkijan tavoin myös Juuti (2006c, 233) toteaa työilmapiirin rakentuvan yksilöiden kokemuksista organisaatiosta. Nakari (2003, 39) tiivistää eri teoreettiset lähestymistavat määritellessään

työilmapiirin moniulotteiseksi kokonaisuudeksi, jossa yhdistyvät organisaatiota, työyhteisöä ja yksilöä kuvaavat ulottuvuudet.

Kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa vuorovaikutus on keskeinen tekijä ja näin on myös työilmapiirissä (Ruusuvuori 2015, 225-249; Työterveyslaitoksen 2015, 17). Nakarin (2003, 39) mukaan työilmapiiri syntyy ja muuttuu organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaatiokulttuuriin liittyy sosialisointin käsite, jolla tarkoitetaan kulttuurin siirtämistä ja opettamista vuorovaikutuksen kautta sen uusille jäsenille (Helkama 2015, 62-65; Schein 2004, 18-19; Berger & Luckmann 1994, 147-166). Nakari (2003, 59) käyttää kulttuurin ja ilmapiirin omaksumisesta käsitteitä sosiaalistuminen ja akkulturaatio. Sosiaalisella kontrollilla (*social control*) yhteisössä ylläpidetään normatiivista käytöstä (Parsons 1951, 297-324). Jokaisen yhteisön jäsenen on alistuttava yhteisiin sääntöihin saadakseen sosiaalisia palkintoja, kuten arvostusta ja hyväksyntää (Juuti 1988, 51). Mikäli yhteisön jäsen ei alistu yhteisön arvoihin ja normeihin, tämä saatetaan jättää ryhmän ulkopuolelle tai tähän saatetaan kohdistaa muita sosiaalisen painostuksen keinoja (Schein 2004, 19, 112-113; Myllyniemi, Hankonen & Helkama 2015, 252-260; Ruusuvuori 2015, 230-231). Juutin (1988, 51) näkemyksen mukaan säännöt ja sanktiot työyhteisön kiinteyden ylläpidossa heikentävät työilmapiiriä.

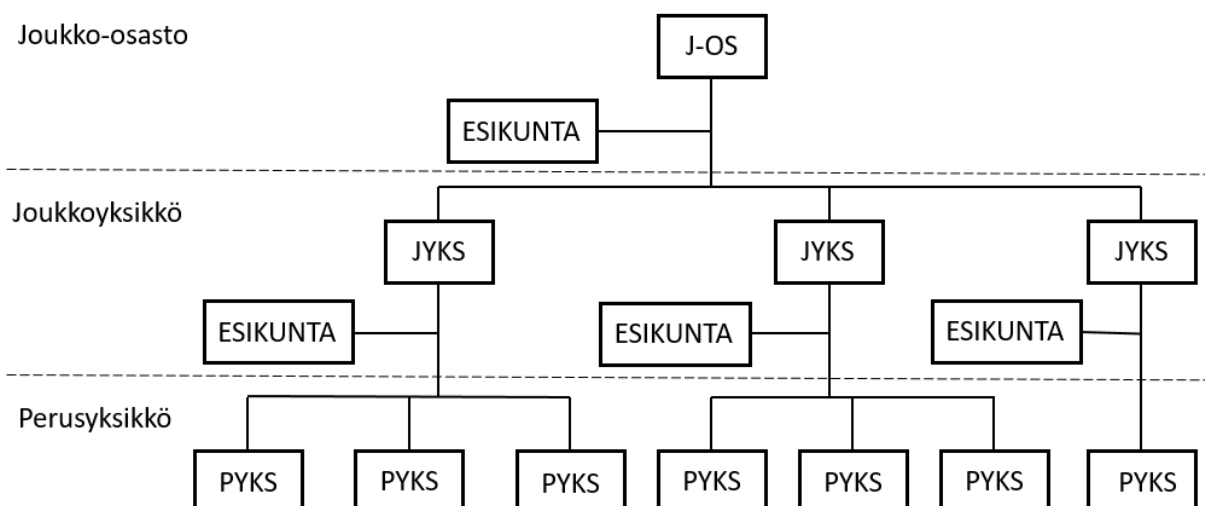
Schein (2004, 10-1128-29, 225-270) pitää johtajia keskeisessä asemassa arvojen ja uskomusten luojana, jolloin heidän kauttaan yhteisön kulttuuria ja ilmapiiriä voidaan muuttaa. Tutkimuksissa, joissa on tarkasteltu kulttuurin vaikutusta ulkopuolelta tulleeseen johtajaan, on havaittu, että vain harvoin johtajat eivät joudu mukautumaan yhteisössä vallitsevaan kulttuuriin. Vasta kun johtaja on saavuttanut arvostetun aseman yhteisössä, tämä voi alkaa poiketa ryhmän normeista ja muuttaa niitä. (Myllyniemi, Hankonen & Helkama 2015, 258-260.) Ulrichin mallissa organisaatiokulttuurin muuttaminen nähdään mahdollisena, mutta haastavana prosessina, jossa johtajan rooli on keskeisin (Ulrich 2007, 197). Lewin, Lippitt ja White (1938, 276, 281) sekä Litwin ja Stringer (1968, 169) havaitsivat ensimmäisinä tutkimuksissaan esimiehen johtamistyylin vaikuttavan merkittävästi organisaatioilmapiiriin. Sittemmin Goleman (2000, 77) on syventynyt aiheeseen perusteellisemmin ja toteaa, ettei paras ilmapiiri ole yhden johtamistyylin aikaansaannos, vaan johtajan on kyettävä tunnistamaan erilaisia tilanteita ja vaihtelevaan johtamistyyliä näiden tilanteiden välillä. Goleman (2000, 80) määrittelee kyvykkyyden tunnistaa erilaisia tilanteita ja mukautua niihin tunneälykkyydeksi, joka koostuu itsetietoisuudesta, itsensä johtamisesta, sosiaalisesta tietoisuudesta ja sosiaalisista taidoista. Juuti (1988, 56) toteaa myös organisaatorakenteen vaikuttavan työilmapiiriin.



### 3.6. Maavoimien perusyksikkö

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus tarkastelee henkilökunnan työilmapiirin rakentumista perusyksikössä, joka on osa Puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiota. Perusyksiköstä käytetään synonyymejä ja lyhenteitä kuten komppania ja yksikkö. Koska perusyksikkö on osa Puolustusvoimien organisaatiota, myös lähteissä painottuvat Puolustusvoimien tuottama aineisto. Perusyksiköstä löytyi heikosti julkista tietoa ja osa siitäkin oli vanhentunutta. Siksi lähteinä päädyttiin käyttämään tässä alaluvussa erästä pro- gradu tutkielmaa, joka tekee osuvan havainnon kaikkien perusyksiköiden samankaltaisuudesta sekä tausta-aineistoksi kerättyä materiaalia perusyksikön henkilöstömäärän hahmottamiseksi.

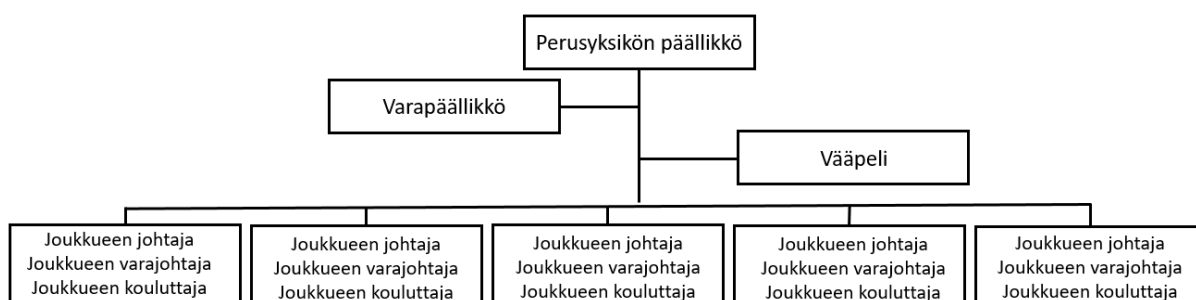
Sotilasorganisaatiot on suunniteltu rakenteellisesti sellaisiksi, että ne kykenevät vain vähäisin muutoksin toimimaan myös sodan ajan toimintaympäristössä (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 116; Sotilasjohtaja osa 2 1990, 117-118, 122). Puolustusvoimat on rakenteeltaan linja-esikuntaorganisaatio ja perusyksikkö linjaorganisaatio (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 122, 103; Sotilasjohtaja osa 2 1990, 45-46, 71; Sotilasjohtaja osa 3 1990, 9, 14). Varapäällikkö ja vääpeli voidaan nähdä päällikön esikuntana, jolloin myös perusyksikköä voidaan tarkastella linja-esikuntaorganisaationa. Linjaorganisaatio perustuu Weberin byrokratiaan, jonka pohjalta Fayol muotoili linja-esikuntaorganisaation (Seeck 2008, 167-168; Sotilasjohtaja osa 2 1990, 45-46; Weber 1946, 329-341; Fayol 1990, 57-60). Kuvassa 9 on havainnollistettu Puolustusvoimien joukko-osasto linja-esikuntaorganisaationa ja kuvassa 10 perusyksikkö linjaorganisaationa (vrt. Fayol 1990, 58-59).



Kuva 9. Yksinkertainen organisaatorakenne tutkittavasta joukko-osastosta.

Sotilasorganisaatio on tyypillinen esimerkki byrokraattisesta organisaatiosta, jolle ominaisia piirteitä ovat tiukka esimiehen ja alaisen välinen suhde, tarkasti määritetyt vastualueet, selkeä raja yksityiselämän ja työn välillä, käyttäytymisen säättely tarkoilla määräyksillä, toimintojen erikoistuminen sekä päällekkäisyyksien välttäminen (Sims, Fineman & Gabriel 1993, 27-30; Sotilasjohtaja osa 2 1990, 45; Weber 1947, 329-335; Weber 1978, 980-982, Fayol 1990, 116, 55-57). Byrokratiaa on arvosteltu siitä, että se tukahduttaa yksilöllisen kehityksen ja innovatiivisuuden, on liikkeissään kankea, sen päätöksentekotasoa on korkealla, se heikentää viestintää ja tiedon kulkua sekä muuttaa organisaation henkilöstön samalla tavalla ajattelevaksi harmaaksi massaksi (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 97; Manka 2007, 61-62; Sims, Fineman & Gabriel 1993, 28-30). Mankan (2007, 61) mukaan byrokraattinen organisaatorakenne ei ole tehokas ja nykyaikainen tapa järjestyä, koska se ei pysty nopeasti muuttumaan ja vastaamaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Puolustusvoimat (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 116; Sotilasjohtaja osa 2 1990, 117-118, 122) kuitenkin näkee juuri byrokraattisen organisaatorakenteen luovan, sille joustavuutta toimia eri toimintaympäristöissä.

Edellä kuvatun perusteella voidaan sanoa, että hierarkkinen linjaorganisaatio asettaa erityisen korkeat vaatimukset yksikön päällikön johtamiselle, koska rakenne asettaa esimiehet kaikilla organisaation tasoilla keskeiseen asemaan. Edellisessä luvussa tehty havainto esimiestyön yksityiskohtaisesta ohjaamisesta saattaa osittain olla Puolustusvoimien pyrkimystä lieventää byrokraattisen organisaatiomallin mukanaan tuomia haittoja. Tästä johtuneeksi, että perusyksikön päällikkö kuvataan ennen kaikkea ihmisten johtajana (Sotilasjohtaja osa 2 1990, 72; PE-RYKSPÄÄLL-OHJE, 23; Sotilasjohtaja osa 1 1990, 129).



Kuva 10. Rauhan ajan perusyksikön organisaatorakenne.

Perusyksikön päällikön ohje (PERYKSPÄÄLL-OHJE 1997) on itsessään todiste siitä, että Puolustusvoimien perusyksiköt ovat hallinnollisesta näkökulmasta yhteneväiset. Ohje on kirjoitettu kaikille Puolustusvoimien perusyksikön päälliköille puolustushaaraan ja aselajiin katsomatta. Muonan (2008, 144) mukaan eri aselajien perusyksiköiden välillä ei ole virallisessa organisaatorakenteessa juurikaan eroja. Jokaisen perusyksikön keskeisin ydinprosessi on asevelvollisten kouluttaminen (PERYKSPÄÄLL-OHJE, 39). Asevelvollisten koulutus tapahtuu perusyksiköiden joukkueissa ja jaoksissa, joiden määrät vaihtelevat yksikkökohtaisesti. Esimerkiksi kuvassa 10 perusyksiköllä on viisi joukkuetta. Yksikön sisäiseen kokoonpanoon vaikuttavat varusmiesten määrä, kouluttajien määrä ja näiden ammattitaito, majoitus- ja koulutustilat sekä yksikön tehtävä ja sodan ajan joukkojen tuottamistehtävät (PERYKSPÄÄLL-OHJE, 13). Joukko-osaston ja joukkoyksikön komentajat käskvät perusyksikölle tehtävät ja ohjaavat sen toimintaa (YLPALVO 2017, 25-26). Perusyksiköt toteuttavat saamaansa tehtävää itsenäisesti annettujen reunaehtojen puitteissa (Muona 2008, 145).

Henkilöstön osalta jokaisessa perusyksikössä on samat tehtävät, joita ovat päällikkö, varapäällikkö ja vääpeli sekä vaihteleva määrä joukkueen johtajia, varajohtajia ja kouluttajia (PERYKSPÄÄLL-OHJE, 13-19). Puolustusvoimien henkilöstöön kuuluu sotilashenkilöstöä ja siviilihenkilöstöä. Sotilashenkilöstö jaetaan päällystöön, alipäällystöön ja miehistöön. Päällystöön kuuluvat upseerit, erikoisupseerit, opistoupseerit ja kadetit. Alipäällystöön kuuluvat alipuseerit ja varusmiesjohtajat. Miehistöön kuuluvat kaikki muut sotilaat, jotka eivät kuulu kahteen edelliseen. (YLPALVO 2017, 10-11.) Asevelvolliset on rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Perusyksikköä johtaa päällikkö ja kaikki yksikössä työskentelevät ovat hänen alaisiaan (YLPALVO 2017, 26-27). Tutkimukseen osallistuvissa perusyksiköissä henkilökuntaa oli keskimäärin 16 henkeä, mutta henkilöstömäärä vaihteli 14 ja 21 työntekijän välillä.

## 4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 4.1. Laadullinen tutkimus henkilöstöalalla

Tässä alaluvussa pohditaan, miksi tutkimus on päätetty toteuttaa laadullisena. Tarkoituksena ei ole syventyä laadullisen tutkimuksen käsitteeseen syvemmin, vaan tarkastella laadullista tutkimusotetta tutkimuksellisenä valintana. Glynn ja Raffaeli (2010, 379) havaitsivat tutkimuksessaan, että johtamisen tutkimuksesta metodisesti noin 75% on määrällistä, 20 % laadullista ja 5% monimenetelmällisiä tutkimusta. Eskola ja Suoranta (2014, 14) katsovat menetelmäsuuntauksen määrittyvän ratkaistavaan ongelmaan soveltuvan menetelmän kautta, jonka voidaan katsoa olevan varsin käytännöllinen lähestymistapa. Hirsijärvi (1985, 63-65) on esittänyt menetelmäsuuntauksien erojen kulminoituvan ihmiskäsitykseen ja inhimillisen toiminnan luonteeseen, josta juontuvan näkemyserot tieteellisen tiedon luonteesta, tieteellisestä selittämisestä sekä teorian ja empirian suhteesta. Alasuutari (2011, 32) puolestaan näkee kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen analyysin toistensa jatkumoina eikä vastakohtina tai toisensa pois sulkevinä analyysimalleina. Eskola ja Suoranta (2014, 22) mukailevat Alasuutaria esittäessään, että eri tutkimusmenetelmät voidaan nähdä erilaisina näkökulmina, koska samastakin sosiaalisen todellisuuden ilmiöstä voidaan kerätä erilaisella menetelmällä tarkoitukseen sopivaa aineistoa. Työilmapiiriä ja työhyvinvointia on tutkittu sekä kvantitatiivisin, että kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Näin ollen tutkimusmenetelmät päätettiin valita käytännöllisistä lähtökohdista.

Varto (1992, 23-24) toteaa laadullisen tutkimuksen kohdistuvan pääsääntöisesti ihmiseen ja tämän kokemustodellisuuteen, joita hän yhdessä nimittää elämismaailmaksi. Varton (1992, 23-24) mielestä yksittäiset tutkimuskohteet saavat merkityksensä ja lähtökohtansa elämismaailmasta, joka muodostuu ihmisten kokemustodellisuudesta, joka paradoksaalisesti on koko ajan läsnä ja valmis, mutta samanaikaisesti kuitenkin muuttuva ja muutettavana. Varto (1992, 23-24) korostaa, ettei mikään elämismaailman ilmiöistä ole ihmisestä riippumaton, sillä merkitykset voivat syntyä vain ihmisen kautta. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 62-63) yhtyvät Varton näkemykseen väittäessään, että sosiaalinen todellisuus on ihmismielestä riippuvainen, koska sosiaalinen todellisuus on sen tuote. Työilmapiiri ilmiönä on hyvä esimerkki laadullisesta tutkimuskohteesta, koska se on olemassa vain inhimillisessä todellisuudessa eikä sen ulkopuolella.

Liiketaloustieteet ovat jakautuneet erilaisiin tiedekäsityksiin ja tiedon tuottamisen muotoihin eikä tieteen alalla olla yksimielisiä tutkimustyyppien välisistä suhteista (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 17). Tässä tutkimuksessa työilmapiiriä ja työhyvinvointia tarkastellaan henkilöstöjohtamisen kautta, joka kategorioituu liiketaloustieteissä organisaation johtamisen alle (Salojärvi 2013, 23; Peltonen 2008, 1). Liiketaloustieteellinen tutkimus puolestaan hyödyntää usein soveltavaa tutkimusotetta pyrkiessään tarjoamaan ratkaisuja muun muassa taloudelliseen kasvuun tai kilpailukyvyyn parantamiseen (Rolin, Kakkuri-Knuuttila & Henttonen, 2006, 8).

Laadullisen tutkimuksen pyrkimys ei ole tilastolliselle tutkimukselle tyypillinen yleistettävyys, vaan tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaan ilmiöön vaikuttavia tekijöitä sekä antamaan sille teoreettisesti merkityksellinen tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85). Niiniluoto määrittelee soveltavan tutkimuksen tavoitteeksi teknisten toimintasuositusten löytämisen, jolla tarkoitetaan toiminnalle asetetun tavoitteen saavuttamiseksi vaativien keinojen löytämistä (Niiniluoto 1993, 11-12). Rolin ym. (2006, 8) katsovat Hirsijärven määritelmän rajoittuvan tavoitteen ja keinojen välisen suhteen tarkasteluun, joka heidän mielestä on liian suppea näkemys soveltavasta tutkimuksesta. Rolin ym. (2006, 7-8) määrittelevätkin soveltavan tutkimuksen uuden tieteellisen tiedon etsinnäksi, jossa tutkimustuloksien odotetaan palvelevan jotain käytännön elämän päämäärää, jolloin soveltava tutkimus voi olla enemmän kuin pelkästään yleisten syy-seuraussuhteiden tutkimista.

Tämän tutkimuksen empiirisen osan tavoite on etsiä tekijöitä hyvälle ja huonolle työilmapiirille sotilastyöyhteisöissä, jotta tunnistettuihin seikkoihin osattaisiin kohdistaa paremmin toimenpiteitä. Tutkimuksen tavoitetta peilattaessa edellä mainittuihin määritelmiin ja etenkin Niiniluodon näkemykseen soveltavasta tutkimuksesta, paljastuu tämän tutkimuksen soveltava luonne. Toisaalta tällä tutkimuksella on myös liittymäpintoja kehittämistyöhön ja tapaustutkimukseen. Kehittämistyö voidaan määritellä sen tavoitteen kautta sosiaalisten käytäntöjen muuttamiseksi, jota työilmapiirin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen osaltaan on (Rolin ym. 2006, 8).

## 4.2. Tieteenfilosofinen pohdinta

Tässä luvussa käsitellään ja pohditaan tutkimuksen tietoteoriaa eli epistemologiaa ja tutkittavan kohteen perimmäistä olemusta eli ontologiaa (Siren & Pekkarinen 2017, 3). Käsittelyssä painottuu teoreettiseen tarkasteluun. Tämä tutkimus on laadullinen ja tarkastelee todellisuutta naturalistisesta paradigmasta käsin, jolloin todellisuuden nähdään olevan monitasoinen ja subjektiivinen sekä sosiaalisesti rakentunut. Todellisuudella ei tarkoiteta koko todellisuutta, vaan pelkästään sitä osaa, joka on inhimillisen konstruktion tuottamaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 165-166.) Tämä tutkimus kuuluu aristoteeliseen tutkimusperinteeseen ja on luonteeltaan fenomenologis-hermeneuttinen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 28-29, 34-36). Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kuvailemaan elämismailmaa ja sen rakentumista huomioiden, että tutkija itse on myös osa tutkimaansa elämismailmaa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 34-36; Varto 1992, 26-27, 58-59; Miettinen 2010, 152). Tuomen ja Sarajärven (2013, 35) mukaan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen tavoitteena on pyrkimys tehdä näkyväksi ja tietoiseksi se, mikä on muuttunut tiedostamattomaksi tai itsestään selväksi.

Metafysiikassa on käsite abstrakti entiteetti, joka tarkoittaa olevaista tai asiaa, jolla ei ole olemassa fyysistä olomuotoa (Juti 2002, 148). Työilmapiiri on esimerkki abstraktista entiteetistä, joka on olemassa vain ihmisten keskenään luomassa todellisuudessa eikä sen ulkopuolella (Berger & Luckmann 1994, 79; Tuomi & Sarajärvi 2013, 63; Schneider 1990, 385-386). Näin ollen työilmapiirin tutkiminen on itseasiassa ihmisten tutkimista. Litwin ja Stringer (1968, 187) korostivat klassikko teoksessaan *Motivation and organizational climate* työilmapiirin subjektiivista kokemusta tai havaintoa organisaation luonteesta tai laadusta. Juutin (2006c, 204-205) mukaan organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työilmapiirissä on siis sekä subjektiivinen puoli, että vuorovaikutuksellinen ja yhteisöllinen puoli. Jokaisella organisaatiolla, olipa kyseessä sitten perheestä tai työyhteisöstä, on oma kulttuurinsa, joka määrittää, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan (Seeck 2008, 203; Hofstede 1991, 235) Tässä tutkimuksessa työilmapiiri nähdään osana organisaatiokulttuuria, jolloin organisaation arvot, normit ja perusoletukset vaikuttavat taustalla siihen, millaisia havaintoja, tunteita ja ajatuksia yksilöille syntyy (vrt. Schein 2004, 25-37; Reichers & Schneider 1990, 24; Moran & Volkwein 1992, 20).

Bergerin ja Luckmannin (1994, 149) esittivät kirjassaan *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*, kuinka asioista tulee ihmiselle tosia ja osa ihmisen sisäistä tietoisuutta. Teosta on luonnehdittu myös sosiaalisen konstruktionismin alkuteokseksi, jonka pohjalta tietoteoreettinen suuntaus on alkanut kehittyä (Hacking 2009, 44-46; Aittola & Raiskila 1994, 213).

Hacking (2009, 43-46) on yksi tunnetuimmista sosiaalisen konstruktionismin kriitikoista, joka on kohdistanut kritiikkinsä etenkin universaalia konstruktionismia kohtaan, jossa kaiken nähdään rakentuvan sosiaalisesti. Hacking (2009, 46) keskeisimpiä argumentteja sosiaalisesta konstruktionismista on, ettei kaiken voi väittää olevan sosiaalisesti rakentunutta, jolloin inhimillisen todellisuuden rinnalla on myös tästä riippumattomia todellisuuksia. Hacking (2008, 21) on myös väittänyt, että useimmat niistä jotka hyödyntävät sosiaalisen rakentumisen ideaa tahtovat vain kritisoida, muuttaa tai tuhota jonkin ilmiön, josta he eivät asiain vakiintuneen aseman vuoksi pidä. Tästä johtuen sosiaalista konstruktionismia on hyödynnetty organisatiokulttuurin ja rakenteen tutkimuksessa. Sims, Fineman ja Gabriel (1993, 26-27) ovat soveltaneet sosiaalista konstruktionismia organisaatioiden tutkimukseen ja todenneet, että organisaatioita luovat ja ylläpitävät ihmiset eivätkä järjestelmät tai systeemit.

Taipale (2010, 118-133) käsittelee artikkelissaan *Intersubjektiivisuus ja normaalius* Husserlin ajatuksia intersubjektiivisuudesta, joiden kautta myös työilmapiirillä voidaan nähdä olevan intersubjektiivinen olemus. Subjektien välinen eläytymissuhde mahdollistaa tietoisuuden yhteisöllistymisen, jolloin ilmiöstä tehtävät tulkinnat ovat subjektien välillä yhteneväisiä (Taipale 2010, 129-131; Tuomi & Sarajärvi 2013, 34). Berger ja Luckmann (1994, 33) puolestaan katsoivat intersubjektiivisuuden erottavan jokapäiväisen elämismaailman muista tiedostetuista todellisuuksista, koska tiedämme sen olevan muillekin yhtä todellista kuin meille itsellemme. Juutin (2006c, 232) mukaan työilmapiiri sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta rakentunut kollektiivinen mielikuva. Työilmapiiri on intersubjektiivinen ilmiö, koska se kulttuurin tuotteena muodostuu ihmisten välille sosialisoinnin kautta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 34; Gergen 1994, 216-217; Berger & Luckmann 1994, 147-166). Berger ja Luckmann (1994, 147-166) kuvaavat sosialisoinnin prosessiksi, joka koostuu ulkoistamisesta, objektivaatiosta ja sisäistämisestä. Ulkoistamisessa teemme havainnon tai saamme ajatuksen, jonka kielen välityksellä jaamme samassa kulttuurissa tai sosiaalisessa ympäristössä elävien kanssa. Objektivaatio syntyy, kun yhteys havainnon tai ajatuksen esittäjään katoaa ja sitä aletaan pitää yhteisössä luonnollisena asiana ja se alkaa ikinä kuin elämään omaa elämäänsä. Sisäistämisessä samassa sosiaalisessa ympäristössä elävät ihmiset omaksuvat ajatuksen osaksi omaa tietoisuuttaan ja arkipäiväistä todellisuuttaan. (Berger & Luckmann 1994, 147-166.) Työilmapiirin osalta uusi työntekijä sekä ulkoistaa omia ajatuksiaan aikaisemmasta elämästään uuteen työyhteisöön, että omaksuu objektivoituneita ajatuksia ja sisäistää niitä. Prosessin kaikki kolme vaihetta ovat käynnissä yhtä aikaa ja siksi sosialisointia kutsutaan dialektiikaksi (Berger & Luckmann 1994, 147-148).

Hacking (2009, 28) on luonut niin sanotun perusväitteen, jonka ilmiön tulee täyttää, jotta voidaan väittää tämän rakentuneen sosiaalisesti. Hackingin (2009, 28) perusväite on, että nykyisessä tilanteessa X:ää pidetään itsestään selvänä: X vaikuttaa väistämättömältä. Tässä tutkimuksessa elämismaailman ja työilmapiirin katsotaan rakentuvan sosiaalisesti vuorovaikutuksen kautta, jolloin tutkimuksen tietoteoriaksi muodostuu sosiaalinen konstruktionismi (ks. Varto 1992, 23-24; Gergen 1999, 33-60; Burr 2003, 4; Shorter 1993, 30-31; Berger & Luckmann 1994, 39-57; Gergen 1994, 76-78). Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne, sosiaalinen konstruktionismi ja työilmapiiri organisaatiokulttuurin ilmentymänä muodostavat loogisen kokonaisuuden (Tuomi & Sarajärvi 2013, 34-35; Miettinen 2010, 151-152; Gergen 1999, 60). Tutkimuksen tuottamaa tietoa tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismin lisäksi koherenssiteoriaan ja pragmaattiseen totuusteoriaan kautta. Koherenssiteorian näkökulmasta väitettä voidaan pitää totena, kun se on aiemman tutkimuksen kanssa johdonmukainen. Pragmaattisen totuusteorian mukaan uskomusta voidaan pitää totena, jos siitä on käytännön hyötyä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134-135.)

### 4.3. Tutkimusmetodin ja tutkimuseettisten valintojen pohdinta

Monet klassiset tieteenfilosofit ovat linkittäneet tieteellisen totuuden tutkimusmetodiin (ks. Gadamer 2005, 12-29; Descartes 2001, 49-50, 43-45). Gadamer (2005, 17) katsoi metodin roolin korostuvan tieteessä, koska näki tieteen perimmäisenä tarkoituksena totuudenmukaisen tiedon tuottamisen, jolloin tietoa ei arvotettaisi pelkästään sen totuudenmukaisuuden, vaan myös varmuuden kautta. Tiedon varmuus voidaan varmentaa seuraamalla metodia samalla tavalla niin kuin sitä on käytetty aiemmin. (Gadamer 2005, 17.) Descartes (2001, 49-50, 43-45) linkitti totuuden ja metodin yhteen väittämällä, että metodi on välttämättömyys tieteellisen totuuden löytämiseksi ja todeksi ei voida väittää mitään, mikä ei ole varmaa. Tästä johtuen tutkimusmetodien valintaprosessi ja käyttö on avattu yksityiskohtaisesti.

Tieteellinen totuus on kuin Descartesin *Metodin esityksessä* kuvaama kolmiulotteinen kuvio tasaisella kankaalla. Tutkimusmetodi selittää tai ymmärtää ilmiötä, mutta yksittäinen metodi ei pysty koskaan kuvaamaan ilmiön kaikkia ulottuvuuksia. Eri metodeilla on kerättävissä erilaista tietoa tutkimuskohteesta. (Descartes 2001, 146.) Eskolan ja Suorannan (2014, 69) näkemyksen mukaan yksittäisellä tutkimusmenetelmällä onkin vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta, jolloin triangulaatiolla eli karkeasti käännettynä monimenetelmällisyydellä olisi mahdollista parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta varsinkaan kvalitatiivisten ja



kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttäminen samassa tutkimuksessa ei ole epistemologisesta näkökulmasta täysin ongelmatonta (Eskola & Suoranta 2014, 71).

Hirsijärvi ja Hurme (2006, 34) huomauttavat, että menetelmää valittaessa joudutaan myös ratkaisuiden perusteena käyttämään sellaisia kriteereitä kuin tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat muun muassa tieteenfilosofiset perusoletukset, tutkimuskysymysten asettamat tietovaatimukset, tutkimuseettiset näkökulmat, menetelmän soveltuvuus ilmiöstä aineiston keräämiseksi ja sen analysoimiseksi sekä käytettävissä olevat resurssit.

Tutkimusaiheen valinnan katsotaan olevan jo itsessään eettinen valinta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 26; Tuomi & Sarajärvi 2013, 129-130). Tämän tutkimuksen tutkimusasetelmassa tunnistettiin joitain suuriakin tutkimuseettisiä haasteita, joiden katsottiin vaikuttavan myös tutkimusmenetelmän valintaan. Tästä syystä tutkimuseettiset haasteet päätettiin raportoida yksityiskohtaisemmin. Pohjan eettisille ongelmille muodostaa se, että tutkija on työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa vuosina 2013-2017 ja tuntee osan perusyksiköiden henkilökunnasta. Tämän lisäksi tutkija tulee työskentelemään tulevaisuudessa tutkittavassa organisaatiossa.

Tutkittavien anonymiteetin suojaamisella tarkoitetaan tutkittavien suojaamista niiltä mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta, joita heidän tunnistamisellaan olisi (Kuula 2006, 201). Objektiivisuudella tarkoitetaan puolueetonta ja rehellistä tutkimusotetta, jota ohjaa vain tutkimusongelma (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 23, 113). Eskola ja Suoranta (2014, 18) katsovat laadullisessa tutkimuksessa subjektiivisuuden tiedostamisen kautta syntyvän objektiivisuutta. Objektiivisuutta pohdittaessa nähtiin merkittävä ero siinä analysoiko tutkija tuntemattomien vai tuntemiensa henkilöiden vastausta. Lukiessaan tuntemansa ihmisen vastausta saattaa siihen tiedostamattaan tulla liittäneeksi omia asenteita, ennakkoluuloja ja käsityksiä vastaajasta. Saman tilanteen nähtiin voivan vaikuttaa myös käännteellisesti, jolloin esimerkiksi haastateltavan vastaamiseen saattaisi vaikuttaa jokin tutkimuksen ulkopuolinen tekijä. Vaikka monet häiriötekijät ovat luonnollinen osa haastattelua, nähtiin edellä mainituiden tekijöiden vaarantavan tutkimuksen luotettavuuden.

Keskeisimpänä eettisenä haasteena katsottiin tilanne, jossa tutkija toimisi myöhemmässä vaiheessa vastaajansa esimiehenä, alaisena tai kollegana. Riskinä nähtiin tässä asetelmassa se, että tutkimuskäyttöön tarkoitettua ja vastaajan kannalta arkaluontoista tietoa käytettäisiin tutkijan toimesta tavalla, jolta anonymiteetti juuri pyrkii suojaamaan. Huolehtimalla vastaajien

anonymiteetistä tutkija ei pysty käyttämään edes vahingossa tiedon tuomaa valtaa väärin ja näin vastaajia suojellaan mahdollisilta epäoikeudenmukaisuuksilta. Koska riskit tunnistettiin, päätettiin tehdä tarvittavat toimet, jotteivat riskit toteutuisi.

Tutkimusaiheena työilmapiiri ja työhyvinvointi saattavat olla niin yksilölle kuin työyhteisöllekin arkoja asioita eikä niistä välttämättä haluta puhua naapuri yksikön entiselle tai tulevalle työntekijälle. Ryhmähaastattelun epäonnistuesssa tutkimuksella saatettaisiin tehdä Maanpuolustuskorkeakoulun maineelle haittaa tai se saattaisi asettaa tutkijan tulevaisuudessa hankalaan asemaan. Valittaessa tutkimusmenetelmää anonymiteetin suojaaminen nousi hyvin keskeiseksi kriteeriksi edellä kuvatuista syistä. Tästä syystä päädyttiin keräämään aineisto webropol-kyselytyökalun välityksellä. Linkki ei kerännyt vastaajasta mitään tietoa tämän antaman vastauksen lisäksi. Kysely piti sisällään yhden kysymyksen, johon annettiin avoin vastaus eikä vastaajia johdateltu kertomaan tätä yksilöivää tietoa. Eettiset ongelmat olisi voitu välttää tutkimmalla toista organisaatiota. Näin ei kuitenkaan toimittu, koska tutkimusongelma nousi tutkittavasta organisaatiosta, jolloin siihen haluttiin saada myös vastaus samasta organisaatiosta. Tämän lisäksi tutkittavan organisaation vaihtaminen olisi aiheuttanut useita käytännön haasteita.

#### 4.4. Aineistonkeruumenetelmän valintaprosessi

Laadullisen tutkimuksen tyypillisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista rakentuvat aineistot (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71). Työilmapiiri voidaan nähdä kollektiivisena mielikuvana tai yksilöllisenä kokemuksena organisaatiosta (Juuti 2006c, 234; Litwin & Stringer 1968, 187; Schneider 1990, 384). Työilmapiirin luonne huomioiden tutkimusmenetelmän tulisi tarjota yksilölle mahdollisuus kertoa näkemyksiään työilmapiiristä. Aineiston pitäisi olla kooltaan riittävän suuri, jotta työilmapiiriin vaikuttavia tekijöistä saataisiin kartoitettua mahdollisimman kattavasti ja ilmiöstä saataisiin rakennettua selkeä kuva.

Etnografisella tutkimusotteella tämän tutkimuksen tavoite olisi voinut olla kuvata työyhteisössä tapahtuvia asioita ja selvittää minkälaisia tulkintoja työyhteisössä niistä tehdään. Työorganisaatioiden tutkimuksessa etnografialla on vakiintuneet perinteet ja etnografiaa on hyödynnetty myös työelämän kehittämistutkimuksen moninaisella alalla yhtenä tutkimuksellisenä lähestymistapana. Etnografisessa tutkimusotteessa hyödynnetään useita erilaisia tutkimusme-

netelmiä, kuten haastatteluita, ryhmäkeskusteluita, havaintopäiväkirjaa sekä muuta dokumenttiaineistoja. (Paloniemi & Collin 2015, 207-209.) Laine (2013, 283-285) nostaa esille etnografian haasteet tutkijan roolista ja asemasta tutkittavassa organisaatiossa sekä yhden tutkijan aiheuttaman subjektiivisuusongelman. Paloniemi ja Collin (2015, 209) tuovat lisäksi esiin tutkijan vaikutuksen tutkittavien toimintaan sekä etnografiaan sisältyvät tutkimuseettiset näkökulmat. Tutkimukseen sisältyvien eettiset rajoitukset ja etnografia todettiin yhteensopimattomaksi. Tämän lisäksi tutkimukseen käytettävissä olevan aikaresurssin katsottiin muodostuvan haasteeksi etnografiassa.

Tuominen (2012, 75) tutki verkostanalyysillä perusyksikön päällikön asemaa työyhteisönsä sosiaalisissa verkostoissa sekä päällikön sijoittumista työyhteisönsä koulutuksen ja hallinnon verkostoissa. Tutkittaessa työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä verkostanalyysi tarjoaisi työyhteisön sisältä mielenkiintoista dataa, mutta tutkimusmenetelmän käyttö työilmapiirin tutkimuksessa ei ole tutkimuseettisestä näkökulmasta täysin ongelmaton. Verkostanalyysi paljastaisi muun muassa minkälaisiin ryhmiin henkilöstö on mahdollisesti jakautunut, epäviralliset valtarakenteet, työilmapiiriä rakentavat ja myrkyttävät työntekijät, työn jakautumisen, organisaation rakenteen sekä paljon muuta. Verkostanalyysin laatimiseen tarvittaisiin työyhteisössä teetättävä kysely ja aineiston analysointiohjelmisto ja erillinen sovellus verkoston visualisoinniseksi (Pekkarinen 2018, 159, 164). Lisäksi tutkimustuloksia tulisi täydentää haastatteluilla syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi (Pekkarinen 2018, 164; Tuominen 2013, 75). Metodi rajattiin pois, koska verkostanalyysin itsessään ei katsottu tuovan tälle tutkimukselle lisäarvoa ja panostamalla pelkkään haastatteluun katsottiin mahdolliseksi kerätä yhtä laadukas aineisto kuin verkostanalyysillä.

Hirsijärvi ja Hurme (1993, 13) pitävät haastattelua tehokkaana tiedonkeruumenetelmänä, mutta kritisoivat haastattelun hallitsevaa asemaa laadullisessa tutkimuksessa väittäen, että muillakin tutkimusmenetelmillä pystyttäisiin saavuttamaan samat tutkimukselliset tavoitteet kuin haastattelulla. Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä sen sopiessa moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu mahdollistaa joustavan tiedonhankinnan itse tilanteessa. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 34.) Edellä kuvatuista syistä haastattelun arvioitiin tuottavan laadukkaimman tutkimusaineiston. Haastattelun ongelmaksi kuitenkin muodostui tämän tutkimuksen tutkimuseettiset erityispiirteet, sillä tutkija tuntee lähes jokaisen tutkittavan organisaation perusyksikön työntekijän tai on näistä ainakin ennakkokäsitys, joka saattaisi heijastua haastattelutilanteeseen tai vaikuttaa vastausten analysointiin ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Myös haastateltavan ennakkokäsitykset tutkijasta saattaisivat vaikuttaa tämän vastauksiin. Ryhmähaastattelua aineiston keruumenetelmänä harkittiin, koska sen avulla katsottiin pystyt-

tävän keräämään useamman haastateltavan näkemyksen työilmapiiristä. Pohdittaessa Litwinin ja Stringerin (1968, 187) näkemystä työilmapiiristä subjektiivisena havaintona tai kokemuksena ryhmätilannetta pidettiin ongelmallisena, koska sen nähtiin yhtenäistävän näkemyksiä ja rajoittavan yksilöiden vastaamista. Työilmapiiriin ja työhyvinvointiin liittyy paljon arkaluontoisia asioita ja työyhteisön työilmapiiriin penkominen saattaa aiheuttaa joissain työntekijöissä jopa suuttumusta varsinkin, jos tutkija on entinen tai tuleva kollega. Näin ollen haastattelusta päätettiin luopua ja menetelmäksi valikoitui lopulta eläytymismenetelmä.

#### 4.5. Eläytymismenetelmä ja tutkimusaineiston kerääminen

Eskola julkaisi artikkeliväitöskirjansa vuonna 1998 eläytymismenetelmän käytöstä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. Väitöskirjan jälkeen hän on julkaisut useita kirjoja ja artikkeleita eläytymismenetelmästä ja sen kehittamisestä yksin ja yhteistyössä muiden tutkijoiden kanssa. Eläytymismenetelmällä (*the method of empathy-based stories, MEBS*) tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämisen keinoa, jossa vastaajat kirjoittavat lyhyitä tarinoita tutkijan antamien ohjeiden mukaisesti. Vastaajat orientoidaan kehyskertomuksella, jonka herättämien mielikuvien pohjalta nämä kirjoittavat lyhyen tarinan tai esseän. (Eskola & Wallin 2015, 56; Eskola 1998, 10; Eskola 1997a, 173.)

Tutkimuksessa käytetty positiivinen kehyskertomus perustuu tutkijan käymään keskusteluun parhaan ystävänsä kanssa samasta aiheesta. Oma kohtaisen kokemuksen hyödyntämisen taustalla oli pyrkimys luoda tilanteesta todentuntuinen, johon olisi helpompi samaistua. Kehyskertomuksia muotoiltaessa ne pyrittiin pitämään pituudeltaan lyhyinä, yksinkertaisina ja yksiselitteisinä (Eskola 1988, 70). Läheisellä ystävällä tarkoitetaan työn ulkopuolista ihmistä, mutta vastaaja voi omassa mielessään kuvitella tämän myös läheiseksi työkaveriksi. Asetelmalla pyritään siihen, ettei vastaaja olettaisi kuulijaltaan mitään, jolloin hän joutuisi tuomaan esiin omat tulkintansa tilanteista ja ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Tämän lisäksi kehyskertomuksilla pyrittiin ohjaamaan yksittäisten tilanteiden kuvauksista niistä tehtyihin tulkintoihin ja isompiin asiakokonaisuuksiin. Tausta-aineistoksi kerättyjen työilmapiirikyselyiden tulosten perusteella monen ei uskottu kokevan työyhteisönsä ilmapiiriä huonoksi, joten mainitsemalla työilmapiirikyselyiden tulokset useammalta vuodelta, pyrittiin vastaajan eläytymistä tilanteeseen ohjaamaan.

Koska tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jolla perusyksikön päällikkö voisi parantaa työyhteisönsä työilmapiiriä, katsottiin keskeiseksi sisällyttää kysymys johtamisen vaikutuksesta työilmapiiriin. Sen sijaan, että olisi kysytty suoraan johtamisen vaikutuksesta päätettiin se jättää tutkijan analysoitavaksi ja kysyä esimiestyön vaikutuksesta. Tutkimuksen alkuvaiheessa pohdittiin, että esimiestyön vaikutus olisi sisällytetty omaan kehyskertomuksensa. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska arvioitiin ettei tutkittavista perusyksiköistä saada riittävästi vastauksia neljään kehyskertomukseen. Kysymyksellä ilmapiirin paranemisesta ja heikkenemisestä pyrittiin saamaan esiin vastaajien käsityksiä, siitä mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin ja mitkä ovat työilmapiiriin vaikuttavat tekijöitä, jotka eivät ole sidoksissa johtamiseen. Tutkimuksessa käytetyt kehyskertomukset on listattu alle sanatarkasti. Kehyskertomuksissa vastaajaa on pyritty ohjailemaan mahdollisimman vähän, mutta kuitenkin niin, että vastaajalta saadaan tutkimuksen kannalta keskeistä tietoa.

Erilaisia kehyskertomuksia luonnosteltiin kahdeksan, joiden muotoilussa hyödynnettiin kerättyä tausta-aineistoa, mutta myös teoriakirjallisuutta. Esimerkiksi yhdessä kehyskertomuksen versiossa vastaaja pohtii itsekseen tuntemuksiaan työstään matkustaessaan aamulla töihin. Kuvauksesta varioidaan vastaajan tunnetiloja työnimun ja työuupumuksen välillä, joita laadittaessa hyödynnettiin työhyvinvoinninlaitoksen tutkimuksia työuupumuksesta (Sakko 2017, Hakanen 2004). Kehyskertomuksien valintaprosessissa orientaatioita vertailtiin keskenään ja menetelmäkirjallisuuden määrittämiin kriteereihin, joiden pohjalta valittiin yksi. Valitusta kehyskertomuksesta laadittiin kaksi variaatiota, jotka ovat luettavissa liitteestä 4. Kyselyn testauksen jälkeen tutkija havahtui, että testiaineiston olisi voitu kerätä useammalla erilaisella kehyskertomuksella, jonka perusteella olisi sitten voitu valita mitä kehyskertomusta käytetään varsinaisen tutkimusaineiston keräämisessä.

Kehyskertomuksen testauksella varmistutaan siitä, että menetelmä tuottaa vastauksia määritettyihin tutkimusongelmiin (Eskola 1998, 42). Menetelmä testattiin sotatieteiden maisterikursien opiskelijoilla sähköpostin välityksellä ja se tuotti 36 vastausta negatiiviseen sekä 21 vastausta positiiviseen kehyskertomukseen (n=57). Opiskelijoilta pyydettiin palautetta kehyskertomuksesta ja siihen eläytymisestä sekä kyselyn toteuttamisesta sähköpostin välityksellä. Palautteessa useat toivat esille, ettei kehyskertomukseen ollut tarvinnut juurikaan eläytyä, koska olivat omien sanojensa mukaan käyneet joskus vastaavanlaisen keskustelun läheisensä kanssa. Tämän lisäksi vastaukset olivat laadukkaita, jonka arvioitiin ainakin osittain johtuneen kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuudesta. Vastaajat saivat valita kumpaan kehyskertomukseen vastaavat, mutta molempiin vastaaminen kiellettiin erikseen.

Eläytymismenetelmässä yksi keskeisimmistä piirteistä on kehyskertomusten variointi, jolla pyritään saamaan esille tutkimuskohteen erityispiirteet. Kehyskertomuksessa varioidaan vain yhtä asiaa ja tästä syystä kertomuksen tulisi olla lyhyt, jotta vastaajan huomio ei kiinnity liikaa epäolennaisuuksiin. (Eskola & Wallin 2015, 57) Kehyskertomusten varioinnille ei ole määritetty optimimäärää, mutta niitä on oltava vähintään kaksi. Variaatioiden määrään vaikuttavat tutkittavan aihe sekä mahdollisuudet kerätä vastauksia (Eskola 1998, 70). Kirjoitelman kirjoittamisen katsotaan vaativan niin paljon paneutumista, että samassa tilanteessa ei suositella keräämään vastaajilta muuta aineistoa, koska tämän on todettu vaikuttavan kirjoitelmien pituuteen ja laatuun (Eskola 1998, 72).

Tässä tutkimuksessa valitusta kehyskertomuksesta laadittiin vain kaksi variaatiota kahdesta syystä. Ensinnäkin tutkimusaineisto haluttiin kerätä kokonaan samasta organisaatiosta, josta tausta-aineisto oli kerätty. Toiseksi yksittäisiä kehyskertomuksen variaatioita kohden vastauksia tulisi kerätä 15-20, jotta vastausten saturaatiopiste saavutettaisiin (Eskola & Wallin 2015, 69; Eskola 1988, 75). Tällä logiikalla kahdella variaatiolla vastauksia tulisi kerätä 30-40 kappaletta ja neljällä jopa 60-80 kappaletta. Eskolan (1998, 45-46) mukaan ajatus saturaatiopisteestä on lähinnä teoreettinen ja se perustuu näkemykseen, jossa noin 15 vastausta yhtä kehyskertomusta kohden riittäisi tuomaan esille sen teoreettisen peruskuvion, joka kehyskertomuksella olisi mahdollista tavoittaa. Eskola (1998, 75) kuitenkin huomauttaa, ettei viidentoista vastauksen rajaa kannata yleistää ehdottomuudeksi, vaan aineiston määrä on tutkimuskohdekohtainen ja vastauksia tarvitaan juuri sen verran, kuin aiheen kannalta on välttämätöntä.

Eskola (1998, 15, 76) toteaa tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun ulottuvan koko tutkimusprosessiin eikä pelkästään aineistonhankintaan, jolloin eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston luotettavuuden tarkastelu on vain osa tutkimuksen luotettavuutta. Eläytymismenetelmällä tuotetut kirjoitelmat kuvaavat vastaajan ajatusmaailmaa ja sitä kulttuuria, josta käsin vastaaja asioita tulkitsee, jolloin tavoitteena voidaan nähdä olevan toiminnan merkityksien löytäminen (Eskola & Wallin 2015, 56; Eskola 1998, 67). Eläytymismenetelmällä tuotetun tiedon luotettavuus on enemmänkin tietoteoreettinen kysymys kuin metodinen. Vaikka kehyskertomus ei perustuisikaan todellisiin tapahtumiin tai vastaajan kirjoittama kirjoitelma ei olisi totta, niin silti vastaaja tarkastelee kehyskertomuksessa kuvattua tilannetta omien käsityksiensä kautta. Se mitä vastaaja kertomukseensa kirjoittaa kuvastaa sitä, minkä tämä näkevät asiaan vaikuttavan, olipa se sitten totta tai ei. Tällaisien käsityksien perusteella ihmiset tekevät elämässään suuriakin valintoja. (Eskola 1998, 79) Tässä tutkimuksessa eläytymismenetelmää on pyritty käyttämään siten, että se tuottaisi mahdollisimman kokemuseräisiä vastauksia. Vastausten omakohtaisuutta tai totuudenmukaisuutta on mahdoton arvioida, jolloin se

on myös kirjoitelmia analysoitaessa toissijainen. Eskola (1998, 77) kuvaa vastausten sisältävän merkkejä ja vihjeitä, jotka ruokkivat tutkijan mielikuvitusta ja antavat pohdittavaa. Eläytymismenetelmää onkin kuvattu juuri ideoiden ja hypoteesien löytämisen välineenä, jonka vuoksi se soveltuu hyvin kvantitatiivista tutkimusta edeltävään tutkimukseen tai tutkimuksiin, joissa hyödynnetään useampaa tutkimusmenetelmää (Eskola 1998, 46). Tämän tutkimuksen tulokset voisivat olla esimerkiksi kvantitatiivisessa jatkotutkimuksessa kyseisen tutkimuksen hypoteesit.

Tutkimuskokeiluissa eläytymismenetelmällä ei ole havaittu olevan juurikaan eettisiä ongelmia. Ongelmat koskevat pääasiassa ikävien tutkimusaiheiden vaikutusta vastaajaan, jotka ovat osittain ratkaistavissa sillä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Menetelmä ei myöskään suuremmin manipuloi vastaajia (Eskola 1998, 44). Eläytymismenetelmä on eettisten kysymysten osalta ongelmattomampi kuin moni muu tiedonhankintamenetelmä, koska se ei pakota vastaajaa valitsemaan vastausvaihtoehtoa ennalta määritetyistä vaihtoehdoista eikä vastauksista joudu samalla tavalla tilille kuin esimerkiksi haastattelutilanteessa. Tämän tutkimuksen lähtökohdat asettavat erityisesti eettisiä vaatimuksia tutkimusmenetelmälle, mutta eläytymismenetelmä vastaa haasteisiin mahdollistaen eettisesti korkeatasoisen tutkimuksen tekemisen. (Eskola 1997b, 14.) Anonymiteetin suojaamiseksi aineiston keruuta ei voitu toteuttaa perusyksikkö kohtaisesti, vaan kaikkien seitsemän perusyksikön henkilöstö jaettiin ulkopuolisen henkilön toimesta kahteen suurin piirtein yhtä suureen ryhmään, joista toiselle lähetettiin positiivinen ja toiselle negatiivinen kehyskertomus. Tällä menettelyllä varmistettiin, ettei tutkija huomaamattaan vääristä aineistoaan valikoimalla negatiiviseen kehyskertomukseen työyhteisöt, joissa työilmapiirissä on ollut haasteita.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan tutkimustulosten yleistettävyydestä ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston yleistettävyydestä (Eskola 1998, 76). Pienellä laadullisella aineistolla ei pyritäkään tilastolliseen edustavuuteen, vaan tavoitteena on ennemminkin teoreettinen tai olemuksellinen yleistettävyys (Eskola 1998, 363). Puolustusvoimissa on kymmeniä perusyksiköitä, joissa työskentelee satoja ammattisotilaista. Tutkimusaineisto koostuu 47 vastauksesta, jotka on kerätty seitsemästä perusyksiköstä ( $n=47$ ). Kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen aineisto edustaa heikosti perusyksiköiden henkilöstöä. Puolustusvoimat on kuitenkin rakentanut perusyksiköistä yhtenäiset, jonka johdosta pienikin otannan perusteella tehdyistä johtopäätöksistä on tehtävissä joitain yleistyksiä.

Kesällä 2019 tausta-aineisto oli kerätty ja analysoitu, jonka pohjalta luoduista kehyskertomuksista valittiin yksi, jota lähdettiin jatkotyöstämään. Kehyskertomuksen valmistuttua luo-

tiin webropol- kyselytyökalulla kysely, joka testattiin sotatieteiden maisteriopiskelijoilla. Kyselyn testaamisella haluttiin varmistua ensinnäkin siitä, että kehyskertomus houkuttelee vastaamaan ja toiseksi, että se tuottaa sellaisen aineiston, jolla asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus. Linkki kyselyyn jaettiin sähköpostitse kaikille maisteriopiskelijoille. Sähköpostin muotoilu oli hyvin samanlainen kuin mitä ajateltiin käyttää myös varsinaisen tutkimusaineiston keräämisessä. Kyselyyn vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa aikaa ja puolessa välin kyselyyn vastaamisesta kiitettiin ja muistutettiin niitä, jotka eivät olleet vielä ehtineet vastata. Testikyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus vastata haluamaansa kehyskertomuksen variaatioon. Kahdessa viikossa negatiiviseen kehyskertomukseen saatiin 36 ja positiiviseen 21 vastausta. Vastausten pituuteen ja laatuun oltiin tyytyväisiä, joten kysely päätettiin toteuttaa ilman muutoksia.

Testikysely oli onnistunut, joten onnistumisen kaavaa päätettiin toistaa tutkimusaineiston keruussa. Yksi asia kuitenkin muutettiin. Jo testikyselyä laadittaessa arvioitiin, että jos vastaajan annetaan valita kumpaan kehyskertomukseen tämä vastaa, saattaa seurauksena olla negatiivispainotteinen aineisto. Testikyselyssä negatiiviseen kyselyyn vastasi noin 63% vastaajista, joten tämä oli varauduttu korjaamaan varsinaiseen kyselyyn. Tutkimusorganisaatio jaettiin sattuman varaisesti kahteen osaan, josta toiselle lähetettiin työ sähköpostiin linkki positiiviseen ja toiselle puoliskolle linkki negatiiviseen kehyskertomukseen (ks. Liite 5 ja Liite 6). Perusyksiköt A, B ja C vastasivat positiiviseen ja yksiköt D, E, F ja G negatiiviseen kehyskertomukseen (ks. Liite 2). Vastausaikaa annettiin samat kaksi viikkoa ja puolessa välin vastaamisesta muistutettiin. Vastausaikaa jouduttiin kuitenkin jatkamaan toisella kahden viikon vastausjaksolla, jonka puolessa välissä kiitettiin ja muistutettiin uudestaan. Perusyksiköissä oli valmistauduttu käymään esittelemässä tutkimusta, jotta henkilöstöä olisi tarpeen tullen voitu motiivoida vastaamaan. Aineisto kuitenkin saatiin kasaan sähköpostin välityksellä, joten tutkimuksen esittelyä yksiköissä ei tarvinnut toteuttaa. Lopuksi kiitettiin sähköpostitse tutkimukseen osallistuneita ja ilmoitettiin vastausajan päättyneen.

Vastauksia pyrittiin saamaan yhteensä 40 kappaletta siten, että molempia vastauksia olisi vähintään kaksikymmentä. Riittävä määrä vastauksia haluttiin kerralla, jotta välttyttäisiin tilanteelta, että aineiston keruuseen joudutaan palaamaan. Lisäksi kahdellakymmenellä vastauksella uskottiin saavutettavan aineiston saturaatiopiste. Vaikka organisaatiot oli jaettu kahtia, silti negatiivinen kehyskertomus keräsi enemmän vastauksia. Vastausaikaa jatkettiin kahdella viikolla, koska positiivinen kehyskertomus ei ollut kerännyt ensimmäisellä vastausjaksolla tarpeeksi vastauksia.



Vastausajan päätyttyä negatiiviseen kehyskertomukseen saatiin 26 ja positiiviseen 21 vastausta. Kysely lähetettiin noin 120 perusyksikön työntekijälle. Kyselyssä käytettiin hyväksi perusyksikkökohtaisia ryhmäsähköpostitunnuksia, joihin kuuluvat kaikki yksikön työntekijät. Vastausprosentiksi muodostui noin 30-40%, johon vaikuttivat kyselyn ajoittuminen perusyksiköiden näkökulmasta kiireiselle aikajaksolle ja kyselyn lyhyt aikaikkuna. Aineiston saturaatiopisteen näkökulmasta vastauksia saatiin riittävästi. Wepropol- kyselytyökalu mahdollisti reaaliaikaisen aineiston määrän ja laadun seurannan. Vastauksien määrään ja laatuun oltiin tyytyväisiä.

Aikaisemmin käsitellyistä tutkimuseettisistä syistä johtuen vastaajista päätettiin olla keräämättä mitään tietoa näiden vastausten lisäksi. Taustatieto olisi mahdollistanut aineiston tarkastelun erilaisista näkökulmista. Esimerkiksi kuinka x- ja z- sukupolvien ammattisotilaat näkevät työilmapiirin merkityksen tai upseereiden ja aliupseereiden näkemyserot työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Toisaalta aineisto vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja rajaa näin epäoleellisuudet tarkastelun ulkopuolelle.

#### 4.6. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja tutkimusaineiston analysointiprosessi

Eskola ja Suoranta esittävät, että eläytymismenetelmällä kerätty aineisto voidaan analysoida muun muassa taulukoimalla, tyypittelemällä ja diskursiivisesti (Eskola & Suoranta 1997b 86-99). Aineistoon haluttiin suhtautua avoimin mielin ja katsoa millaisia vastauksia se tutkimuskysymyksiin tarjoaa, joten siksi päädyttiin aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 166). Tuomi ja Sarajärvi (2013, 108) kuvaavat aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi, jossa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja luodaan aineistosta nousseet teoreettiset käsitteet. Aineiston analysoinnissa noudatettiin edellä kuvattua vaiheistusta, mutta sen lisäksi positiivisen ja negatiivisen kehyskertomuksen vastauksia vertailtiin keskenään (Eskola 1998, 60). Vertailulla pyrittiin löytämään keskeisimmät eroavaisuudet hyvän ja huonon työilmapiirin väliltä. Laadullista aineistoa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja se tarjoaa vastauksia useisiin eri kysymyksiin, jolloin katsotaan korostuvan tutkijan kyky rajata näkökulma siten, ettei aineistoon hukuta ja analysointi pysy järkevänä ja mielekkäänä (Eskola & Suoranta 2014, 19). Webropol- kyselytyökalu tuotti molempien kehyskertomuksien vastaukset omaan excel- tiedostoon, jolloin aineistot päätettiin

analysoida omissa tiedostoissaan sekaannusten välttämiseksi. Liitteessä 3 on molemmista tekstiaineistoista esimerkki analysointiprosessin havainnollistamiseksi.

Sisällönanalyysin analyysiyksiköksi määritettiin lyhyt ja kuvaileva lause, jossa oli keskimäärin kolme sanaa ja tämä siirrettiin edelleen excel-taulukkoon yksityiskohtaisempaa analyysiä varten. Vastauksista lyhyin mini essee piti sisällään 97 sanaa ja pisin oli 402 sanaa. Keskimäärin vastaukset olivat 150-250 sanan välillä. Vastaukset olivat sekä sisällöllisesti, että ulkoasullisesti erilaista. Osa kuvasi asioita hyvin arkisesti, kun osa käytti teoreettisia käsitteitä ja akateemista kieltä. Osa kirjoitti yleiskieltä ja osa puhekieltä, mutta molemmissa kirjoitustyyliissä käytettiin metaforia kuvaamaan joitain asioita. Excel- taulukointityökalussa tutkimusaineisto on yhteensä 382 riviä ja 1528 solua. Koska analyysiyksiköiden lukumäärä voitiin laskea excel- solujen lukumäärän kautta, hyödynnettiin excel-soluja myöhemmin esiteltävässä aineiston kvantifioinnissa.

Koska työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä selvitettiin seitsemän perusyksikön koko henkilökunnalta, vastauksissa korostuivat alaisten näkökulmat. Alaisten näkökulmissa ei käsitelty juurikaan oman itsensä vaikutusta ilmapiiriin, vaan havainnointi kohdistui pääsääntöisesti muiden toimintaan. Vastauksista kuusi tarkasteli työilmapiiriä esimiehen näkökulmasta ja neljäkymmentäyksi työntekijän näkökulmasta. Vastauksissa esimiehen ja alaisen näkökulmien suhde oli keskiarvallisesti 1:6 kun perusyksiköissä organisaatorakenteen kautta muodostuva suhde on 1:15. Perusyksikköä ja tutkimusaineistoa vertaillaan siksi, jotta ymmärrettäisiin missä määrin tutkimusaineisto kuvastaa tutkittavaa organisaatiota. Suhdelukujen perusteella esimiehen näkökulma korostui tutkimusaineistossa suhteessa enemmän kuin, mitä se korostuisi yksittäisessä perusyksikössä normaalisti.

Tarkasteltaessa esimiehen näkökulmasta kirjoitettuja vastauksia havaittiin, niistä nousevan esiin pääosin samat asiat, kuin alaisen näkökulmissa. Esimieheen liittyvien asioiden korostamiseen tuloksissa saattoi vaikuttaa myös se, että kehyskertomuksessa vastaamista ohjattiin kysymällä esimiehen vaikutuksesta työilmapiiriin. Ohjaamalla vastaajaa pohtimaan esimiestyötä todennäköisesti tultiin vääristäneeksi asioiden luonnollista ilmenemistä. Koska tutkimuksen tavoitteena kuitenkin oli etsiä esimiehelle keinoja parantaa työilmapiiriä, katsottiin vastausten ohjaaminen perustelluksi. Tästä syystä frekvenssin kautta muodostettuun hierarkiaan tulee suhtautua kriittisesti. Hyvä työilmapiiri keräsi 21 vastausta ja huono 26 vastausta, jolloin hyvästä ja huonosta ilmapiiristä muodostuvat aineistot eivät ole myöskään tasapainossa ja niiden keskinäinen lukumäärällinen vertailu on epätarkkaa. Viisi vastausta enemmän huonossa työilmapiirissä nostaa etenkin työn kuormittavuuden ja esimiestaitojen määrällistä

ilmentymistä. Jokaisessa huonoa työilmapiiriä käsitelleessä vastauksessa mainittiin ainakin yksi asia työn kuormittavuudesta ja koska vastaamista ohjattiin johtamisen suuntaan, niin tämä näkyneen myös esimiestyön frekvenssissä.

Koska ilmapiiri on yksilöiden subjektiivinen kokemus tai havainto organisaation laadusta tai luonteesta, päätettiin tutkimusaineisto kerätä menetelmällä, joka mahdollistaisi eettiset reunaehdot ja resurssit huomioiden, mahdollisimman kattavan näkemyksen ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä (Litwin & Stringer 1968, 187). Tutkijalla ei ole tiedossa perusyksiköiden henkilöstömäärä tutkimuksen teko hetkellä, mutta syksyllä 2018 kaikissa seitsemässä perusyksikössä oli yhteensä 114 työntekijää. Jos tutkimukseen osallistuneiden määrää peilataan vuoden 2018 henkilöstömäärään tutkimuksen vastausprosentiksi saadaan 41%. Kaksi viidesosaa ei edusta kovinkaan kattavasti kaikkien perusyksiköiden näkemystä työilmapiiristä, mutta aineiston teoreettinen saturaatiopiste vastausmäärällä kuitenkin täyttyy (Eskola & Wallin 2015, 69, Eskola 1988, 75). Ajatus aineiston saturaatiopisteestä on lähinnä teoreettinen, mutta jos sen katsotaan tuovan esiin teoreettisen peruskuvion, niin tätä vasten tutkimustuloksien voidaan nähdä kuvaavan luotettavasti perusyksiköiden henkilöstön käsityksiä työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä (Eskolan 1998, 45-46).

Ennen analysointia perehdyttiin Siukkolan ym. (2008, 177-179, 184) tutkimuksen, jossa tutkijat havaitsivat sisällönanalyysin suurimman haasteen olevan kategorisoinnissa, koska asiat sisälsivät yhteisiä tai päällekkäisiä ja toisistaan vaikeasti erotettavia tekijöitä. Tutkimuksen aineisto koostui yhdeksästä ryhmähaastattelusta, johon osallistui 58 elintarviketyöntekijää. Aineistosta muodostui sisällönanalyysissä viisi alaluokkaa ja kaksi yläluokkaa. (Siukkolan ym. 2008, 176-179, 184.) Siukkolan ym. (2008) tutkimusta käytettiin mallina tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä suunniteltaessa. Ensimmäinen vaihe aineiston analysoimisessa oli, kun vastauksista alettiin etsiä vastaajan näkemystä työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Kun vastauksesta tunnistettiin kokonaisuus, jonka vastaaja katsoi vaikuttavan työilmapiiriin, siitä muodostettiin pelkistetyt ilmaus. Aineistoa käytiin aluksi läpi paperilla useita kertoja merkintöjä tehden, jonka jälkeen aineistoa siirryttiin käsittelemään excel- taulukkotyökalulla. Pelkistetyt ilmaukset otettiin pääsääntöisesti suoraan alkuperäisestä vastauksesta. Joissain tapauksessa vastauksessa oli niin paljon täytesanoja, että sitä pelkistettiin tutkijan toimesta. Pelkistetty ilmaus piti aina sisällään yhden asiakokonaisuuden, jonka vastaaja katsoi vaikuttavan työilmapiiriin. Kun koko aineisto oli pelkistetty, siirryttiin ryhmittelyvaiheeseen.

Ryhmittelyvaiheessa kohdattiin aiemmin tunnistettu haaste luokittelusta. Osa vastauksista voitiin ryhmitellä useampaan yläluokkaan. Esimerkiksi töiden epätasainen jakautuminen vai-

kutti henkilöstön jaksamiseen, mutta samalla se nähtiin esimiestaidollisena asiana. Jolloin yhdestä pelkistetystä ilmauksesta muodostettiin kaksi yläluokkaa. Vastauksia analysoidessa tutkija kohtasi tilanteita, joista tutkijalle muodostui vastauksen perusteella eri käsitys työilma- piiriin vaikuttavasta tekijästä kuin minkä vastaaja sen katsoi olevan. Eräässä vastauksessa kuvattiin uuden esimiehen huonoutta muun muassa vertailemalla tätä edelliseen esimieheen. Vastaaja kuvaili, kuinka henkilöstö oli muodostanut ennakkokäsityksen uudesta esimiehestä ennen kuin tämä oli ehtinyt olla päivääkään yksikön päällikkönä. Koska vastaajan käsityksen mukaan uusi esimies oli syy työilma- piirin huonontumiselle, asiat luokiteltiin pääasiassa tästä näkökulmasta. Kyseisessä tilanteessa päätettiin muodostaa ylimääräinen yläluokka, koska tutkijalle muodostui vastauksesta kuva, etteivät työntekijät hyväksyneet uutta päällikköä esi- miehekseen, jonka seurauksena tämän annettiin epäonnistua, vaikka tilanne olisi ollut vältet- tävissä. Koska luokka muodostui tutkijan tulkinnan kautta eikä suoraan vastauksesta, luokka päätettiin merkitä. Merkinnällä mahdollistettiin ylimääräisten luokkien tarkastelu analysoin- nin päätteeksi. Koska tulkinnan kautta muodostuneet ylimääräiset luokat olivat vain 3% (44/1528) koko tutkimusaineistosta ja ne jakautuivat tasaisesti yhdistävien luokkien alle, pää- tettiin luokat sisällyttää tutkimustuloksiin.

Tulkinnallisten vastausten aiheuttamaan ongelmaan tunnistettiin kaksi ratkaisuvaihtoehtoa. Tutkija voisi joko tulkita vastauksen itse tai jättää kohdan analysoimatta. Jälkimmäisellä vaih- toehdolla lähdettiin liikkeelle, mutta erilaisia tilanteita joissa tutkija olisi joutunut aineiston tulkinnallisuuden vuoksi jättämään kohdan analysoimatta kertyi niin paljon, että tehty päätös muutettiin. Tulkitseematta jättäminen olisi kuihduttanut hyvän ja mielenkiintoisen aineiston. Koko aineisto luokiteltiin objektiivisuuteen pyrkien (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 103, 113, 280-282). Tulkittaessa vastauksia tutkija pyrki objektiivisuuteen tarkastelemalla vastauksia aina alkuperäisessä kontekstissa. Vaikka analysoinnissa pyritään objektiivisuuteen, liittyy tulkintaan aina subjektiivisuutta Tunnistamalla omat subjektiiviset ennako-oletukset niiden vaikutuksen voi huomata useammin, kuin jos niitä ei tunnistaisi. (Eskola & Suoranta 2014, 17-18.) Edellytykset objektiiviselle analysoinnille muodostuivat aineiston nimettömyy- destä tutkijalle. Vastauksen nimettömyys estää tutkijaa liittämästä vastaukseen sen ulkopuoli- sia merkityksiä. Excel-taulukko-työkalu mahdollisti aineiston ryhmittelyn ja keskinäisen ver- tailun, jolla varmistuttiin siitä, että samanlaiset havainnot oli luokiteltu samalla tavalla ja ana- lyyysissä ei ollut ristiriitoja.

Ryhmittelyn toisessa vaiheessa yläluokista muodostettiin pääluokkia, jonka yhteydessä ha- vaittiin eri vastauksissa samojen asioiden toistumista. Toiston katsottiin indikoivan saturaatiopisteestä. Luokkien muodostamista ei pidetty itseisarvona. Aineistoa pyrittiin luokittele-

maan ja abstrahoimaan, niin pitkälle kuin se aineiston sisällön näkökulmasta oli mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111). Abstrahoinnilla tarkoitetaan aineiston käsitteellistämistä, jossa edetään yksittäisistä ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 111). Aiempien tutkimusten perusteella pääluokkien oletettiin olevan viimeinen luokka, johon aineisto taipuisi. Pääluokan käsitteet ovat luonteeltaan abstrahoituneita teoreettisia käsitteitä, jotka kokoavat sisälleen erilaisia alakäsitteitä, jotka sisällönanalyysitermein ovat tässä tapauksessa yläluokkia. Aineistoa ja analyysiä tarkastettiin pitkään olettaen sen olevan valmis. Aineistoa läpikäydessään tutkija kiinnitti huomion tekijöihin, jotka toiminnallaan aiheuttivat vaikutuksia työilmapiirissä. Tätä kautta hahmottuivat yhdistävät luokat esimies, työntekijä ja työyhteisö, jotka kuvastavat sitä mitkä asiat työilmapiiriin vaikuttavat, kun ilmiötä tarkastellaan yksittäisten tekijöiden yläpuolelta.

Sisällönanalyysin jälkeen aineisto päätettiin kvantifioida tekijöiden keskinäisen hierarkkisuu-den selvittämiseksi, kahden aineiston keskeisimpien eroavaisuuksien esille nostamiseksi ja käsittelyssä painopisteen luomiseksi. Tutkimusaineiston koon katsottiin puoltavan aineiston kvantifiointia (Tuomi & Sarajärvi 2013, 121-122). Kvantifioimalla koko tutkimusaineisto määritettiin frekvenssien kautta keskeisimmät työilmapiiriin vaikuttavat tekijät ja raportoinnissa niihin luotiin painopiste eikä kaikkia yksittäisiä havaintoja nostettu erikseen esille. Samat yläluokat toistuvat muutamassa pääluokassa ja tämä johtuu edellä mainitusta luokittelun haastavuudesta. Esimerkiksi työmäärän jakautuminen nähtiin osassa vastauksista yksittäistä työntekijää kuormittavana tekijänä ja osassa esimiestäidollisena asiana, jolloin se kirjattiin molempiin pääluokkiin. Työmäärän jakautumisen frekvenssi oli molemmissa pääluokissa niin suuri, että se päädyttiin raportoimaan molemmissa pääluokissa eri näkökulmasta.

Laadullisen aineiston ja sen tulkinnallisuuden haasteeksi muodostui se, ettei aineiston analyysi ole koskaan täysin valmis. Tutkijan omat näkemykset, ajatukset ja tunnetilat vaihtelevat, jotka kaikki vaikuttavat aineiston analysointiin. Jotta aineisto olisi analysoitu yhden mukaisesti, viimeinen tarkastus toteutettiin yhdeltä istumalta lopulliseen muotoonsa.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä pääluvussa esitellään keskeisimmät tutkimustulokset. Ensiksi tutkimustuloksista luodaan yleiskuva, jonka jälkeen niihin syvennytään osa-alue kerrallaan. Tämän jälkeen vertailaan hyvän ja huonon työilmapiirin keskeisimpiä eroavaisuuksia. Tutkimustuloksista muodostettu teoreettinen malli on esitelty viimeisessä aluvussa.

Tutkimusaineistosta muodostui kolme yhdistävää luokkaa, jotka ovat esimies, työntekijä ja työyhteisö. Tekstiaineiston analyysiyksiköistä 39% liittyi esimieheen, 34% työntekijään ja 27% työyhteisöön. Yhdistävät luokat muodostuvat kukin kahdesta pääluokasta, jotka on esitelty yksityiskohtaisesti aluvuissa (ks. Taulukko 1). Tutkimusaineisto koostuu seitsemän perusyksikön henkilökunnan käsityksistä työilmapiiristä (n=47). Tutkimuskysymykset ovat 1) miksi työilmapiiri muuttui, 2) mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin sekä 3) miten johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin. Tutkimustulosten perusteella keskeisin työilmapiiriin vaikuttava tekijä sekä hyvässä että huonossa työilmapiirissä on esimies; esimiestaidot ja esimiehen ominaisuudet. Hyvässä työilmapiirissä korostuu lisäksi yksikön sisäinen vuorovaikutus ja huonossa työilmapiirissä puolestaan työn kuormittavuus. Merkittävimmät eroavaisuudet hyvän ja huonon työilmapiirin välillä ovat johtamisessa, jaksamisessa, vuorovaikutuksessa ja vaikutusmahdollisuuksissa.

Taulukko 1. Tutkimusaineiston kvantifiointi.

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Hyvä työilmapiiri	Huono työilmapiiri	Pääluokka yhteensä	Pääluokka yhteensä %	Yhdistävä luokka yhteensä %
Esimies	Esimiestaidot	180	200	380	24,9 %	39,3 %
	Esimiehen ominaisuudet	132	88	220	14,4 %	
Työntekijä	Työn kuormittavuus	72	260	332	21,7 %	34,0 %
	Työntekijätaidot	80	108	188	12,3 %	
Työyhteisö	Yksikön sisäinen vuorovaikutus	144	88	232	15,2 %	26,7 %
	Henkilöstön keskinäiset suhteet	76	100	176	11,5 %	
	<b>Analyysiyksikköä yhteensä</b>	<b>684</b>	<b>844</b>	<b>1528</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100 %</b>

Seuraavissa aluvuissa esitellään työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä yksityiskohtaisemmin. Koska tutkimusaineisto koostuu hyvän ja huonon työilmapiirin taustalla vaikuttavista tekijöistä, aluvuissa esiteltyihin taulukoihin on kerätty kummastakin aineistosta eniten esiintyneet yläluokat. Jotta käsittelyyn saatiin mahdollisimman monta erilaista yläluokkaa, pääluokan alla esiintyy sama yläluokka vain kerran. Yläluokka on kirjattu joko hyvän tai huonon työilmapiiri-

rin alle sen mukaan kummassa aineistossa sen frekvenssi oli suurempi. Alalukujen taulukoihin on kirjattu pääluokan keskeisimmät yläluokat eli työilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Frekvenssejä ei kirjattu alalukujen taulukoihin, jotta laadullisen tutkimuksen luonne ei hämärtyisi liikaa.

### 5.1. Esimiehen vaikutus työilmapiiriin

Esimestaidot koostuvat taulukkoon 2 kirjatuista asioista. Esimiehen vuorovaikutustaitojen nähtiin vaikuttavan siihen, millaiseksi vuorovaikutuskulttuuri työyhteisössä muodostui. Hyvässä työilmapiirissä esimies edisti ja loi omalla toiminnallaan avointa ja rehellistä vuorovaikutuskulttuuria. Huonossa työilmapiirissä julkinen keskustelu kuvattiin usein rajoittuneeksi, minkä nähtiin johtuvan siitä, ettei esimies kuunnellut alaisiaan tai asioiden esiin tuomisella ei koettu olevan vaikutusta. Esimiehen vuorovaikutustaidot auttoivat esimestä keräämään henkilöstöstä johtamiseen tarvittavan tiedon ja tilannekuvan. Esimiehen heikkojen vuorovaikutustaitojen ja vähäisen vuorovaikutuksen kuvattiin usein johtavan tyytymättömyyttä aiheuttaviin päätöksiin.

Huonossa työilmapiirissä vastaajat kokivat, ettei esimies jakanut heille tarpeeksi tai riittävän ajoissa tietoa. Tietoisuus sen hetkisistä ja tulevista tapahtumista koettiin tärkeäksi ja siihen nähtiin esimiehen pystyvän vaikuttamaan parhaiten. Heikko tietoisuus yksikön asioista kuvattiin kuormittavana tekijänä. Vastaajat kokivat myös, että esimiehen tuli perustella päätökset henkilöstölle. Epämieluisatkin päätökset hyväksyttiin alaisten keskuudessa, kun ne osattiin perustella ymmärrettävästi ja päätökseen vaikuttaneet tekijät tuotiin avoimesti esille.

Taulukko 2. Esimestaitojen vaikutus työilmapiiriin.

Yhdistävä luokka: Esimies	
Pääluokka: Esimestaidot	
<b>Hyvä työilmapiiri</b>	<b>Huono työilmapiiri</b>
+ Esimiehen vuorovaikutustaidot	- Työkuorman epätasainen jakautuminen
+ Yhteistyö päällikön ja komentajan välillä	- Henkilöstön eriarvoinen kohtelu
+ Alaisten töiden priorisointi (kiireen hallinta)	- Reagoiva johtaminen
+ Henkilöstön sitouttaminen	- Esimiehen tilannekuva
+ Henkilöstön tukeminen	- Epäkohtiin puuttumattomuus

Työmäärä koettiin ajoittain liian suurena ja sen katsottiin jakautuvan epätasaisesti, jolloin esimiehen odotettiin priorisoivan ja uudelleenorganisoivan alaistensa töitä työkuorman keventämiseksi, hyvän työtuloksen saavuttamiseksi ja stressin lievittämiseksi. Päällikön valta vaikuttaa työkuormaan koettiin rajalliseksi, jolloin päällikön ja pataljoonan komentajan välinen yhteistyö koettiin tärkeäksi työkuorman keventämiseksi. Päällikköä syytettiin useissa vastauksissa yksikön tilanteen kaunistelusta ja komentajan sekä esikunnan heikosta tiedottamisesta. Jotta komentaja voisi tehdä päätöksiä työkuorman keventämiseksi, pidettiin päällikön rehellisyyttä komentajalle yksikön tilanteesta välttämättömänä. Päällikön tuli myös viestiä omalle henkilöstölleen tekemistään toimista työkuorman keventämiseksi. Henkilöstön hyvä tilannekuva esimiehensä aktiivisista toimista jaksamisen parantamiseksi kuvattiin parantavan työtyytyväisyyttä ja esimiehen arvostusta.

Henkilöstön osallistamisen johtamisprosessin (suunnittelu, toteutus ja purku) kaikkiin vaiheisiin katsottiin sitouttavan henkilöstöä yksikön toimintaan. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien koettiin lisäävän motivaatiota ja parantavan työtyytyväisyyttä. Esimiehen tuki henkilöstölle pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jolla esimiehen kuvattiin luovan alaisilleen edellytykset onnistua omassa työssään. Riittäväksi koetun tuen kuvattiin parantavan työtyytyväisyyttä. Alaisten eriarvoisen kohtelun nähtiin heikentävän työyhteisön yhteishenkeä ja esimiehen asemaa. Esimiehen rohkea puuttuminen havaittuihin epäkohtiin koettiin puolestaan parantavan esimiehen arvovaltaa ja yksikön työrauhaa. Esimiehen reagoivan johtamisen koettiin aiheuttavan äkillisiä ja yllättäviä muutoksia, joiden puolestaan koettiin aiheuttavan kiirettä ja stressiä työyhteisöön.

Taulukkoon 3 on koottu esimiehen ominaisuuksiksi luokiteltuja tekijöitä. Tunneälykyys kuvattiin esimiehen empaattisina ominaisuuksina ja tilanneälykyys kykynä tunnistaa erilaisia tilanteita ja mukauttaa omaa toimintaa siihen sopivaksi. Tunne- ja tilanneälykyys yhdistettynä esimiehen mukautuvaan johtamiseen kuvattiin vaikuttavan alaisen työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Hyvässä työilmapiirissä korostui turvalliseksi koettu, vuorovaikutuksellinen, alaisia toimintaan osallistava ja ihmisläheinen johtamistyyli, jonka kuvattiin luovan myös yhteishenkeä, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia työyhteisöön. Työntekijöiden toimintaa liikaa rajoittavan johtamistyylin kuvattiin heikentävän työmotivaatiota



Taulukko 3. Esimiehen ominaisuuksien vaikutus työilmapiiriin.

Yhdistävä luokka: Esimies	
Pääloukka: Esimiehen ominaisuudet	
Hyvä työilmapiiri	Huono työilmapiiri
+ Osallistava, ohjaava, vuorovaikutuksellinen ja ihmisläheinen johtamistyyli	- Mikromanageroiva, autoritaarinen ja passiivinen johtamistyyli
+ Tunne- ja tilanneälykyys	- Oman edun tavoittelu (esimiehen)
+ Oman toiminnan aktiivinen kehittäminen	- Arvovalta
+ Huolehtii alaisistaan ja pitää näiden puolta	- Vastuun kantaminen (muiden syyttely)
+ Mahdollistaa alaisten onnistumisen ja itsensä toteuttamisen	- Huono päätöksentekokyky (heikko itseluottamus)
	- Alaiseen ei luoteta

Henkilöstö koki mielekkäänä palautteen antamisen ja asioista keskustelun, kun keskustelun tulos aiheutti konkreettisia muutoksia esimiehen toiminnassa ja työyhteisössä. Esimiehen toiminnan jatkuvan kehittymisen ja työyhteisön kehittämisen nähtiin parantavan työilmapiiriä. Esimiehen arvovaltaa paransi alaisten keskuudessa suoraselkäisenä ja oikeudenmukaisena nähty toiminta, jossa esimies joutui asettumaan omaa esimiestään vastaan. Oman edun tavoitteluna nähtyä toimintaa paheksuttiin ja sen kuvattiin heikentävän esimiehen arvovaltaa. Työntekijän ei nähty tekevän työtä esimiestään, vaan organisaatiota varten. Tilanteessa, jossa alaiset kokivat ajavansa esimiehen etua, syntyi arvoristiriita, jonka kuvattiin heikentävän henkilöstön työmotivaatiota. Alaisista huolehtimisen, näiden puolustaminen sekä vastuun kantamisen kuvattiin parantavan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, esimiehen arvovaltaa ja alaisten työhyvinvointia. Esimiehen vastuunkantamiseksi kuvattiin tilanteet, joissa henkilökuntaa syytettiin yksikön ulkopuolelta jostain asiasta, jolloin esimiehen odotettiin ottavan negatiivisen palautteen vastaan ja puolustavan alaisiaan. Yksikön sisällä vastuunvälttelyksi kuvattiin esimiehen toiminta, jossa esimies ei kantanut vastuutaan esimerkiksi epäonnistuneesta harjoituksesta, vaan syytti siitä alaisiaan. Asioiden epäonnistumisesta voitiin keskustella ja yhteisymmärryksessä päätyä lopputulokseen, mitä kunkin olisi tullut tehdä toisin, mutta epäonnistumisista syyttely katsottiin vastuun välttelyksi.

## 5.2. Työntekijän vaikutus työilmapiiriin

Taulukkoon 4 on koottu työn kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Näistä suurimman osan kuvattiin olevan heikon esimiestyön seurausta. Tulevaisuuden ennakoitavuus vaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin suunnitella työtään ja vapaa-aikaansa. Huonon ennakoitavuuden kuvattiin aiheuttavan kiirettä, stressiä ja tyytymättömyyttä. Alisuoriutumista aiheutti liian pieni henkilökohtainen työkuorma tai vähän haastava työ. Suuren työkuorman ja puutteellisen osaamisen kuvattiin aiheuttavan ylitöitä, kiirettä ja tyytymättömyyttä työn jälkeen. Kuvauksissa osaamista haluttiin kehittää, mutta koettiin, ettei sille ollut riittävästi aikaa. Rajallisen osaamisen nähtiin aiheuttavan tiettyjen työtehtävien kasautumista samoille ihmisille. Johtamisjärjestelmäosaaminen pidettiin keskeisenä, mutta osaaminen koettiin usein riittämättömäksi.

Työnjälkeisen tyytymättömyyden koettiin aiheuttavan stressiä, koska haluttiin tehdä laadukasta työtä ja koettiin pystyvän parempaan, kuin mitä resurssit mahdollistivat tai mitä lopputulos oli. Pitkään kestäneen ylikuormituksen koettiin aiheuttavan konflikteja henkilöstön välille, kyynisyyttä, negatiivista keskusteluilmapiiriä ja työn merkityksellisyyden heikkenemistä. Työkuorman tasainen jakautuminen paransi jaksamista, henkilöstön keskinäisiä välejä ja vähensi kiirettä.

Taulukko 4. Työn kuormittavuuden vaikutus työilmapiiriin.

Yhdistävä luokka: Työntekijä	
Pääloukka: Työn kuormittavuus	
Hyvä työilmapiiri	Huono työilmapiiri
+ Palauttavat jaksot työssä	- Tulevaisuuden ennakoimattomuus
+ Työn merkityksellisyys	- Henkilökohtainen työkuorma
+ Yllättävien muutosten vähäinen määrä	- Jatkuva kiire
+ Säännöllisen työajan riittävyys	- Työkuorman jakautuminen
+ Osaamisen ja työn vaatimusten välinen suhde	- Tyytymättömyys omiin aikaansaannoksiin työssä
+ Tilannetietoisuus nykyhetkestä ja tulevasta	- Pitkään kestänyt ylikuormitus
	- Työperäisen stressin vaikutus vapaa-aikaan
	- Työn ulkopuoliset kuormitustekijät

Yllättävillä muutoksilla tarkoitetaan tilanteita, joissa alaisen itselleen laatima työskentelysuunnitelma tai töiden priorisointijärjestys muuttuvat yllättävästi. Yllättävät, ennakoimattomat tilanteet koettiin stressaavina. Stressin kuvattiin muodostuvan siitä, että yllättäviin muutoksiin sisältyivät usein puutteelliset ohjeet ja tiukka aikataulu. Tämän lisäksi mahdollisuudet onnistua ja kokea tyytyväisyyttä oman työn jäljestä kuvattiin heikoiksi. Pitkään jatkuneet yllättävät muutokset koettiin paitsi henkisesti kuormittavina myös ammatti-identiteetille haitallisina. Jatkuvien epäonnistumisten ja alisuoriutumisten koettiin vaikuttavan työntekijän kuvaan itsestään ja omasta osaamisestaan. Muutosten suuri määrä liitettiin kuvauksissa osaksi heikkoa esimiestyötä.

Työn ulkopuolisista kuormitustekijöistä henkilöstö nosti esille matkatyöläisyyden, pitkät työmatkat ja pienet lapset. Pitkien poissaolojen kuvattiin aiheuttavan haasteita etenkin perhe-elämään. Työn vaikutus vapaa-aikaan kuvattiin kotona työasioista stressaamisena ja vaikeuksina suunnitella parisuhteeseen ja perhe-elämään liittyviä asioita pitkällä aikavälillä. Edellä mainittujen tekijöiden koettiin vaikuttavan työntekijän jaksamiseen ja tyytyväisyyteen. Työn merkityksellisyyden kokeminen paransi jaksamista ja edisti työn imua. Hyvässä työilmapiirissä työn kuvattiin tarjoavan palauttavia jaksoja, joissa henkilöstön kuormitus oli normaalia matalampaa. Joidenkin esimiesten kuvattiin suunnittelevan alaistensa käyttöä ja työaikoja myös jaksamisen näkökulmasta. Joitakin henkilöitä oli siirretty sivuun suunnittelemaan tulevia koulutuskokonaisuuksia. Palauttavien jaksojen kuvattiin parantavan jaksamista ja tyytyväisyyttä oman työn jälkeen sekä ehkäisevän kiirettä. Palauttaviksi jaksoiksi kuvattiin myös koulutuskomennukset, joissa sai keskittyä oman osaamisen kehittämiseen ja sai vaihtelua päivätyöstä.

Taulukkoon 5 on koottu työntekijätaitoihin sisältyviä asioita. Siinä missä esimiehen taidoilla nähtiin olevan vaikutusta työyhteisöön ja työilmapiiriin, koettiin myös työntekijän taidoilla olevan vaikutusta. Esimiehen ja lähimpien työkavereiden vaihtumisen nähtiin muuttavan työympäristöä ja vaativan sopeutumista. Erityisesti esimiehen erilainen johtamistyyli ja uusien toimintatapojen omaksumisen katsottiin vaativat sopeutumista. Sopeutumattomuus uuteen esimieheen kuvattiin aiheuttavan esimiehen ja työntekijän välille kitkaa ja konflikteja. Sopeutumattomuus uusiin työkavereihin puolestaan heikensi yhteishenkeä ja vähensi työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Sopeutumista helpotti työntekijän hyvät vuorovaikutustaidot. Jatkuvat ja pitkään kestäneet muutokset koettiin rankkana ja haasteena jaksamiselle.

Taulukko 5. Työntekijätaitojen vaikutus työilmapiiriin.

Yhdistävä luokka: Työntekijä	
Pääloukka: Työntekijätaidot	
Hyvä työilmapiiri	Huono työilmapiiri
+ Asennoituminen esimieheen	- Sopeutuminen muutokseen
+ Suhtautuminen uuteen henkilöstöön	- Haluttomuus kehittää omaa osaamistaan
+ Vuorovaikutustaidot	- Esimiehen tukeminen
+ Toisten auttaminen	- Töiden välttely ja niiden siirtäminen muille
+ Yhteisiin sääntöihin sitoutuminen	- Epäammattimaisuus

Hyväksi koetussa työilmapiirissä uusiin työntekijöihin ja uuteen esimieheen asennoiduttiin myönteisesti, kun taas huonossa työilmapiirissä asennoituminen kuvattiin pääsääntöisesti negatiivisesti. Asennoitumiseen liittyi huonossa työilmapiirissä usein työyhteisön jakautuneisuus. Asennoitumisen nähtiin vaikuttavan henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteishenkeen. Kokeneempien työntekijöiden kuvattiin siirtävän omia töitään nuoremmille tai uusille työntekijöille, mikäli nämä eivät osanneet asiaa itse kouluttaa tai eivät kokeneet sitä merkityksellisenä. Vanhempien työntekijöiden töitä välttelevä ja niitä eteenpäin delegeoiva toiminta puolestaan aiheutti henkilöiden välille kitkaa ja konflikteja. Haluttomuus kehittää omaa osaamistaan tuli asiana esiin vastaajien arvioidessa muiden osaamista.

Esimiehen tukeminen ilmeni ratkaisuehdotusten ja kehitysideoiden esille tuomisena, oman työn asianmukaisena hoitamisena, muiden auttamisena ja tiedonvälittämisenä. Hyvässä työilmapiirissä esimiehen kanssa voitiin olla avoimesti eri mieltä ja asioista pystyttiin keskustelemaan. Alaisten kuvattiin kunnioittavan esimiehen päätöstä ja noudattavan sitä, vaikka olisivat asiasta eri mieltä olleetkin, kunhan päätös oli perusteltu avoimesti ja rehellisesti. Sitoutuminen yhdessä tehtyihin päätöksiin, vaikka olisi erimieltä oltukin, nähtiin ammattimaisena käytöksenä ja sen katsottiin vaikuttavan työyhteisön yhteishenkeen ja henkilöstön keskinäisiin suhteisiin.

### 5.3. Työyhteisö vaikutus työilmapiiriin

Taulukkoon 6 on koottu yksikön sisäiseen vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä. Yksikön sisäinen viestintä nousi kaikissa kolmessa yhdistävässä luokassa esille siinä laajuudessa, että siitä muodostettiin oma pääluokkansa. Esimiehen nähtiin luovan omalla vuorovaikutuksellaan työyhteisöön vuorovaikutuskulttuuria. Esimiesviestinnän eli esimiehen tietoista alaisiin kohdistuvaa vuorovaikutusta ja tiedon välittämisen tärkeyttä korostettiin. Henkilöstön tarvitsemasta tiedosta suurimman osan koettiin olevan esimiehellä, jolloin tämän viestinnällä nähtiin olevan merkittävä rooli työntekijöiden tilannetietoisuudessa. Puutteellisen ja hitaan viestinnän koettiin lisäävän työn kuormittavuutta. Tiedotuskulttuurissa nousivat esiin vakioituneet toimintatavat ja kanavat asioista tiedottamisessa.

Taulukko 6. Yksikön sisäisen vuorovaikutuksen vaikutus työilmapiiriin.

Yhdistävä luokka: Työyhteisö	
Pääluokka: Yksikön sisäinen vuorovaikutus	
Hyvä työilmapiiri	Huono työilmapiiri
+ Keskustelukulttuuri	- Vuorovaikutuksen vähäinen määrä
+ Tiedotuskulttuuri	- Asioita ei käsitellä avoimesti vaan omassa porukassa
+ Avoin ja turvallinen vuorovaikutusilmapiiri	- Sisäisen tiedonkulun hitaus
+ Esimiestyö näkyvää alaisille	- Virheellistä tai vanhaa tietoa liikkuu paljon
+ Esimiesviestintä	- Epäasiallinen vuorovaikutus

Esimiehen odotettiin puuttuvan epäasialliseen vuorovaikutukseen. Hyvässä työilmapiirissä työntekijät arvostivat usein esimiestään, koska tiesivät mitä tämä oli heidän puolestaan tehnyt. Esimiesviestinnän yhdeksi osa-alueeksi työtyytyväisyyden parantamiseksi nousi esimiehen oman työn läpinäkyväksi tekeminen. Jos esimies ei aktiivisesti viestinyt asioista, työntekijöiden keskuudessa nähtiin leviävän monenlaista tietoa samastakin asiasta ja sen koettiin aiheuttavan sekavuutta ja epätietoisuutta. Aktiivisella esimiesviestinnällä huhujen ja väärän tiedon leviäminen estettiin.

Huonossa työilmapiirissä korostui vuorovaikutuksen vähäisyys. Vuorovaikutuksen vähäiselle määrälle syyksi nähtiin kiire ja vaihtuvuuden aiheuttama muutos henkilöstön keskinäisissä suhteissa. Hitaan tiedonkulun kuvattiin ajoittain syövän alaisen työtehtävän onnistuneen to-

teuttamisen vaatiman suunnittelu- ja valmisteluajan, jonka puolestaan kuvattiin aiheuttavan stressiä. Hyvässä työilmapiirissä vuorovaikutusta koettiin olevan riittävästi esimiehen ja alaisen välillä, muun henkilöstön kesken sekä koko työyhteisö koossa. Vuorovaikutusilmapiirissä puolestaan korostui sen turvallisuus ja avoimuus, jolloin kaikista työyhteisön asioista voitiin keskustella esimiehen, työkaverin ja työyhteisön kesken.

Taulukko 7. Henkilöstön keskinäisten suhteiden vaikutus työilmapiiriin.

Yhdistävä luokka: Työyhteisö	
Pääloukka: Henkilöstön keskinäiset suhteet	
Hyvä työilmapiiri	Huono työilmapiiri
+ Yhdessä tekeminen ja ajan viettäminen (TYHY-toiminta)	- Henkilöstö jakautunut ryhmiin
+ Henkilöstön keskinäiset ystävyysuhteet	- Muutos ryhmädynamiikassa
+ Yhteishenki	- Henkilöstön suuri ja tiheä vaihtuvuus
+ Korkea osallistumisprosentti yhteiseen tekemiseen	- Konfliktit henkilöstön välillä
+ Henkilöstön keskinäinen luottamus	- Vähäinen vuorovaikutus
	- Henkilöstö on toisilleen tuntemattomia
	- Vähäinen yhteistyö

Taulukkoon 7 on koottu henkilöstön keskinäisiin suhteisiin vaikuttavia tekijöitä. Korkean vaihtuvuuden koettiin aiheuttavan muutoksia henkilöstön keskinäisissä suhteissa. Kun henkilöstöstä vaihtui kerralla tai lyhyen ajan sisällä suurin osa, työyhteisön ryhmädynamiikan koettiin muuttuvan. Vaihtuvuudesta nähtiin seuraavan henkilöstön epäyhtenäisyyttä ja jakautumista erillisiin ryhmiin. Henkilöstön kuormittuneisuuden, keskinäinen tuntemattomuuden, vähäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen katsottiin aiheuttavan työyhteisöön konflikteja. Hyvässä työilmapiirissä löytyi paljon ratkaisuja edellä esitettyihin haasteisiin. Vaihtuvuuden ollessa korkea yhdessä tekemisen ja ajan viettämisen tärkeyttä korostettiin. Esimiehen rooli korostui tilanteessa, jossa vaihtuvuus oli korkea, koska esimiehen johtamana yhteiselle tekemiselle ja ajan viettämiselle saatiin järjestettyä aikaa töitä priorisoimalla ja karsimalla. Yhdessä tekemisen työajalla ja sen ulkopuolella nähtiin luovan henkilöstölle mahdollisuuden tutustua toisiinsa. Hyvien keskinäisten suhteiden nähtiin edistävän työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta. Hyvässä työilmapiirissä henkilöstön välille kuvattiin paljon ystävyysuhteita ja keskinäistä luottamusta pidettiin korkeana. Huonossa työilmapiirissä työhyvinvointitoimintaa järjestettiin vähän, vaikka vaihtuvuus kuvattiin korkeaksi. Tämän lisäksi henkilöstö ei osallistunut vapaa-ajalla järjestettyyn ohjelmaan ja työajalla yhteiselle toiminnalle ei oltu priorisoitu aikaa.

#### 5.4. Keskeisimmät eroavaisuudet hyvässä ja huonossa työilmapiirissä

Merkittävin eroavaisuus hyvän ja huonon työilmapiirin välillä olivat johtamisessa, jaksamisessa, vuorovaikutuksessa ja vaikutusmahdollisuuksissa. Hyvässä työilmapiirissä esimiestyön kuvattiin tuovan ratkaisuja työyhteisön ongelmiin, kun huonossa työilmapiirissä esimiestyö nähtiin pitkälti tuottavan niitä. Hyvässä työilmapiirissä esimiehen kuvattiin mahdollistavan alaistensa onnistumisen ja kehittymisen sekä tukevan näiden itseohjautuvuutta. Huonossa ilmapiirissä esimies johti usein joko vahvalla kontrollilla tai passiivisesti välittämättä suuremmin mitä alaiset tekevät. Hyvässä ilmapiirissä esimies kuvattiin useimmin yhdeksi meistä, kun huonossa työilmapiirissä esimies oli selkeästi etäisempi. Hyvässä työilmapiirissä esimiehen kuvattiin käyttävän paljon aikaa vuorovaikutukseen. Hyvässä työilmapiirissä esimiehen nähtiin tuntevan alaisensa ja tällä kuvattiin olevan ajankohtainen tilannekuva yksikönsä tilanteesta.

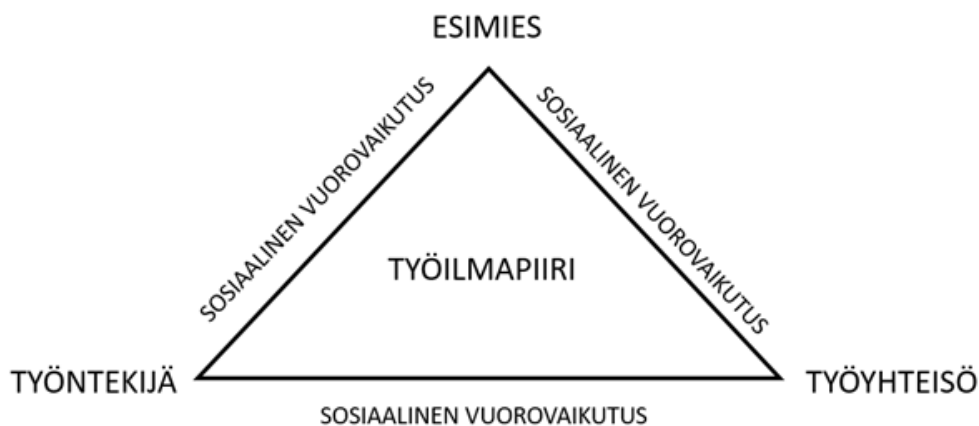
Hyvässä työilmapiirissä kuvattiin työmäärän suuruutta ja kiirettä, mutta erot muodostuivat siinä, miten kuormitusta säädeltiin. Esimies seurasi aktiivisesti henkilöstön jaksamista, kiirettä ja työmäärää sekä voimavaroja säädelläkseen henkilöstön kuormitusta. Työ suunniteltiin hyvässä työilmapiirissä usein niin, että se mahdollisti yhteistyön ja vuorovaikutuksen työn ohessa. Hyvässä työilmapiirissä työntekijät laativat yhdessä suunnitelmia ja jakoivat niitä sekä kokemuksia keskenään ajan säästämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Huonossa työilmapiirissä jaksamisen heikkenemisen nähtiin syntyneen pitkällä aikavälillä ja olevan monen tekijän summa. Huonossa työilmapiirissä yksittäisten työntekijöiden kuormittuneisuus on korkea ja sitä eivät kevennä esimiestyö eikä työyhteisö, vaan se on yksilön omista toimenpiteistä kiinni. Huonossa työilmapiirissä on varmasti hyviäkin asioita, mutta vastauksissa asiat kuvattiin poikkeuksetta negatiivisesti ja syyttelevästi.

Huonossa työilmapiirissä vuorovaikutusta kuvattiin olevan liian vähän. Henkilöstö katsoi, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa eikä mahdollisuuksia vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus oli uupumuksen sävyttämänä valittavaa ja sävyiltään negatiivista. Hyvässä työilmapiirissä henkilöstön kuvattiin uskaltavan tuoda asioita avoimeen keskusteluun ja he pitivät sitä hyödyllisenä, koska sen kautta asiat olivat muuttuneet aiemminkin ja pysyneet hyvänä. Esimiehen nähtiin olevan paljon vuorovaikutuksessa alaisten kanssa ja tällä nähtiin olevan hyvä tilannekuva henkilöstöstään. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet olivat hyvässä työilmapiirissä kuvauksen perusteella paremmat. Henkilöstö osallistui aktiivisesti suunnitteluun ja toi esille erilaisia tapoja parantaa työprosesseja ja tehostaa toimintaa poistamalla päällekkäisyyttä. Huonossa työilmapiirissä avoin keskustelu työyhteisöä koskevista asioista oli osittain siksi kiih-

tunut, ettei sillä koettu olevan merkitystä. Henkilöstö kuvattiin sisäänpäin kääntyneeksi ja asioista puhuttiin vain siinä yhteisössä, jossa koettiin saatavan ymmärrystä tai sillä koettiin olevan merkitystä.

### 5.5. Työilmapiirin rakentuminen työyhteisöön

Tutkimustulosten perusteella työilmapiiri rakentuu esimiehen, työntekijän ja työyhteisön välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (ks. kuva 11). Esimies, työntekijä ja työyhteisö ovat yhdistäviä luokkia, jotka osoittavat ne kokonaisuudet, joiden välisestä vuorovaikutuksesta työilmapiiri syntyy. Tutkimustuloksissa korostuivat subjektit eli esimies ja työntekijä. Pohdinnassa syvennytään malliin tarkemmin.



Kuva 11. Työilmapiirin rakentuminen.



## 6. POHDINTA

### 6.1. Tutkimustulosten pohdinta

Pohdinnassa pyritään ymmärtämään tutkimustuloksia aiemmin käsitellyistä teoreettisista näkökulmista. Tutkimustulokset kuvastavat vastaajien näkemystä työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustuloksissa ilmapiiriin nähtiin vaikuttavan yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustuloksia tarkastellaan hyvinvoivan työpaikanmallin kautta, jossa työhyvinvointi on yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin tulos (Ojala 2003, 17). Kuvassa 5 on esitetty hyvinvoivan työpaikan malli. Koska tutkimuksessa työilmapiiri nähdään organisaatiokulttuurin ilmentymänä, tutkimustuloksia tarkastellaan myös organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta (Schein 2004, 26). Monet ilmapiiriteoriat korostavat ilmapiirin yksilöllistä kokemusta ja havaintoa, jolloin siihen voidaan nähdä vaikuttavan myös yhteisön toimintaa säätelevät ilmiöt, kuten sosiaalinen paine ja sosiaalinen kontrolli (Parsons 1951, 297-324; Litwin & Stringer 1968, 187; Schneider 1990, 385-386; Juuti 2006c, 232-233; Myllyniemi, Hankonen & Helkama 2015, 258-260).

Esimiestyö oli suurin pääluokka ja yhdessä esimiehen ominaisuuksien kanssa ne muodostivat yhdistävän luokan esimies, joka oli yhdistävistä luokista kaikista suurin työilmapiiriin vaikuttava tekijä. Tutkimustulosten perusteella esimies ja esimiestyö on itsessään merkittävin työilmapiiriin vaikuttava tekijä. Myös tausta-aineistosta tehtiin sama havainto esimiestyön vaikutuksesta ilmapiiriin. Esimiestyö ja johtaminen ovat lukuisissa tutkimuksissa linkitetty merkittävimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi (Ojala 2003, 16; Ojala & Ahonen 2005, 33). Tutkimustuloksia tarkasteltaessa johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa kaikkiin tutkimuksessa esiin nousseisiin työilmapiiriin vaikuttaviin tekijöihin ja johtamista itsessäänkin voi kehittää. Kaikki toimet eivät välttämättä ole kuitenkaan yksikön päällikön käsissä, jolloin yhteistyö perusyksikön, joukkoyksikön- ja joukko-osaston esikunnan kanssa korostuu. Työn kuormittavuustekijät nousivat yhdeksi merkittävimmistä työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa esimiestyöllä suoraan (Ojala & Ahonen 2005, 33). Hyvinvoivan työpaikan mallissa johtamisesta ei kuitenkaan ole tunnistettu johtamisen ja arvojen välistä yhteyttä, jolla olisi saavutettavissa syvempi ja pitkäkestoisempi vaikutus lähes kaikkiin työyhteisön asioihin (ks. Ojala 2003, 17, Schein 2004, 10-11).

Puolustusvoimat pitää esimiestyötä keskeisimpänä tekijänä jaksamisen parantamisessa (PVHESTRA 2015, 10, 16-20; Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti 2016, 113-114). Puolustusvoimien johtajakoulutuksen johtamismalli on syväjohtaminen, joka rakentuu *Transformational Leadership*-teoriaan (JOKÄ 2012, 12, 17, 29). Transformationalisella johtamisella on tutkimuksessa löydetty yhteys työhyvinvointiin (Gaviria-Rivera & Lopez-Zapata 2019, 68, 79-80). Tämä saattaa osaltaan myös selittää sitä, miksi Puolustusvoimissa ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä esimiestyöhön ja johtamiseen (PVHTP 2018, 24, 4). Strateginen henkilöstöjohtaminen tähtää Puolustusvoimien lakisääteisten päätehtävien täyttämiseen eikä se ota kantaa strategisella tasolla työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja työkykyyn (PVHESTRA 2015, 10). Lähes kaikki edellä mainittuihin kokonaisuuksiin liittyvät asiat on sivuutettu liittämällä ne vain esimiestyöhön (ks. PVHESTRA 2015, 29, 16-17, 30). Puolustusvoimissa ei johdeta strategisella tasolla työhyvinvointia, vaikka työhyvinvoinnin puutteesta aiheutui vuonna 2018 taloudellisesti 32 miljoonan euron tappiot ja lisäksi 335 henkilötyövuoden menetys (PVHTP 2018, 27).

Litwin ja Stinger (1968, 169) sekä Goleman (2000, 77) ovat yhdistäneet johtamistyylin työilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi. Tässä tutkimuksessa johtamistyyli liitettiin osaksi johtajan ominaisuuksia, koska sen nähtiin linkittyvän osaksi persoonallisuutta. Goleman (2000, 77) kuitenkin näkee johtamistyylin olevan osa esimiestaitoja. Esimiehen ominaisuuksien havaittiin mahdollisesti heijastelevan organisaatiokulttuurin perusolettamuksia. Schein (2004, 10-11) toteaa kulttuurin ja johtamisen olevan saman kolikon kaksi eri puolta, jolloin kulttuuri määrittää johtamista ja johtamisella määritetään kulttuuria. Suomalaisen sotataidon nähdään perustuvan Saksassa kehitettyyn tehtävätaktiikkaan, jota nykyään kutsutaan tehtäväjohtamiseksi (Mälkki 2009, 1, 3). Yksinkertaistettuna tehtäväjohtaminen voidaan nähdä johtamistyylinä, jossa esimies mahdollistaa alaistensa tehtävien toteuttamisen (Mälkki 2009, 112-113). Kun tarkastellaan esimiehen ominaisuuksia tehtäväjohtamisen näkökulmasta, tehtäväjohtamisen periaatteet ovat nähtävissä esimiehen ominaisuuksissa hyvässä ilmapiirissä. Näin ollen organisaatiokulttuurin mukaisen johtamistyylin voidaan nähdä vaikuttavan työilmapiiriin. Tehtäväjohtaminen ei myöskään ole alakulttuurin tuote, vaan keskeinen osa pääkulttuuria (Mälkki 2009, 26). Myös tausta-aineistossa esimiehen vaikutus työilmapiiriin nousi esiin.

Työn kuormittavuus oli toiseksi suurin pääluokka. Merkittävimmät työn kuormittavuutta lisäävät tekijät olivat heikko esimiestyö, puutteellinen yksikön sisäinen vuorovaikutus ja tiedonkulku, työntekijän heikko osaaminen sekä vaihtuvuuden vaikutus henkilöstön keskinäisiin suhteisiin. Työn kuormittavuus oli huonossa työilmapiirissä merkittävin työilmapiiriin vaikuttava tekijä. Kun tarkastellaan työn kuormittavuutta Otalan (2003, 15) yksilön suorituskyvyn ja

hyvinvoinnin mallin kautta, havaitaan, että fyysinen hyvinvointi on ainoa tekijä, joka ei esiinny tutkimustuloksissa. Näin olleen yksilön henkilökohtaisella hyvinvoinnin kokemuksella tai havainnolla siitä on merkittävä vaikutus siihen, miten tämä työilmapiiriä tulkitsee. Kuvassa x on esitelty yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin malli. Yksilön hyvinvoinnin merkittävää vaikutusta työilmapiiriin voidaan selittää, sillä että ilmapiiri on yksilöllinen käsitys, jolloin omat tuntemukset ja havainnot ovat keskeisessä asemassa muodostettaessa käsitystä organisaation laadusta tai luonteesta (Litwin ja Stringer 1968, 187). Myös Otalan (2003, 17) hyvinvoivan työpaikan malli yhdistää yksikön hyvinvoinnin kokemuksen keskeiseksi osaksi työyhteisön hyvinvointia. Eniten työn kuormitustekijöissä korostuivat sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi.

Organisaatiokulttuurilla voidaan nähdä olevan vaikutus koettuun työhyvinvointiin. Puolustusvoimien arvoihin kuuluu ammattitaito, jonka nähdään ilmenevän korkeana työmoraalina ja tuloksellisena toimintana (PVHESTRA 2015, 13). Tutkimusaineistossa nousi esiin, että henkilöstö kokee stressiä siitä, etteivät pysty tekemään työtään riittävän laadukkaasti. Organisaation arvojen voidaan nähdä heijastuvan henkilöstön toiminnasta korkeana työmoraalina, jonka laiminlyönti tuottaa stressiä ja kuormittaa henkilöstöä. Perusyksikössä vallitseva ammattilypeys saattaa myös aiheuttaa tilanteen, jossa ristiriita työntekijän arvojen ja työyhteisön toimintatapojen tai käytettävissä olevien resurssien välillä on niin suuri, että tämä heikentää työntekijän työhyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005, 33-34; Kinnunen & Hättinen 2005, 50-51).

Ojalan (2003, 17) hyvinvoivan työpaikan malli ei kuvaa vuorovaikutuksen tai tiedon kulun merkitystä työhyvinvoinnille. Vuorovaikutuksen merkitys työilmapiirille on nähty niin keskeisenä, että sitä on tarkasteltu omana teoreettisena suuntauksenaan (Moran & Volkwein 1990, 28-31). Muun muassa Juuti (2006c, 232) sekä Burke ja Litwin (1992, 532) katsovat ilmapiirin rakentuvan työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Hierarkkisen organisaatorakenteen voidaan nähdä tekevän esimiehestä rakenteellisesti perusyksikön keskeisimmän viestijän, koska päätöksenteko ja työtehtäviin liittyvä tieto kiertää tämän kautta työntekijälle. Esimiehen keskeinen asema työyhteisön viestijänä asettaa vaatimuksia tämän vuorovaikutustaidoille ja aktiivisuudelle viestinnän suhteen. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta organisaatorakenne on artefakti (Schein 2004, 26). Puolustusvoimat on säilynyt linjaorganisaationa sekä linja-esikuntaorganisaationa satavuotisen historiansa ajan, vaikka normaaliolojen toimintaympäristö on tänä aikana muuttunut merkittävästi (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 122, 103; Sotilasjohtaja osa 2 1990, 45-46, 71; Sotilasjohtaja osa 3 1990, 9, 14). Viestinnän ja tiedonkulun näkökulmasta Puolustusvoimien organisaatorakenne voidaan nähdä vanhentuneena, kun sitä verrataan normaaliolojen toimintaympäristöön. Puolustusvoimissa linjaorganisaati-

tiota perustellaan kuitenkin sen muuntautumiskyvyllä normaaliolojen organisaatiosta poikkeusolojen organisaatioksi (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 116; Sotilasjohtaja osa 2 1990, 117-118, 122). Näin ollen sodan ajan toimintaympäristön vaatimuksien voidaan nähdä olevan perusolettamus, jonka seurauksena organisaatiota ei ole muutettu vastaamaan normaaliolojen vaatimuksia.

Tutkimustulosten perusteella työntekijät vaikuttavat työilmapiiriin lähes yhtä paljon, kuin esimies. Työn kuormittavuudessa voidaan nähdä korostuvan työntekijän havainnot ja kokemus, mutta työntekijätiedoissa korostuvat ne tekijät, joilla työntekijä rakentaa itse työilmapiiriä. Ojalan (2003, 15) yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin malli kuvaa juuri yksittäisen työntekijän vaikutusta työhyvinvointiin. Työntekijän osaaminen nähdään vaikuttavan sekä yksilön, että työyhteisön hyvinvointiin (Ojala 2003, 15, 17). Niin työhyvinvointi, kuin työilmapiirikin syntyvät vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa, jolloin jokainen työntekijä antaa siihen oman panoksensa (Työterveyslaitos 2015, 17-18). Työilmapiirin ollessa yksilön subjektiivinen kokemus tai havainto organisaation laadusta tai luonteesta, työntekijän muodostamalla kuvalla ja etenkin sen välittämällä työyhteisön muille jäsenille on keskeinen merkitys työilmapiirin kannalta. Gergenia (1999, 60) mukailen käsityksemme todellisuudesta muodostuu suhteessa toisten kokemuksiin samasta todellisuudesta. Esimiehellä on organisaatiossa asemansa mukanaan tuoma valta, mutta työntekijöiden epävirallista vallankäyttöä ilmentävät sosiaaliset palkinnot ja sanktiot (Parsons 1951, 297-324; Schein 2004, 19, 112-113; Juuti 1988, 51).

Henkilöstön keskinäiset suhteet kuvaavat edellä mainittua vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä. Juuti (2006c, 232) kuvasi työilmapiirin keskinäisen vuorovaikutuksen kautta syntyväksi mielikuvaksi. Kuten aiemmin on todettu, ilmapiiri nähdään subjektiivisena havaintona tai kokemuksena, mutta missä määrin tämän havainnon tai kokemuksen voidaan väittää olevan subjektiivinen. Gergenin (1999, 60) väite, todellisuuden muodostumista suhteessa muihin herättää kysymyksen siitä, missä määrin subjektin tekemä havainto on muovautunut vuorovaikutuksen kautta. Yksikön tekemä tulkinta työilmapiiristä saattaa tuntua subjektiiviselta, mutta onkin tosiasiallisesti joiltain osin yhteisöllisesti rakentunut. Schein (2004, 30-36) toteaa ettemme useinkaan tiedosta toiminnassamme perusolettamusten vaikutusta. Esimerkiksi kokemuksen lähiesimiehestä voisi nähdä joko organisaatiokulttuurisen tai sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muodostuvana tulkintana. Toisaalta työntekijän oma kokemus henkisestä tai fyysisestä jaksamisestaan on subjektiivinen havainto, mutta missä määrin työntekijän tekemä tulkinta omasta jaksamisestaan on muodostunut sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta? Työil-

mapiiri ei ole itsensä tulkitsemista, vaan yhteisöllisen ilmiön, jolloin organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen voidaan nähdä muovaamat tekemäämme havaintoa ja tulkintaa.

Organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta voidaan päätyä hyvin samanlaiseen johtopäätökseen kuin Gergen (1999, 60) todellisuuden vuorovaikutuksellisesta rakentumisesta. Ilmapiiri on organisaatiokulttuurin ilmentymää, jolloin ilmapiiriä organisaation sisältä käsin tulkitseva työntekijä itse asiassa havainnoi vain kulttuurin heijastumia, jotka ovat yhteisöllisen vuorovaikutus- ja oppimisprosessin tuote (Schein 2004, 25-37). Vaikka havainto itsessään olisikin subjektiivinen, niin työntekijän havainnosta tekemä tulkinta tai hänessä herännyt tunne voidaan nähdä organisaatiokulttuurin määrittämä (Schein 2004, 25-37). Henkilöstön keskinäiset suhteet ja vuorovaikutus voidaan näin ollen nähdä mitä keskeisimpänä alustana työilmapiirin rakentumiselle ja siitä tehtäviin havaintoihin. Tästä johtuen kaikki muutokset sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vaikuttaa työilmapiiriin. Esimerkiksi jos työyhteisön sosiaaliset suhteet muuttuvat suurelta osin kerralla tai lyhyessä ajassa henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi, täytyy uusien työntekijöiden ja vanhojen työntekijöiden kulttuurien sulautua yhteen, josta saattaa seurata konflikteja ja kitkaa henkilöstön välille, joka puolestaan vaikuttaa kokemukseen ilmapiiristä (Schein 2004, 306-309).

## 6.2. Tutkimustulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden arviointi

Puolustusvoimat ja perusyksiköt ovat rakenteeltaan ja toimintatavoiltaan byrokraattisia ja hierarkkisia organisaatioita (Sotilasjohtaja osa 2 1990, 45; Weber 1946, 329-341). Organisaatiorakenne voidaan nähdä ainakin Puolustusvoimien tapauksessa kulttuurin artefaktina (Schein 2004, 25-27). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa ajatellaan, havainnoidaan ja tunnetaan (Schein 2004, 17,31). Näin ollen tutkimustuloksia ei voida yleistää organisaation ulkopuolelle. Myös työilmapiiri nähdään organisaatiokulttuurin artefaktina, jolloin ilmapiiriin vaikuttavat tekijätkin ovat kulttuurisidonnaisia, eikä niitä voida yleistää organisaation ulkopuolelle (Schein 2004, 26).

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa ja alaorganisaatiolla alakulttuurinsa, jolloin tutkimustulosten voidaan nähdä olevan sidoksissa tutkitun organisaation kulttuuriin (Reichers & Schneider 1990, 23; Litwin & Stringer 1968, 188; Schein 2004, 20). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin seitsemästä perusyksiköstä, jolloin tutkimustulokset eivät edusta yhtä perusyksikköä ja yhtä alakulttuuria, vaan seitsemää

perusyksikköä ja seitsemää erilaista alakulttuuria. Tutkimustuloksista havaittiin, että henkilöiden välisissä tulkinnoissa oli jotain eroavaisuuksia, mutta tarkemmin ei ole tiedossa missä määrin alakulttuurit eroavat toisistaan ja pääkulttuurista. Toisaalta kaikki seitsemän perusyksikköä ovat samasta joukko-osastosta, jolloin niiden voidaan nähdä kuuluvan samaan ylemmän organisaation muodostamaan kulttuuriin, jonka voidaan nähdä heikentävän tulosten yleistettävyyttä muiden joukko-osastojen perusyksiköihin. Puolustusvoimat byrokraattisena organisaationa säätelee ja yhdenmukaistaa henkilöstönsä toimintaa, jolloin pääkulttuurilla voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus kaikkiin alakulttuureihin. Puolustusvoimat on luonut perusyksiköt rakenteellisesti hyvin samanlaisiksi omista tarpeistaan, jonka nähdään mahdollistavan tutkimustulosten yleistettävyyden perusyksiköiden välillä ainakin jossain määrin.

Tutkija ei ole kyennyt tekemään organisaatiosta merkittäviä organisaatiokulttuurisia havaintoja. Tämän nähdään mahdollisesti johtuvan kahdesta asiasta. Vastauksia on saatu kaikista perusyksiköistä kohtuullisen tasaisesti, jolloin vastauksissa ei ole yhden perusyksikön käsitystä vaan seitsemän eri perusyksikön käsitys. Tämän nähdään luovan monipuolisemman kuvan työilmapiiristä, mutta toisaalta hälventävän perusyksikön organisaatiokulttuurin vaikutusta, joka kuitenkin on olennainen osa työilmapiiriä (Schein 2004, 26). Toisesta näkökulmasta tutkijan suhde Puolustusvoimiin ja tutkittavaan organisaatioon estää tutkijaa havaitsemasta ja tunnistamasta jotain aineistossa ilmeneviä perusolettamuksia. Tutkimusaineiston läpikäyminen organisaatiokulttuurin ulkopuolisin silmin saattaisi tuoda erilaisia näkökulmia työilmapiiriin organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta. Vaikka tutkija pyrkii objektiivisyyteen ja ulkopuoliseen tarkasteluun, ei muuta sitä tosiasiaa, että kulttuurin perusolettamukset ohjaavat alitajuntaisesti myös tutkijan havainnointia ja tulkintaa (Schein 2004, 30-36).

Koherenssiteorian näkökulmasta väitettä voidaan pitää totena, kun se on aiemman tutkimuksen kanssa johdonmukainen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134-135). Kun tämän tutkimuksen tuloksia verrattaessa aihe-alueen aikaisempaan tutkimukseen, voidaan todeta, ettei tutkimuksessa löydetty uusia tai muusta tutkimuksesta poikkeavia löytöjä (vrt. Työterveyslaitos 2012, 6-9, 26-30). Koherenssiteoreettisesta näkökulmasta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavana. Sotilasorganisaation kulttuuri ja hierarkkinen rakenne näkyivät tutkimustuloksissa lähinnä asioiden erilaisena painottumisena suhteessa Työterveyslaitoksen tutkimuksiin osallistuneisiin organisaatioihin (vrt. Työterveyslaitos 2012, 6-9, 26-30). Perusyksiköissä korostuivat esimiestyö ja johtaminen, vuorovaikutus ja tiedonkulku sekä työn kuormittavuus. Työterveyslaitoksen (2012, 8) tutkimissa organisaatioissa puolestaan korostuivat esimiestyö, työyhteisö ja osaaminen. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet työn kuormittavuustekijät ovat yhteneviä työuupumustutkimuksessa tunnistettujen tekijöiden kanssa (Hakanen 2004, 22-26, 287-290).

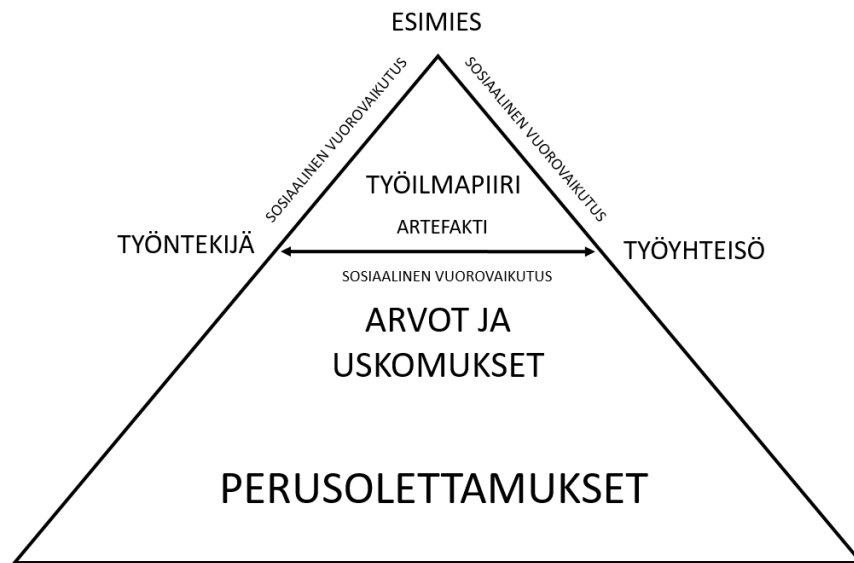
Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin osalta ammattisotilaat eivät muodosta poikkeusta muusta tyväestöstä. Tämä tutkimus tarjoaa erilaisen lähestymistavan paljon tutkittuun ilmiöön, mutta ei tarjoa aihe-alueen tieteelliselle keskustelulle paljoakaan uutta. Tutkimuksen merkittävin hyöty on tutkittavalle organisaatiolle.

Pragmaattisen totuusteorian mukaan uskomusta voidaan pitää totena, jos siitä on hyötyä käytännössä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134-135). Kuten aiemmin todettiin, tutkimustulokset ovat yhtenevät aikaisemman tutkimuksen kanssa (vrt. Työterveyslaitos 2012, 6-9, 26-30). Työterveyslaitos (2015) on julkaissut oppaan, joka perustuu tutkittuun tietoon esimiestyön keinoista parantaa työhyvinvointia. Tutkimuksen hyötyä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, mutta onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen on todettu ainakin laskevan organisaation kustannuksia, parantavan työnlaatua ja vähentävän vaihtuvuutta (Työterveyslaitos 2015, 2; Ojala & Ahonen 2005, 69-98). Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisenaan hyödynnettävissä Puolustusvoimien ulkopuolella, mutta perusyksiköiden työhyvinvoinnin johtamiseen se puolestaan tarjoaa tietoa ja konkreettista toimenpiteitä. Erityisen hyvin tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tutkittavassa organisaatiossa. Pragmaattisen totuusteorian näkökulmasta tutkimustuloksia voidaan myöskin pitää totena.

## 6.1. Työilmapiirin rakentumisen pohdinta

Kuvassa 12 on esitetty työilmapiiristä teoreettinen malli tutkimustulosten ja teorian välisen vuoropuhelun jälkeen. Hermeneuttinen ymmärtäminen nousee hyvin konkreettisesti esiin vertaillaessa teoreettisia malleja ennen ja jälkeen tieteellisen vuoropuhelun (ks. Gadamer 2005, 29-33). Tutkimustulosten pohjalta laadittua mallia, kun tarkastellaan organisaatiokulttuuriteoreettisesta näkökulmasta, kolmio paljastuu jäävuorenhuipuksi. Kuten aiemmin on todettu, työilmapiiri on organisaatiokulttuurin ilmentymä eli artefakti (Schein 2004, 26; Reichers & Schneider 1990, 24-30). Vuorovaikutuksen keskeinen merkitys ilmapiirin rakentumisessa sai teorialta lisää vahvistusta (Moran ja Volkwein 1992, 20, 28-31; Juuti 2006c, 232). Työilmapiirin rakentuminen on tyypillisesti kuvattu organisaation ja yksilön välisenä ilmiönä (Litwin & Stringer 1968, 187; Juuti 2006c, 233). Tässä tutkimuksessa tehty kuvaus työilmapiirin rakentumisesta esimiehen, työntekijän ja työyhteisön välille saa aiemmalta tutkimukselta vahvistusta. Johtaminen on linkitetty työilmapiiriin aiemmissa tutkimuksissa (Goleman 2000, 77; Litwin & Stringer 1968, 169; Nakari 2003, 190). Myös organisaatiokulttuurissa johtaminen on keskeisessä roolissa (Schein 2004, 10-11, 26-36). Esimies ja työntekijä voidaan nähdä ilma-

piiriä tulkitsevina subjekteina ja työyhteisö organisaationa (Schneider 1990, 384; Litwin & Stringer 1968, 1968).



Kuva 12. Työilmapiirin rakentuminen (mukaillen Schein 2004, 26).

Johtamisen keskeinen asema työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä tarkoittaa päätutkimuskysymyksen kannalta sitä, että johtamisella todella voidaan vaikuttaa niin perusyksikön kuin minkä tahansa työyhteisön ilmapiiriin. Työyhteisö oli tutkimustuloksissa yhdistävistä luokista pienin, mutta organisaatioteoreettisesta näkökulmasta sen merkitys korostui (vrt. Schein 2004, 25-36). Seuraavaksi on summattu keskeisimmät keinot työilmapiirin parantamiseen Puolustusvoimien perusyksiköissä.



## 6.2. Johtopäätökset

Johtopäätökset vastaavat tutkimuksen pääkysymykseen, miten esimiestyöllä ja johtamisella voidaan parantaa työilmapiiriä Puolustusvoimien perusyksiköissä.

1. Hyväksi koettu johtaminen ja esimiestyö luovat itsessään hyvää työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Esimiehen täytyy aktiivisesti kerätä palautetta alaisiltaan oman vuorovaikutus- ja johtamiskäyttämisen kehittämiseksi. Esimiehen täytyy luottaa alaisiinsa sekä antaa näille mahdollisuus vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon ja osallistua työtä koskevaan suunnitteluun.
2. Esimiesviestinnän on oltava aktiivista, avointa ja rehellistä. Esimiesviestintä pitää sisällään myös alaisen kuuntelun ja läsnäolon. Esimiehen on perusteltava päätöksensä alaisille. Esimiehen on tehtävä oma työnsä alaisille näkyväksi. Esimies luo omalla vuorovaikutuksellaan työyhteisöön vuorovaikutuskulttuurin.
3. Esimiehen täytyy johtaa alaistensa työhyvinvointia. Esimiehen on säädeltävä alaistensa kiirettä, työmäärää ja stressiä. Esimiehen on johdettava henkilöstönsä osaamista ja luotava alaisille mahdollisuus kehittää itseään ja omaa osaamistaan.
4. Esimiehen on joissain tapauksissa johdettava organisaationkulttuuria luomalla uusia arvoja ja uskomuksia muuttaakseen työyhteisön ilmapiiriä. Esimiehen tulee kehittää työyhteisön toimintaa johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti kohti työyhteisön yhdessä asettamia tavoitteita ja arvoja. Esimiehen on rohkeasti puututtava asetetusta toimintalinjasta poikkeavaan vuorovaikutukseen ja toimintaan.
5. Henkilöstön vaihtuvuuden ollessa korkea ja henkilöstön toisilleen tuntematonta, on esimiehen luotava henkilöstölle aikaa ja mahdollisuuksia tutustua toisiinsa. Yhdessä tekemisen kautta henkilöstön keskinäiset suhteet syvenevät ja yhteishenki paranee, joka puolestaan tukee työskentelyä.

### 6.3. Jatkotutkimus

Johtaminen on keskeinen työilmapiiriin ja työhyvinvointiin vaikuttava tekijä ja johtamistyyliä on aiemmissa tutkimuksissa löydetty yhteys työilmapiiriin (Litwin ja Stinger 1968, 169; Goleman 2000, 77; Ojala & Ahonen 2005, 33). Tutkimuksessa havaittiin, että tehtäväjohtaminen nähdään perusyksiköissä hyvänä johtamistyylinä. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää, missä määrin tehtäväjohtaminen on yhteydessä työhyvinvointiin, miten tehtäväjohtaminen ja syväjohtaminen tukevat toisiaan sekä miten tehtäväjohtamista tulisi soveltaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Myös laajasti organisaatioiden johtamisessa käytössä oleva strateginen johtaminen juontaa juurensa sotilasjohtamisesta (Peltonen 2008; 65). Tässä mielessä tehtäväjohtaminen saattaisi olla sovellettavissa muuhunkin kuin sotilasjohtamiseen (Mälkki 2009, 4-8). Tässä tutkimuksessa tehty havainto tehtäväjohtamisesta hyvänä johtamistyylinä ja sen vaikutuksesta työilmapiiriin nähdään kuitenkin linkittyvän organisaatiokulttuuriin, jolloin samaa oletusta ei voi tehdä Puolustusvoimien ulkopuolella.

Työhyvinvoinnin puutteesta aiheutui vuonna 2018 taloudellisesti 32 miljoonan euron tappiot ja lisäksi 335 henkilötyövuoden menetys (PVHTP 2018, 27). Tausta-aineistosta nousi esiin muutamia esimerkkejä erittäin korkeista työilmapiirikyselyn tuloksista ja vähäisistä sairauspoissaolo määräistä. Taloudellisesti olisi hyödyllistä selvittää jatkotutkimuksella, miksi joissakin työyhteisöissä on erittäin vähän sairauspoissaoloja ja pyrkiä jalkauttamaan hyviä käytäntöjä muihin työyhteisöihin. Puolustusvoimissa on 8000 ammattisotilasta ja 4000 siviiliä, joten olisi myös tärkeää tutkia siviilien käsityksiä työhyvinvoinnista ja hyvästä johtamisesta (PVHTP 2018, 6).

Puolustusvoimat on organisaatorakenteeltaan hierarkkinen, jolla on vaikutus muun muassa esimiesviestintään (Sotilasjohtaja osa 2 1990, 45). Tutkimustuloksissa nousi esiin esimiesviestinnän ja tiedonkulun tärkeys työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kannalta, jolloin jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten eri työyhteisöissä tiedonvälitys ja esimiesviestintä on toteutettu hyvien käytänteiden jalkauttamiseksi. Työntekijätaidot nousivat myös esiin ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä, jolloin yksi näkökulma työhyvinvoinnin jatkotutkimukseen voisi olla työntekijätaidot ja niiden koulutus Puolustusvoimissa.

## LÄHTEET

### KIRJALLISETLÄHTEET

Aittola, T. & Raiskila, V. 1994. Jälkisanat. Teoksessa *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Antila, J. & Ylöstalo, P. 2006. Proaktiivinen toimintatapa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Teoksessa *Kaikilla mausteilla*. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Toimittanut Lehto, A-M. Sutela, H. & Miettinen, A. Helsinki: Tilastokeskus.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. Tutkimusraportti. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*. Helsinki: Työterveyslaitos, Pohjola Vakuutus Oy & Suomen Terveystalo.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. & Walton, R. 1984. *Human Resource Management. A General Manager's Perspective*. New York: The Free Press.

Berger, P. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.

Bradford, D. & Cohen, A. 1984. *Managing for Excellence*. New York: John Wiley & Sons.

Burke, W. & Litwin, G. 1992. A Causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, Volume 18, Number 3.

Burr, V. 2003. *Social Constructivism. Second Edition*. London: Routledge.

Descartes, R. 2001. Teokset I. Suomentanut Jansson, S. Aho, T. Alanen, L. Kaitaro, T. Reuter, M. & Yrjönsuuri, M. Helsinki: Gaudeamus.

Eronen, H. 2011. *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere University Press.

Eskola, J. 1991. Eläytymismenetelmän käyttö sosiaalitutkimuksessa - tekninen opas aloittelijalle. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen työraportteja B: 33/1991.

Eskola, J. 1997a. How Students Evaluate the Quality of University Teaching. Some observations of empathy-based stories. Teoksessa *Adult education without barriers. Discussion and reasearch in European context*. Tekijöiltä Kurtakko, K. Kivinen, O. & Eskola, J. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C16.

Eskola, J. 1997b. Eläytymismenetelmäopas. Tampereen yliopisto.

Eskola, J. 1998. Eläytymismenelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. Tampereen yliopisto.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fayol, H. 1990. Johtamisen perusteet. Suomentanut Silva Lehtinen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Formbrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Gadamer, H-G. 2005. *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Suomentanut Nikander, I. Tampere: Vastapaino.

Gaviria-Rivera, J. & Lopez-Zapata, E. 2019. Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams. *European Research Studies Journal*. Vol. XXII, Issue 3, 2019. P. 68-82.

Gergen, K. 1994. *Realities and Relationships. Soundings in Social Construction*. Massachusetts: Harvard University Press.

Gergen, K. 1999. *An invitation to Social Constructionism*. London: Sage.

Glynn, M-A. & Raffaelli, R. 2010. Uncovering Mechanisms of Theory Development in an Academic Field: Lessons from Leadership Research. *The Academy of Management Annals*. Vol. 4, No. 1.

- Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. Issue March-April 2000. Page 76-91.
- Hacking, I. 2009. Mitä sosiaalinen konstruktionismi on? Tampere: Vastapaino.
- Hannola, A. 2016. Perheellisenä Puolustusvoimissa - työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita. Teoksessa Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 14. 3/2016. Kirjapaino Hermes Oy. 311-327.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Helkama, K. Sosialisatio ja moraalinen kehitys. Teoksessa Johdatus sosiaalipsykologiaan. Tekijät Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Lönnqvist, J-E., Ruusuvuori, J., Hankonen, N., Mähönen, T., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. Helsinki: Edita.
- Helkama, K. & Lönnqvist, J-E. 2015. Kulttuuri, arvot ja sosiaalinen käyttäytyminen. Teoksessa Johdatus sosiaalipsykologiaan. Tekijät Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Lönnqvist, J-E., Ruusuvuori, J., Hankonen, N., Mähönen, T., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. Helsinki: Edita.
- Hirsijärvi, S. 1985. Johdatus kasvatustutkimukseen. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hofstede, G. 1991. Cultures and organizations. Software of Mind. London: McGraw-Hill.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2005. Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

- Juti, R. 2002. Johdatus metafysiikkaan. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2.
- Juuti, P. 2006a. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut Vesterinen, P. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. 2006b. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Toimittanut Juuti, P. & Vuorela, A. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006c. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toimittanut Suutarinen, M. & Vesterinen, P. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Työleipälajina - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toimittanut Kinnunen, U. Feldt, T. & Mauno, S. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kirjonen, A. 2018. Valtion henkilöstökertomus 2018. Helsinki: Valtiokonttori ja valtiovarainministeriö.
- Korppoo, L. 2013. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toimittanut Helsilä, M. & Salojärvi, S. Helsinki: Talentum.

- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2015. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku: Painosalama Oy.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin, 1939, 10, 271-299.
- Litwin, G. & Stringer, R. 1968. Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, A-M. 2016. Henkilöstöjohtaminen. Luento Jyväskylän yliopistolla 2.5.2016. Aineisto tutkijan hallussa.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L. 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Teoksessa Felix byrokraatia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona. Toimittanut Ursin, K. Pekola, E. & Stenvall, J. Tampere University Press.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Miettinen, T. 2010. Fenomenologia ja sosiaalisen todellisuuden rakentuminen. Teoksessa Fenomenologian ydinkysymyksiä. Toimittanut Miettinen, T. Pulkkinen, S. & Taipale, J. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Miles, R. 1975. Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development. McGraw-Hill, Inc.

Moran, T. & Volkwein, F. 1992. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*. Vol. 45, No. 1, 1992.

Morgan, G. 1997. *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage

Muona, V. 2008. Epävirallinen organisaatio. Sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä. Teoksessa *Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Toimittanut Valtanen, M. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos.

Myllyniemi, R. Hankonen, n. & Helkama, K. 2015. Sosiaalinen vaikutus. Teoksessa *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Tekijät Helkama, K. Myllyniemi, R. Liebkind, K. Lönnqvist, J-E. Ruusuvoori, J. Hankonen, N. Mähönen, T. Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. Helsinki: Edita.

Mälkki, J. 2009. Tehtävätaktiikan olemus. Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806-1945. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House.

Niiniluoto, I. 1993. The Aim and Structure of Applied Research. *Erkenntnis*. Volume 38. Issue 1. p.1-21.

Niskanen, H. & Ahonen, S. 2004. Ihmisestä on kysymys. Arvot väkivallan maailmassa. Pääesikunnan kirkollinen osasto. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Nätti, J. & Anttila, T. 2006. Tietotyö, työaika ja hyvinvointi. Teoksessa *Kaikilla mausteilla*. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Toimittanut Lehto, A-M. Sutela, H. & Miettinen, A. Helsinki: Tilastokeskus.

Ojala, J. 2007. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearvioinnilla - tutkimus Suomen puolustusvoimien tulosityksiköissä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Otala, M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Hyvinvoinnin työkirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.



Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Paloniemi, S. & Collin, K. 2015. Mitä ihmettä on kollektiivinen etnografia? Kokemuksia organisaatiotutkimuksesta. Toimittanut Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Parsons, T. 1951. The Social System. Illinois: The Free Press.

Pekkarinen, O. 2018. Henkilökeskeinen verkostohaastattelu - aliupseeriston työssä oppiminen tapausesimerkkinä. Tiede ja Ase. Vol. 76. 2018.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Pyöriä, P. 2006. Tietotyö Suomessa - teoreettisia ja empiirisiä huomioita. Työpoliittinen aikakausikirja 3/2006.

Reichers, A. & Schneider, B. 1990. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Teoksessa Organizational Climate and Culture. Toimittanut Schneider, B. Oxford: Jossey-Bass.

Schneider, B. 1990. The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Teoksessa Organizational Climate and Culture.

Schneider, B., Macey, W. & Ehrhart, M. 2013. Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology. 2013. Vol. 64. Page 361-388.

Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Henttonen, E. 2006. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus. Toimittanut Schneider, B. Oxford: Jossey-Bass.

Ruusuvuori, J. 2015. Sosiaalinen vuorovaikutus. Teoksessa Johdatus sosiaalipsykologiaan. Tekijät Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Lönnqvist, J-E., Ruusuvuori, J., Hankonen, N., Mähönen, T., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. Helsinki: Edita.

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: Sosiaaliasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Tekijät Helsilä, M. & Salojärvi, S. Helsinki: Talentum.

- Schein, E. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seuri, M. & Suominen, R. 2009. *Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta*. Helsinki: Tietosanomaa.
- Shorter, J. 1993. *Conversational Realities. Constructing Life through Language*. London: Sage Publications.
- Sims, D. Fineman, S. & Gabril, Y. 1993. *Organizing & Organizations. An Introduction*. London: Sage Publications.
- Siren, T. & Pekkarinen, O. 2017. *Tieteenfilosofis-Metodologisia Perusteita Pro Gradu- Tutkielman Laadintaan*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Siukkola, A., Lumme-Sandt, K., Virtanen, P. & Nygård, C-H. 2008. *Sairauspoissaolo elintarviketyöstä; Tutkimus työntekijöiden kokemuksista ja toimintakäytännöistä*. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 45/2008.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. *Menetetyn työpanoksen kustannus*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Stahle, W. 1990. *Human Resource Management and Corporate Strategy*. Teoksessa *Human Resource Management: An International Comparison*. Tekijä Pieper, R. Berlin: Walter de Gruyter.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Taipale, J. 2010. *Intersubjektiivisuus ja normaalius*. Teoksessa *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Toimittanut Miettinen, T. Pulkkinen, S. & Taipale, J. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Tilastokeskus. Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - Työolo-  
tutkimuksen tuloksia 1977-2018.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, J. 2012. Päällikkö on pääkouluttaja? Tiede Ja Ase. Vol. 70. 2012.

Työterveyslaitos. Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindsröm, K., Yli-  
koski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wyn-  
ne, R. 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus  
esimiestyön haasteena - Tutkimus kolmesta julkisen sektorin organisaatiosta. Helsinki: Työ-  
terveyslaitos.

Työterveyslaitos. Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Salo, A., Toikka-  
nen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, S. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys  
Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. Ravatti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys  
15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä - Työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimin-  
taan. Tampere: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. &  
Ahonen, G. 2014. Työkykyjohtaminen - johdettua yhdessä tekemistä. Helsinki: Työterveys-  
laitos.

Työterveyslaitos. Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti - opas työ-  
hyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi -  
Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki:  
Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. Pehkonen, I., Horppu, R., Turunen, J., Ojajärvi, A., Toivio, P. & Juvonen-Posti, P. 2019a. Työkykyjohtamisen monitoimijaista kehittämistä. Työhyvinvointi - SIB - Hankkeen arviointi. Helsinki: Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö.

Työterveyslaitos. Alasoini, T. 2019b. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun. Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan) Helsinki: Työterveyslaitos.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. Harvard Business School Press.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suomentanut Iivonen, K. Helsinki: Talentum.

Valtioneuvoston kanslia. 2017. Valtioneuvoston puolustusselonteko. Julkaisusarja 5/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia - metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia. Lahti: Osuuskunta Elan Vital.

Vesterinen, P-L. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen. Toimittanut Helsilä, M. & Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vuori, J. & Siltala, J. 2005. Työorientaatiot, hyvinvointi ja johtamistehtävät. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Toimittanut Vuori, J. Helsinki: WSOY.

Weber, M. 1947The Theory of Social and Economic Organization. Kääntänyt Henderson, A. & Parsons, T. Illinois, The Free Press.

Weber, M. 1978. Economy and Society. Kääntänyt Fischhoff, E., Gerth, H., Henderson, A., Kolegar, F., Mills, C., Parsons, T., Rheinstein, M., Roth, G., Shils, E. & Wittich, C. Los Angeles: University of California Press.

## VERKKOLÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Verkkojulkaisu: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>. Viitattu 11.2.2020.

Laki Puolustusvoimista 1 luku. 2§ (28.6.2017/427). Verkkojulkaisu: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>.

Leinonen, M. Nikkanen, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2020. Puolustusvoimien tasavertotilanne. Tutkimusraportti. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Verkkojulkaisu: <https://trepo.tuni.fi/>.

Marin, S. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 6.6.2019. Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisu 23/2019. Verkkojulkaisu: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>.

Matilainen, H. 2019. Etä- ja hajatyöstä mobiililyöhön? Virtuaalityön osatekijöiden yhteys työnimuun ja työhyvinvointiin. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. YEK 59. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Verkkojulkaisu: <https://www.doria.fi/handle/10024/172741>.

Puolustusministeriö. 2011. Puolustushallinnon viestintä. Verkkojulkaisu: [https://www.defmin.fi/julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/julkaisujen\\_hallinta](https://www.defmin.fi/julkaisut_ja_asiakirjat/julkaisujen_hallinta).

Puolustusvoimat. 1990a. Sotilasjohtaja osa 1. Johtamisen perusteita (Luonnos). Helsinki: Pääesikunnan koulutusosasto. Julkaistu: Puolustusvoimien sisäisessä asianhallinta järjestelmässä.

Puolustusvoimat. 1990b. Sotilasjohtaja osa 2. Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos). Helsinki: Pääesikunnan koulutusosasto. Julkaistu: Puolustusvoimien sisäisessä asianhallinta järjestelmässä.

Puolustusvoimat. 1990c. Sotilasjohtaja osa 3 (Käsikirjoitus). Helsinki: Pääesikunnan koulutusosasto. Julkaistu: Puolustusvoimien sisäisessä asianhallinta järjestelmässä.

Puolustusvoimat. 1997. Perusyksikön päällikön ohje (Perykspääll-ohje). Tuusula: Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Julkaistu: Puolustusvoimien sisäisessä asianhallinta järjestelmässä.

Puolustusvoimat. Johtajan käsikirja (JOKÄ). 2012. Ohjesääntö numero 832. Helsinki: Pääesikunnan henkilöstöosasto. Verkkojulkaisu:  
<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/ohjesaannot-ja-oppaat>.

Puolustusvoimat. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (PVHESTRA). Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille. Verkkojulkaisu:  
<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/henkilostotilinpaatokset>.

Puolustusvoimat. 2015. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös (PVHTP). Verkkojulkaisu:  
<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/henkilostotilinpaatokset>.

Puolustusvoimat. 2016. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös (PVHTP). Verkkojulkaisu:  
<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/henkilostotilinpaatokset>.

Puolustusvoimat. 2016. Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti (AM19446). Verkkojulkaisu: [https://puolustusvoimat.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/puolustusvoimauudistuksen-loppuraportti-valmis](https://puolustusvoimat.fi/artikkeli/-/asset_publisher/puolustusvoimauudistuksen-loppuraportti-valmis).

Puolustusvoimat. 2017. Yleinen palvelusohjesääntö (YLPALVO). Verkkojulkaisu:  
<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/ohjesaannot-ja-oppaat>.

Puolustusvoimat. 2017. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös (PVHTP). Verkkojulkaisu:  
<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/henkilostotilinpaatokset>.

Puolustusvoimat. 2018. Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen Puolustusvoimissa määräys (HO424). Voimassa 1.8.2015 toistaiseksi. Julkaistu: Puolustusvoimien sisäisessä asianhallinta järjestelmässä.

Puolustusvoimat. 2018. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös (PVHTP). Verkkojulkaisu:  
<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/henkilostotilinpaatokset>.

Puolustusvoimat. 2019. Työkyvyn aktiivisen tuen malli (HO821) Voimassa 1.1.2019 lukien toistaiseksi. Julkaistu: Puolustusvoimien sisäisessä asianhallinta järjestelmässä.

Puolustusvoimat. 2019. Puolustusvoimien työhyvinvointitoiminta (HO290). Voimassa 1.1.2019 alkaen toistaiseksi. Julkaistu: Puolustusvoimien sisäisessä asianhallinta järjestelmässä.

Terveystalo. Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019. Verkkajulkaisu:

<https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Palvelut/Tekemattoman-tyon-kustannukset/>.

**LIITTEET**

- LIITE 1 TAUSTA-AINEISTON MITTAREIDEN ESITTELY
- LIITE 2 PERUSYKSIKKÖKOHTAISET ANALYYSIT
- LIITE 3 ESIMERKKI AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN  
TOTETUKSESTA
- LIITE 4 TUTKIMUSAINIESTON KERÄÄMISESSÄ  
KÄYTETYT ELÄYTYMISMENETELMÄN KEHYSKERTOMUKSET
- LIITE 5 SÄHKÖPOSTIPYYNTÖ PERUSYKSIKÖILLE A, B JA C TUTKIMUK  
SEEN OSALLISTUMISESTA
- LIITE 6 SÄHKÖPOSTIPYYNTÖ PERUSYKSIKÖILLE D, E, F JA G TUTKIMUK  
SEEN OSALLISTUMISESTA



## LIITE 1

### TAUSTA-AINEISTON MITTAREIDEN ESITTELY

Tässä liitteessä esitellään tausta-aineiston mittarit ja liitteessä 2 niiden pohjalta laaditut analyysit. Työilmapiirikyselyt, sairauspoissaolot, ylityö ja henkilöstömäärän ja vaihtuvuuden seuranta ovat henkilöstö alalla yleisesti käytettyjä mittareita, joiden katsotaan kuvaavan henkilöstöresurssin tilaa (Liukkonen 2008, 153-160, 172, 179-186, 200-207). Kyseisillä mittareilla kerättiin tausta-aineisto tutkimukseen osallistuneista perusyksiköistä. Mittareista keskeisimmässä roolissa olivat työilmapiirikyselyt, koska ne tarjosivat muille mittareille vertailupohjan.

Tausta-aineisto rajattiin vuosien 2015-2018 välille. Tähän osasyynä oli se, että Puolustusvoimat muokkasi työilmapiirikyselyä vuonna 2015, ja tätä aiemmat kyselyt eivät ole vertailukelpoisia uudempien kanssa (PVHTP 2018, 24). Tausta-aineisto ei tässä tutkimuksessa ole osa tutkimusaineistoa. Aineistoa ei ole analysoitu tieteellisellä tutkimusmenetelmällä, joten tehtyihin havaintoihin ja johtopäätöksiin tulee suhtautua tämä lähtökohta huomioon ottaen. Tausta-aineistosta pyrittiin tekemään havaintoja työilmapiiristä ja siihen vaikuttavista tekijöistä yleisellä tasolla. Kaikki aineistosta tehdyt nostot ovat olettamuksia, jotka perustuvat mittareiden keskinäiseen vuoropuheluun. Laineen (2013, 45) mukaan henkilöstöalan mittareiden validiteetti on alhainen. Perusyksiköiden nimet on korvattu peitenimillä tutkittavien työyhteisöjen suojaamiseksi.

Jokaisessa Puolustusvoimien perusyksikössä tehdään vuosittain työilmapiirikysely (HO424 2018, 5). Sitä pidetään hyvänä menetelmänä, kun halutaan selvittää ja kehittää työyhteisön työilmapiiriä. Kysely on työkalu, jonka avulla kehittämistoimenpiteet voidaan kohdentaa työyhteisössä oikeisiin asioihin. (Kauranen ym. 2011, 11, 16.) Työilmapiirikyselyn tulee perustua teoreettiseen pohjaan, jotta se mittaisi oikeita asioita, ja oikeiden johtopäätösten tekeminen mahdollistuu (Kauranen ym. 2011, 18). Työilmapiirikyselyistä valittiin seitsemän osa-aluetta, jotka olivat työmotivaatio, jaksaminen, työmäärä ja jakautuminen, esimiestyö, sisäinen tiedonvälitys, työn imu ja me-henki. Osa-alueista laskettiin keskiarvot, josta muodostettiin yksinkertainen kuvaaja havainnollistamaan työilmapiirin kehitystä. Työilmapiirikyselyn vastausprosentti kuvaa, kuinka laajasti kysely kuvastaa koko työyhteisön näkemystä työilmapiiristä (Kauranen ym. 2011, 19). Vastausprosentit huomioitiin havaintoja tehtäessä.

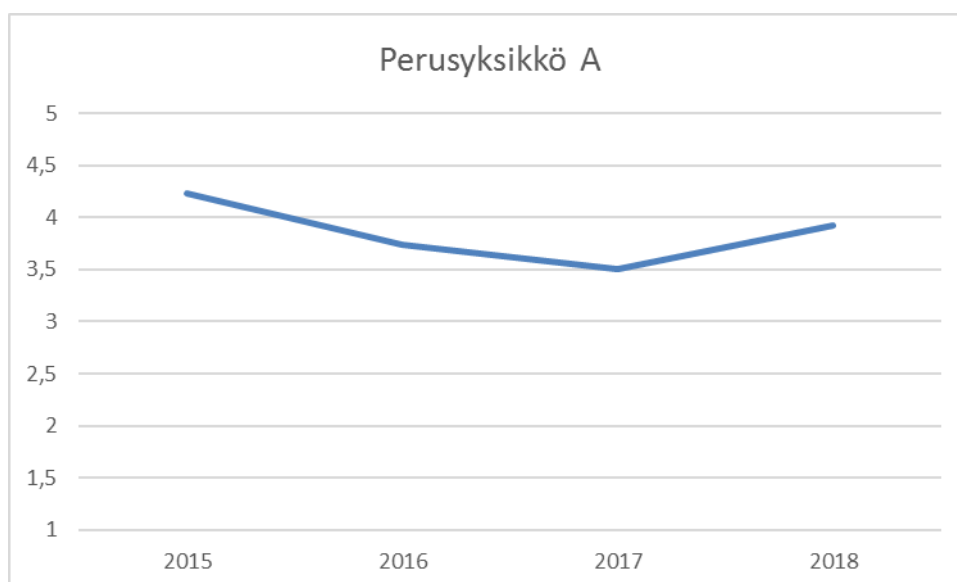
Suurella vaihtuvuudella on monenlaisia vaikutuksia työyhteisön toimintaan, henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiiriin (Liukkonen 2008, 234-242). Vaihtuvuutta seurattiin vain yksikön toiminnan kannalta kriittisissä tehtävissä, jotka ovat päällikkö, varapäällikkö, vääpeli ja saapumiserän johtaja. Henkilöstömäärän vaihtelua seurattiin henkilöstöryhmittäin, koska tämän katsottiin kertovan yksikön osaamispääomasta ja siinä tapahtuvasta muutoksesta. Suuri työmäärän, jatkuvat ylityöt ja palkaton ylityö ovat syitä, jotka ovat tutkimusten mukaan yhteydessä työuupumukseen (Kinnunen & Hätinä 2005, 50-51; Liukkonen 2008, 182-183). Tilastot eivät kerro, miten ylityöt jakaantuvat ajallisesti tai henkilöstön kesken, mutta niiden määriä vertailtiin työilmapiirikyselyiden jaksamista mittaavien kysymysten tuloksiin ja henkilöstömäärään. Tällä pyrittiin luomaan parempaa ymmärrystä henkilöstön jaksamisesta.

Yksi tärkeimmistä henkilöstön hyvinvoinnin mittareista on sairauspoissaolojen määrä (Seuri & Suominen 2009, 179; Liukkonen 2008, 200-209). Seuri ja Suominen (2009, 51, 54-55) ovat koostaneet eri tutkimuksissa sairauspoissaoloihin linkittyviä tekijöitä, joiden joukossa ovat huonoksi koettu työilmapiiri ja johtaminen sekä vähäinen liikunta. Sairauspoissaolojen taustalla vaikuttaa useita eri tekijöitä (vrt. Siukola, Lumme-Sandt, Virtanen & Nygård 2008, 184). Tässä tutkimuksessa käytetyt sairauspoissaolotilastot koostuvat perusyksikön koko vuoden sairauspoissaolopäivien lukumääristä. Tilastot eivät erittele yksittäisten sairauspoissaolojen kestoja anonyymiteetin suojamiseksi. Sairauspoissaolojen määrän vertaaminen työilmapiirikyselyiden tuloksiin, ylityöihin ja henkilöstömäärään syventää ymmärrystä henkilöstön jaksamisesta.

## LIITE 2

## PERUSYKSIKKÖKOHTAISET ANALYYSIT

## PERUSYKSIKKÖ A

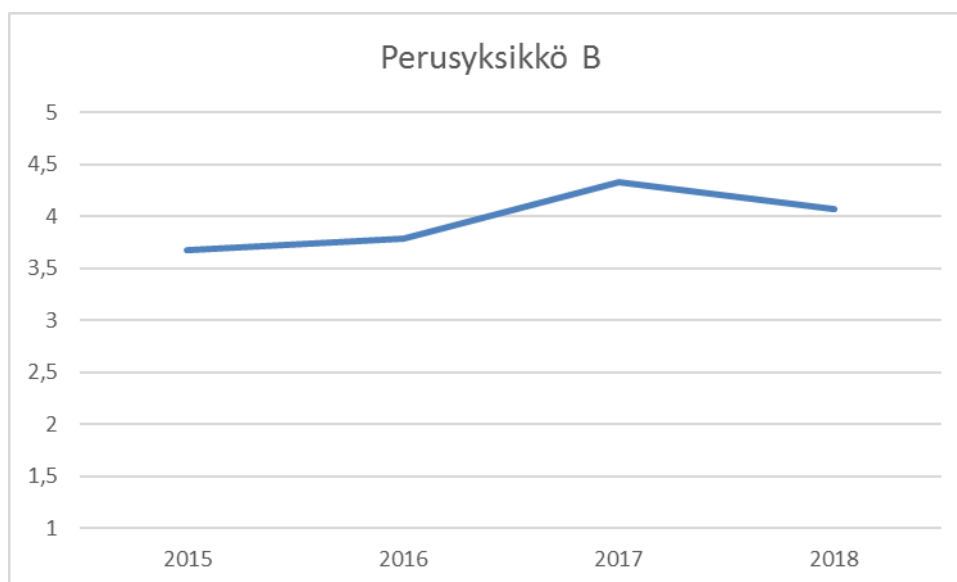


Kuva 13. Työilmapiirin kehityksen kuvaus (Kuvan koordinaatiston y-akselin asteikko on 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

Kuvassa 13 on esitetty kuvaaja perusyksikön A työilmapiirin kehityksestä. Peruskoulutetulla tarkoitetaan sotatieteellisen tai sotilasammattillisen koulutuksen saanutta ammattisotilasta. Sopimussotilas on ammattisotilas, jolla ei ole peruskoulutusta. (PVHTP 2018, 17.) Tutkimuksen ajallisella tarkasteluvälillä työilmapiirikyselyiden vastausprosentit olivat yli 75%. Perusyksikössä A työilmapiiri alkoi laskea vuoden 2015 jälkeen, kunnes se alkoi parantua vuonna 2017. Yksikössä vaihtui päällikkö tutkittavan ajanjakson aikana 3 kertaa: keväällä 2015, syksyllä 2016 ja keväällä 2018. Peruskoulutetun henkilöstön määrä supistui kuudella vuodesta 2015 vuoteen 2018. Syksyllä 2015 sopimussotilaita oli vain kaksi, kun vuonna 2018 määrä oli jopa kuusi. Samaan aikaan yksikön sairauspoissaolojen määrät kasvoivat. Vuonna 2017 yksikössä oli 60 sairauspoissaolopäivää, kun taas vuonna 2018 niitä oli 123 päivää. Vuonna 2017 ylitöitä tehtiin 853 tuntia ja määrä laski vuonna 2018 481 tuntiin. Vuosina 2016 ja 2017 eniten ongelmia koettiin esimiestyöstä ja töiden jakaantumisesta. Vuonna 2018 65% yksikön henkilöstöstä koki työmäärän ja kiireen haittaavimpana.

Peruskoulutetun henkilöstön merkittävä vähentyminen selittänee parhaiten lisääntyntä sairauspoissaolojen määrää ja työilmapiirikyselyissä ilmenevää jaksamisen heikkenemistä. Vaikka yksikön henkilöstömäärässä ei tapahtunut muutosta, niin sen henkilöstörakenne muuttui merkittävästi. Peruskoulutetun henkilöstön määrän vähentyminen heikensi yksikön osaamis-pääomaa, mikä vaikutti työmäärään ja sen jakautumiseen. Sopimussotilaiden määrän lisääminen ei parantanut henkilökunnan jaksamista. Vuosien 2016 ja 2017 työilmapiirikyselyiden tulosten heikkenemistä selittänee parhaiten esimiehen vaihtuminen, koska tyytymättömyys esimiestyöhön nousee ilmapiirikyselyistä selkeästi esille.

## PERUSYKSIKKÖ B



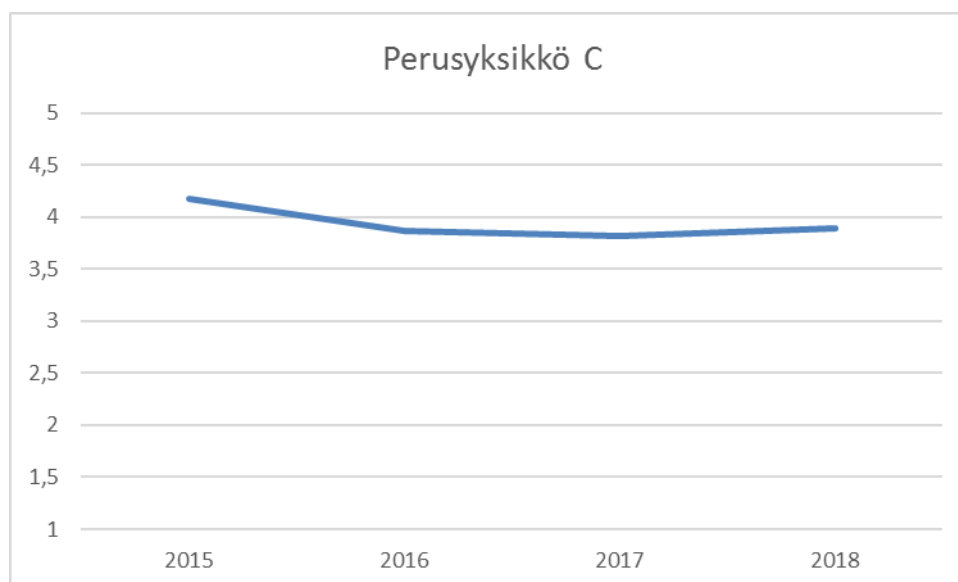
Kuva 14. Työilmapiirin kehityksen kuvaus (Kuvan koordinaatiston y-akselin asteikko on 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

Kuvassa 14 on esitetty kuvaaja perusyksikön B työilmapiirin kehityksestä. Tutkimuksen ajallisella tarkasteluvälillä työilmapiirikyselyiden vastausprosentit olivat 100% joka vuosi. Perusyksikköä B kuvaa työilmapiirikyselyiden räjähdysmäinen kasvu vuodesta 2015 vuoteen 2017. Päällikön vaihtuminen ajoittui yksikössä keväälle 2016 ja loppusyksyyn 2017. Päällikön vaihdon yhteydessä vaihtuivat myös varapäällikkö ja saapumiserän johtaja. Peruskoulutettujen ammattisotilaiden määrä oli 11 keväällä 2016 ja 15 keväällä 2017. Henkilöstössä tapahtui paljon muutoksia vuosina 2015-2016. Vuonna 2017 ja 2018 77% henkilöstöstä koki työilmapiirin olevan työssään erityisen hyvä asia. Jaksamiseen liittyvät asiat olivat henkilökunnan

mielestä kaikkein huonoimmin tarkasteluvälillä. Vuonna 2015 sairauspoissaoloja oli 35 päivää, kun taas vuosina 2016-2017 niiden määrä nousi 80 päivään. Vuonna 2018 sairauspoissaolojen määrä laski 66 päivään. Vuonna 2015 ja 2016 ylityötunnit olivat noin 550 tuntia vuodessa. Vuonna 2017 ylityötunnit nousivat yli 900 tuntiin ja vuonna 2018 jopa yli 1000 tuntiin vuodessa.

Työilmapiirin merkittävää paranemista vuodesta 2016 vuoteen 2017 selittänee parhaiten esi- miestyö, me-henki, toiminnan kehittäminen sekä henkilöstörakenteen korjaantuminen. Vuonna 2016 henkilöstöstä 85% ei osannut sanoa oliko edellisen kyselyn pohjalta tehty hyödyllisiä toimenpiteitä. Vuonna 2017 75% henkilöstöstä koki, että kehittämistoimenpiteitä edellisestä oli tehty edellisen työilmapiirikyselyn jälkeen. Vuodesta 2016 vuoteen 2017 ylitöiden määrä kasvoi, mutta silti henkilöstö koki jaksamisen edellisvuotta paremmaksi. Myös sairauspoissaolojen määrä laski vuodesta 2017 vuoteen 2018. Vuonna 2018 peruskoulutetun henkilökunnan määrän lisääntyminen kolmella edellisvuodesta saattoi olla myös yksi syy henkilöstön sairauspoissaolopäivien vähenemiseen neljänneksellä.

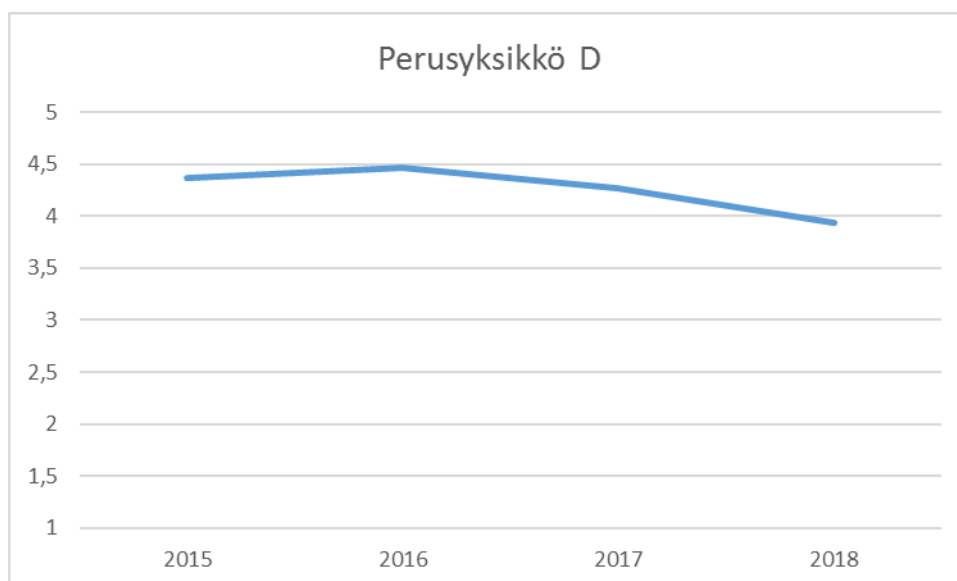
## PERUSYKSIKKÖ C



Kuva 15. Työilmapiirin kehityksen kuvaus (Kuvan koordinaatiston y-akselin asteikko on 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

Kuvassa 15 on esitetty kuvaaja perusyksikön C työilmapiirin kehityksestä. Vuosien 2016-2018 työilmapiirikyselyihin vastasi yksikön henkilökunnasta yli 85% ja vuoden 2015 kyselyn vastausprosentti oli 67%. Perusyksikön C työilmapiirin muutosta kuvaa vähäinen muutos. Yksikön henkilöstömäärässä ja -rakenteessa tapahtui muihin yksiköihin verrattuna vähän muutoksia tarkasteluvälillä. Päällikkö ja väepeli vaihtuivat syksyllä 2015. Vuonna 2018 vaihtui pelkästään päällikkö. Sopimussotilaiden määrä vaihteli keskimäärin kahdesta neljään. Yli-töitä yksikössä tehtiin vuonna 2017 625 tuntia ja niiden määrä laski vuonna 2018 481 tuntiin. Sairauspoissaolopäivät puolestaan olivat vuonna 2017 32 päivää ja vuonna 2018 82 päivää. Työilmapiirin vähäistä muutosta selittänee se, että yksikössä itsessäänkin tapahtui vain vähän muutoksia tarkasteluvälillä. Pienet parannukset ja notkahdukset työilmapiirissä selittynevät esimiehen vaihtumisella ja kehitystyöllä. Vuosina 2015-2018 60% henkilöstöstä koki, että työilmapiiriä on kehitetty edellisvuosista.

## PERUSYKSIKKÖ D

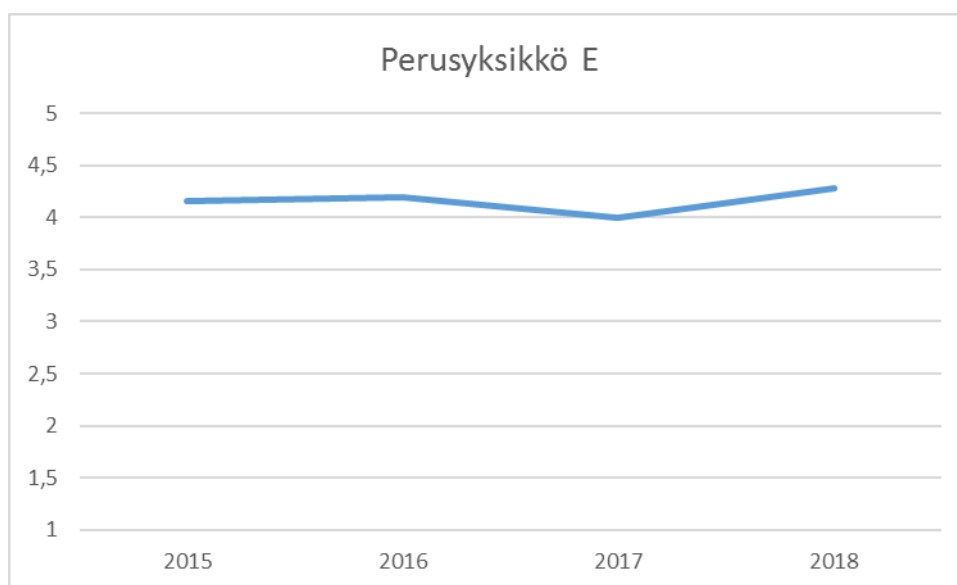


Kuva 16. Työilmapiirin kehityksen kuvaus (Kuvan koordinaatiston y-akselin asteikko on 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

Kuvassa 16 on esitetty kuvaaja perusyksikön D työilmapiirin kehityksestä. Perusyksikössä D työilmapiirikyselyihin vastasi 100% yksikön henkilökunnasta vuonna 2017-2018. Vuosina 2016-2016 vastausprosentti oli 65%. Perusyksikössä D jaksamisen keskiarvo oli 3,8 vuonna 2017 ja 2,9 vuonna 2018. Jaksamisen merkittävä heikkeneminen työilmapiirikyselyissä ei näy

sairauspoissaoloissa. Vuonna 2015 poissaoloja oli 93 päivää, vuonna 2016 enää 20 päivää, vuonna 2017 19 päivää ja vuonna 2018 vain 11 päivää. Vuonna 2015 yksikössä tehtiin 182 ylityötuntia, kun vuonna 2017 ylitöiden määrä oli jopa 850 tuntia. Vaikka ylitöiden määrä kasvoi, henkilöstön sairauspoissaolot vähenivät. Päällikkö vaihtui syksyllä 2015 ja keväällä 2018. Yksikön johdossa vaihtuvuutta oli vähän, vaikka muuten vaihtuvuus oli suurta. Heikoimmillaan henkilöstötilanne oli syksyllä 2017 ja keväällä 2018, mutta silti jaksaminen yksikössä arvioitiin korkeaksi eikä sairauspoissaoloissa havaittu muutosta. Yksikössä mehen hengen keskiarvo oli 4,9 vuonna 2017 ja esimiestyö 4,9, vastaavat luvut vuonna 2018 olivat 4,8 ja 4,7. Työilmapiiri ja esimiestyö selittänevät vähäisiä sairauspoissaolomääriä. Käyrä on laskeva henkilöstön jaksamisen merkittävän heikkenemisen vuoksi.

## PERUSYKSIKKÖ E

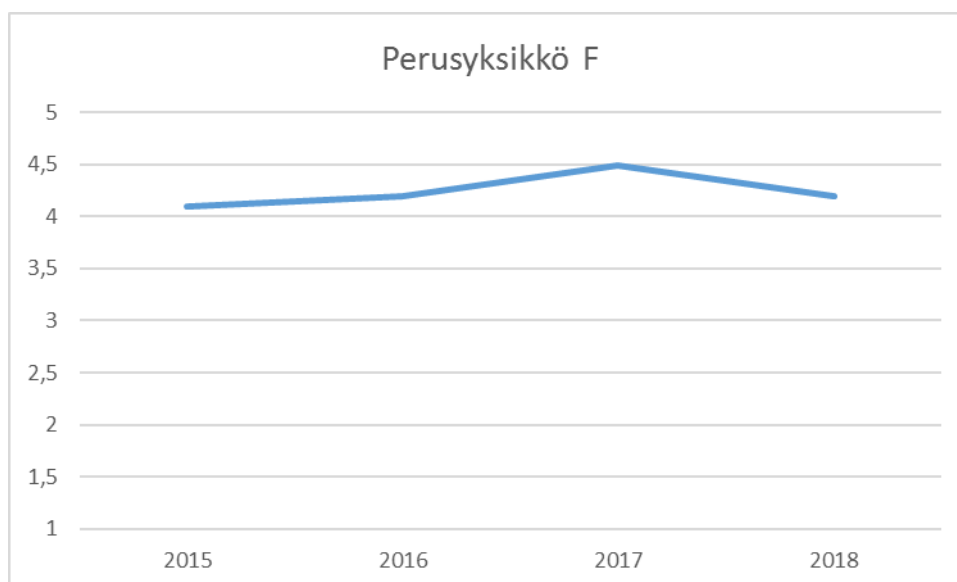


Kuva 17. Työilmapiirin kehityksen kuvaus (Kuvan koordinaatiston y-akselin asteikko on 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

Kuvassa 17 on esitetty kuvaaja perusyksikön E työilmapiirin kehityksestä. Vuosien 2016-2018 työilmapiirikyselyihin vastasi yli 85% yksikön henkilökunnasta. Vuonna 2015 vastausprosentti oli 75%. Työilmapiirikyselyn tulokset olivat tarkasteluvälillä korkeat. Työilmapiirin pieni notkahdus ajoittuu päällikön ja muun johdon vaihtumiseen. Yksikössä esimiestyö arvioitiin 4,5 keskiarvolla koko tarkasteluvälin ajan. Työilmapiirin keskiarvo oli 4,4 vuonna 2017 ja 4,9 vuonna 2018. Vuonna 2019 jaksaminen keskiarvo 4 ja työmotivaatio 4,5. Sairauspois-

salojen määrät olivat tässäkin yksikössä erityisen matalat ja laskivat koko ajan työilmapiiriky-selyiden tulosten parantuessa. Vuonna 2016 sairauspoissaoloja oli 20 päivää, vuonna 2017 19 päivää ja vuonna 2018 11 päivää. Tarkasteluvälillä ylitöitä tehtiin kaikista vähiten muihin yksiköihin verrattuna. Vuonna 2017 yksikössä tehtiin 183 tuntia ylitöitä, mikä oli tarkastelu-jaksolla eniten, mutta silti samana vuonna sairauspoissaolojen määrät laskivat alimmilleen ollen vain kuusi päivää vuoden aikana. Yksikön heikoin henkilöstötilanne oli syksyllä 2018, jolloin yksikössä oli vain yksi aliupseeri. Yksikössä oli vuodesta 2016 alkaen ollut vain yh-destä kolmeen aliupseeria. Peruskoulutetun henkilökunnan määrä on vakiintui yhdeksään. Sopimussotilaiden määrä vaihteli kahdesta neljään. Vuosina 2017 ja 2018 työhön liittyvistä asioista 55% koki työmäärän, kiireen ja jaksamisen aiheuttavan eniten ongelmia. Vuonna 2016 72% ja vuonna 2017 100% koki työilmapiirin olevan erityisen hyvä. Vuonna 2018 eri-tyisen hyvin olivat 86% mielestä esimiestyö ja työilmapiiri. Yksikössä on vuodesta toiseen onnistuttu ylläpitämään korkeaa työilmapiiriä. Mittareiden perusteella keskeisimpiä vähäisiä sairauspoissaoloja ja jaksamista selittäviä tekijöitä ovat korkeaksi arvioitu me-henki ja esi-miestyö.

## PERUSYKSIKKÖ F

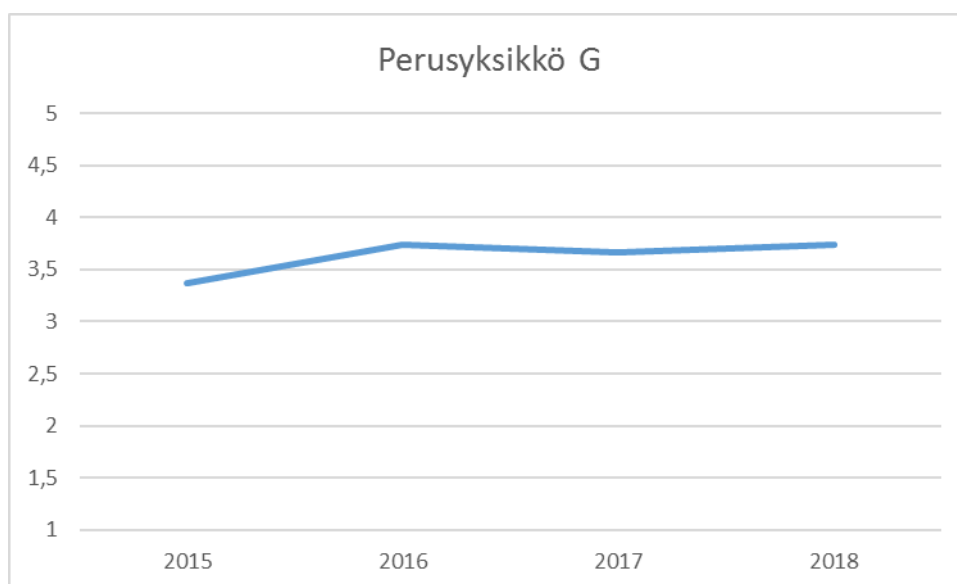


Kuva18. Työilmapiirin kehityksen kuvaus (Kuvan koordinaatiston y-akselin asteikko on 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).



Kuvassa 18 on esitetty kuvaaja perusyksikön F työilmapiirin kehityksestä Vain vuoden 2016-2017 työilmapiirikyselyyn vastasi yli 80% yksikön henkilökunnasta. Vuosina 2015 ja 2018 vastausaktiivisuus oli 60%. Peruskoulutetun henkilökunnan määrä yksikössä oli noin kymmenen. Henkilöstömäärä oli vuonna 2016 13 ja vuonna 2018 11. Keväällä 2016 yksikössä oli kuusi aliupseeria, mutta kevääseen 2018 näitä oli enää kaksi. Syksyllä 2018 aliupseereiden määrä nousi viiteen. Upseereiden määrässä ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. Syksyllä 2017 vaihtui koko yksikön johto. Muissa kuin päällikön tehtävässä tapahtui vuosien mittaan tiheästi muutoksia. Saapumiserän johtaja on vaihtunut puolen vuoden välein. Sairauspoissaolojen määrä oli 24 päivää vuonna 2017 oli vain 13 päivää vuonna 2018. Ylitöiden määrä yksikössä kosvoi tasaisesti. Vuonna 2015 ylitöitä tehtiin 221 tuntia ja vuonna 2018 551 tuntia. Vuonna 2017 80% henkilöstöstä oli erityisen tyytyväisiä esimiestyöhön ja työilmapiiriin. Henkilöstöstä 66% koki työmäärän eniten haittaavana tekijänä. Työilmapiirin laskua vuodesta 2017 vuoteen 2018 selittävät jaksamisen heikkeneminen ja matalampi vastausprosentti, vähäisiä sairauspoissaoloja korkealaatuiseksi arvioitu johtaminen ja hyvä me-henki.

## PERUSYKSIKKÖ G



Kuva 19. Työilmapiirin kehityksen kuvaus (Kuvan koordinaatiston y-akselin asteikko on 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

Kuvassa 19 on esitetty kuvaaja perusyksikön G työilmapiirin kehityksestä. Vuosien 2015-2018 työilmapiirikyselyihin vastasi yli 85% yksikön henkilökunnasta. Yksikkö E on esimerkiksi jatkuvasti ja tasaisesti paranevasta työilmapiiristä. Vuonna 2017 tapahtuneen notkahduksen

kanssa ajoittui koko yksikön johdon vaihtuminen. Jaksamisen keskiarvo oli 2,9 vuonna 2015 ja vuoteen 2018 mennessä se oli noussut 3,6:n. Työmäärän jakautumisessa liike oli aaltoilevaa. Esimiestyö arvioitiin keskiarvolla 3,8 vuonna 2015 ja 4,2 vuonna 2018. Henkilöstömäärässä on tapahtunut vaihtelua. Eniten vaihtuvuutta oli upseereissa, kun taas aliupseereiden määrä pysyi noin kymmenessä. Sopimussotilaiden määrä vaihteli yhdestä neljään. Syksyllä 2017 yksiköstä lähti kolme upseeria, joita paikattiin neljällä sopimussotilaalla. Upseereiden määrä vuonna 2018 oli edelleen kuusi. Vuonna 2015 sairauspoissaolot olivat 118 päivää, kun jaksaminen arvioitiin 2,9, esimiestyö 3,8 ja työilmapiiri 3,9. Vuonna 2017 sairauspoissaolot olivat 58 päivää, kun jaksaminen arvioitiin 3,6, esimiestyö 4,4 ja työilmapiiri 4,1. Henkilöstössä ja etenkin esimiehissä tapahtui vähän muutoksia, mikä saattaa selittää sitä, että työilmapiiriä voitiin kehittää tasaisesti. Sairauspoissaolojen määrän vaihteluun saattoi vaikuttaa koettu tuki esimieheltä ja työyhteisöltä.

## LIITE 3

## ESIMERKKI AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN TOTEUTUKSESTA

Taulukko 8. Otos hyvää työilmapiiriä kuvaavan tekstiaineiston sisällönanalyyseistä.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Meillä on koossa hyvä porukka. Myöskään muutoksia ei ole henkilöstössä jatkuvasti tapahtunut. Ollaan saatu samalla porukalla tehdä pitkiäkin projekteja yhdessä. Ennen kaikkea tuntuu siltä, että työyhteisössä voi rehellisesti kertoa iloistaan ja suruistaan ja siitä, jos omasta mielestä jokin työssä ei toimi tai toimii erityisen hyvin.	koossa hyvä porukka	Keskenään toimeentulo	Henkilöstön keskinäiset suhteet	Työyhteisö
	muutoksia ei ole henkilöstössä jatkuvasti	Vaihtuvuus	Henkilöstön keskinäiset suhteet	Työyhteisö
	samalla porukalla tehdä pitkiäkin projekteja yhdessä	Yhteistyö hioutunut	Henkilöstön keskinäiset suhteet	Työyhteisö
	työyhteisössä voi rehellisesti kertoa	Avoin vuorovaikutusilmapiiri	Yksikön sisäinen vuorovaikutus	Työyhteisö
Yksikön esimies vaihtui vuosi sitten. Alusta asti hän ollut innokas, johtanut esimerkillä ja laittanut itsensä likoon. Hän on aloittanut useita työhyvinvointiprojekteja ja jakanut niissä vastuuta alaisilleen. Esimerkkeinä tästä viikkoliikunnat, taukoliikunnat, yksikön sisustus ja uudelleen kalustaminen pienhankinnoilla.	Yksikön esimies vaihtui	Esimiehen vaihtuminen	Henkilöstön keskinäiset suhteet	Työyhteisö
	innokas, johtanut esimerkillä	Johtamistyyli	Esimiehen ominaisuudet	Esimies
	laittanut itsensä likoon	Johtamistyyli	Esimiehen ominaisuudet	Esimies
	aloittanut useita työhyvinvointiprojekteja	Työhyvinvoinnin johtaminen	Esimiestaidot	Esimies
Esimiestyö vaikutti ilmapiirin parantamiseen siten, että työntekijät ovat kokeneet työnsä merkitykselliseksi. Työntekijöillä on sellainen olo, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja esimies on aidosti kiinnostunut siitä, miten työntekijät työssään ja vapaa-aikanaan jaksavat.	jakanut niissä vastuuta alaisilleen	Sitouttaminen	Esimiestaidot	Esimies
	Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi	Työn merkityksellisyys	Työn kuormittavuus	Työntekijä
	olo, että heidän mielipiteitään kuunnellaan	Vaikuttamismahdollisuus	Työn kuormittavuus	Työntekijä
	on aidosti kiinnostunut työssään ja vapaa-aikanaan jaksavat	Esimiehen vuorovaikutustaidot	Esimiestaidot	Esimies
		Jaksamisen seuraaminen	Esimiestaidot	Esimies

Taulukko 9. Otos huonoa työilmapiiriä kuvaavan tekstiaineiston sisällönanalyyseistä.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Uudeksi päälliköksi tuli henkilö, jonka osa tiesi jo entuudestaan olevan töitä välttelevä ja menevän sieltä mistä aita on matalin. Samansuuntaista kuultiin muilta toisesta joukko-osastosta kun selviteltiin.	osa tiesi jo entuudestaan töitä välttelevä	Ennakkokäsitys	Henkilöstön keskinäiset suhteet	Työyhteisö
	menevän sieltä mistä aita on matalin	Esimiehestä työyhteisöön luotu mielikuva	Työntekijätaidot	Työntekijä
	muilta toisesta joukko-osastosta	Esimiehestä rakennetaan ennakkokäsitystä	Työntekijätaidot	Työntekijä
Meillä ehkä suurimmat vaikuttavat tekijät ovat yksikön viestintä ja tiedonkulku. Ylemmältä johtoportaalta tulevat käskyt ja velvoitteet eivät välity ajoissa kouluttajille, jolloin kukaan ei pysty suunnittelemaan työ-/vapaa-aikaansa riittäväällä aikapuskurilla. Viestinnän pitää olla joka suuntaan avointa, luottamuksellista ja rehellistä siten että kaikista uskalletaan puhua.	yksikön viestintä ja tiedonkulku eivät välity ajoissa	viestintä ja tiedonkulku	Yksikön sisäinen vuorovaikutus	Työyhteisö
	ei pysty suunnittelemaan työ-/vapaa-aikaansa	Tieto liikkuu hitaasti	Yksikön sisäinen vuorovaikutus	Työyhteisö
	riittäväällä aikapuskurilla	Tulevaisuuden ennakoimattomuus	Työn kuormittavuus	Työntekijä
	Viestinnän pitää olla joka suuntaan	Lyhyt aikajänne	Työn kuormittavuus	Työntekijä
	avointa, luottamuksellista ja rehellistä	Viestittävä joka suuntaan	Yksikön sisäinen vuorovaikutus	Työyhteisö
Viime vuosina henkilöstötilanne on ollut meidän yksikössä melko heikko. Koko ajan jää hommia tekemättä kun ei vaan päivässä tunnint riitä.	kaikesta uskalletaan puhua	Vuorovaikutusilmapiiri	Yksikön sisäinen vuorovaikutus	Työyhteisö
	Heikko henkilöstötilanne	Henkilöstömäärä vähäinen	Työn kuormittavuus	Työntekijä
	jää hommia tekemättä	Suuri työmäärä	Työn kuormittavuus	Työntekijä
	päivässä tunnint riitä.	Työtytymättömyys työn laatuun	Työn kuormittavuus	Työntekijä
Koulutuksen taso romahtaa kun olet itse vapaalla ja varusmiesjohtajat vetää koulutuksia rajallisella osaamisella. Koulutusta vetäessä takaraivossa	Koulutuksen taso romahtaa	Stressi	Työn kuormittavuus	Työntekijä
	takaraivossa jyskyttää kokoajan suunnitella ja valmistella tulevia	Tulevaisuuden ennakointi	Työntekijätaidot	Työntekijä
Vuorovaikutus ihmisten välillä puuttuu, ei vain ole oikeasti aikaa kuunnella mitä työkaverille kuuluu.	Vuorovaikutus ihmisten välillä puuttuu	Vuorovaikutuksen vähäinen määrä	Yksikön sisäinen vuorovaikutus	Työyhteisö
	Ei ole aikaa kuunnella	Kiire	Työn kuormittavuus	Työntekijä

## LIITE 4

**TUTKIMUSAINEISTON KERÄÄMISESSÄ KÄYTETYT ELÄYTYMISMENETEL-  
MÄN KEHYSKERTOMUKSET.**

Kehyskertomus 1. Kuvittele keskustelevasi läheisen ystäväsi kanssa. Kerrot hänelle perusyksikkösi työilmapiirin parantuneen ja viime vuosien työilmapiirikyselyiden tuloksien osoittavat saman. Ystäväsi kysyy kiinnostuneena: "Miksi työilmapiiri parani? Miten esimiestyö vaikutti työilmapiirin parantumiseen?" Pyri eläytymään tilanteeseen ja kirjoita lyhyt kertomus siitä mitä vastasit ystävällesi.

Kehyskertomus 2. Kuvittele keskustelevasi läheisen ystäväsi kanssa. Kerrot hänelle perusyksikkösi työilmapiirin huonontuneen ja viime vuosien työilmapiirikyselyiden tuloksien osoittavat saman. Ystäväsi kysyy kiinnostuneena: "Miksi työilmapiiri huononi? Miten esimiestyö vaikutti työilmapiirin huonontumiseen?" Pyri eläytymään tilanteeseen ja kirjoita lyhyt kertomus siitä mitä vastasit ystävällesi.

LIITE 5

## **SÄHKÖPOSTIPYYNTÖ PERUSYKSIKÖILLE A, B JA C TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA**

Tervehdys,

Teen tutkimusta työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä perusyksiköissä. Jos koet tutkimuksen aiheen tärkeänä tai siinä on mielestäsi työyhteisöissäsi kehitettävää, pyytäisin sinua tuomaan näkemyksesi esille vastaamalla kyselyyn. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastataan nimettömästi. Kysely ei kerää vastaajasta mitään tietoa vastauksesi lisäksi. Kyselyssä on vain yksi kysymys ja siihen vastaaminen kestää 5-20min. Luvan tutkimukselle on myöntänyt koulutuspäällikkö everstiluutnantti Mäkelä. Kopioi alla oleva linkki verkkoselaimen osoitekenttään, niin pääset vastaamaan kyselyyn. Kysely on avoinna perjantaihin 5.9.2019 klo: 23.59 asti.

<https://link.webpolsurveys.com/S/89EFBFF6062A3EAD>

Yllä olevan linkin takaa löytyy seuraava kysymys: Kuvittele keskustelevasi läheisen ystäväsi kanssa. Kerrot hänelle perusyksikkösi työilmapiirin parantuneen ja viime vuosien työilmapiirikyselyiden tuloksien osoittavat saman. Ystäväsi kysyy kiinnostuneena: "Miksi työilmapiiri parani? Miten esimiestyö vaikutti työilmapiirin parantumiseen?" Pyri eläytymään tilanteeseen ja kirjoita lyhyt kertomus siitä mitä vastasit ystäväillesi.

Vastaa mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Yhteistyöterveisin

Yliluutnantti Jukka Saarela

Oppilasupseeri

SM 9 / MPKK

Helsinki

## LIITE 6

**SÄHKÖPOSTIPYYNTÖ PERUSYKSIKÖILLE D, E, F JA G TUTKIMUKSEEN  
OSALLISTUMISESTA**

Tervehdys,

Teen tutkimusta työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä perusyksiköissä. Jos koet tutkimuksen aiheen tärkeänä tai siinä on mielestäsi työyhteisössäsi kehitettävää, pyytäisin sinua tuomaan näkemyksesi esille vastaamalla kyselyyn. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastataan nimettömästi. Kysely ei kerää vastaajasta mitään tietoa vastauksesi lisäksi. Kyselyssä on vain yksi kysymys ja siihen vastaaminen kestää 5-20min. Luvan tutkimukselle on myöntänyt koulutuspäällikkö everstiluutnantti Mäkelä. Kopioi alla oleva linkki verkkoselaimen osoitekenttään, niin pääset vastaamaan kyselyyn. Kysely on avoinna perjantaihin 5.9.2019 klo: 23.59 asti.

<https://link.webpolsurveys.com/S/925D550C96D3B202>

Yllä olevan linkin takaa löytyy seuraava kysymys: Kuvittele keskustelevasi läheisen ystäväsi kanssa. Kerrot hänelle perusyksikkösi työilmapiirin huonontuneen ja viime vuosien työilmapiirikyselyiden tuloksien osoittavat saman. Ystäväsi kysyy kiinnostuneena: "Miksi työilmapiiri huononi? Miten esimiestyö vaikutti työilma-piirin huonontumiseen?" Pyri eläytymään tilanteeseen ja kirjoita lyhyt kertomus siitä mitä vastasit ystäväillesi.

Vastaa mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Yhteistyöterveisin

Yliluutnantti Jukka Saarela

Oppilasupseeri

SM 9 / MPKK

Helsinki