

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**ORGANISAATION VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIIN
PUOLUSTUSVOIMISSA**

Pro gradu- tutkielma

Kadetti
Essi Laivo

Kadettikurssi 90
Viestiopintosuunta

Maaliskuu 2007

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 90	Linja Ilmavoimien johtamisjärjestelmälinja	
Tekijä Kadetti Essi Laivo		
Tutkielman nimi Organisaation vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin puolustusvoimissa		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)	
Aika Maaliskuu 2007	Tekstisivuja 83	Liitesivuja 11
TIIVISTELMÄ <p>Työhyvinvointia tutkitaan vuosittain suomalaisilla työpaikoilla joka työntäjän tai valtion toimesta. Tutkimusten tavoitteena on kartoittaa työhyvinvointia parantavat ja heikentävät tekijät. Niiden perusteella pyritään vaikuttamaan ihmisten työhyvinvointiin, jotta työntekijät säilyttäisivät työkykynsä mahdollisimman pitkään.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation vaikutusta puolustusvoimien henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen esimerkkiorganisaationrakenteen kautta, jotka ovat linjaorganisaatio, linja-esikuntaorganisaatio ja matriisiorganisaatio.</p> <p>Tutkimuksen perusteella organisaatioiden välillä oli työhyvinvoinnillisia eroja lähinnä linjaorganisaation ja muiden organisaatioiden välillä. Linja-esikuntaorganisaation ja matriisiorganisaation henkilöstön antamat arvot olivat samankaltaiset. Tämä saattoi johtua organisaatioiden henkilöstöjakauman samanlaisuudesta. Ainoastaan upseerit ja erikoisupseerit nostivat matriisiorganisaation muita organisaatioita paremmiksi. Muuten vastaukset olivat vaihtelevia ja riippuivat henkilöstöryhmästä.</p> <p>Jatkossa voisi tutkia linjaorganisaation saamien huonompien arvojen syytä sekä henkilöstön käsitystä omasta organisaatiosta.</p>		
Avainsanat Organisaatio, työyhteisö, organisaatioteoria, organisaatiokulttuuri, johtaminen		

ORGANISAATION VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIIN PUOLUSTUSVOIMISSA

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen päämäärä ja taustatekijöitä	1
1.2 Tutkimuksen rajaukset	3
1.3 Tutkimusmenetelmät	6
1.4 Työhyvinvoinnin keskeisimmät käsitteet	6
2 ORGANISAATIO, TYÖHYVINVOINNIN TAUSTATEKIJÄ	14
2.1 Työyhteisön suhde organisaatioon	17
2.2 Organisaatioteorioiden ja -koulukuntien muodostuminen ja kehittyminen	19
2.2.1 Delegaatio-ajattelun syntyminen	20
2.2.2 Byrokratiateoria	21
2.2.3 Tieteellinen liikkeenjohto	22
2.2.4 Administratiivinen koulukunta	25
2.2.5 Ihmissuhteiden koulukunta	26
2.2.6 Oppiva organisaatio	27
2.3 Organisaatiokulttuuri	30
2.4 Organisaatorakenteet	35
2.4.1 Linjaorganisaatio	35
2.4.2 Linja-esikuntaorganisaatio	37
2.4.3 Matriisiorganisaatio	37
2.5 Organisaatio tiiviisti	39
3 JOHTAMINEN JA PALAUTE SUHTEESSA TYÖHYVINVOINTIIN	41
3.1 Tilannejohtaminen	42
3.2 Leadership ja management	46
3.3 Flow-johtaminen	47
3.4 Syväjohtaminen	47
3.5 Palautteen antaminen ja sen merkitys organisaatiossa	50
4 TYÖILMAPIIRIKYSELY TYÖHYVINVOINNIN MITTARINA	53
4.1 Työilmapiirikyselyn käyttäminen ja tulostavoitteet joukko-osastoissa	53

4.2 Työilmapiirikyselyssä mitattavat osa-alueet	55
4.3 Tutkimusaineiston analyysi ja sen tuottamat faktorit	57
4.3.1 Esimiestoiminta	59
4.3.2 Yhteishenki	59
4.3.3 Työn järjestely	60
4.3.4 Työuupumus	60
4.3.5 Sitoutuminen työnantajaan	61
4.3.6 Työmotivaatio	61
4.3.7 Kehityskeskustelut	62
4.3.8 Halu kehittyä	63
4.3.9 Työvälineet	63
5 TYÖHYVINVOINTI PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOISSA	65
5.1 Tutkimusprosessin eteneminen	65
5.2 Tutkimustulokset	67
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	78
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	80
LÄHTEET	84
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Työhyvinvointi ei ole yhdentekevä tekijä organisaatiossa. Ei ole sama asia miten työntekijät ja organisaatio voivat työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointi ei ole tärkeä tavoite pelkästään inhimillisyyden vuoksi, vaan myös raakojen taloudellisten mittareiden kannalta.

Työhyvinvointiin kuuluu kaikki organisaatioon vaikuttavat asiat, jotka puolestaan määrittävät työssäjaksamisen tason työntekijöiden kannalta. Organisaation työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön toimivuus, joka perustuu suurilta osin organisaatiokulttuuriin. Lisäksi siihen vaikuttaa organisaatorakenne ja –teoriat.

Organisatoriset muutokset esimerkiksi organisaatorakenteen muuttuminen tai esimiehen vaihtuminen saattavat muuttaa huomattavasti työpisteen ilmapiiriä ja siten myös työhyvinvointia. Puolustusvoimissa organisaatiomuutoksia tapahtuu jatkuvasti. Niiden syynä nykyään on muun muassa henkilöstön runsaus, resurssien niukkuus, tulostehokkuus ja keskittymien laajentaminen. Muutokset merkitsevät aina jostakin tutusta luopumista ja luopuminen taas tarvitsee aikaa sekä sopeutumista (Jokinen 2000, 15).

Organisaatioita on muutettu ja muokattu puolustusvoimissa aina sen perustamisajoilta lähtien. Ne eivät ole harvinaisia eivätkä siten ennalta arvaamattomia. Vaikeuksia ne aiheuttavat silloin kun, työntekijät eivät ole tietoisia organisaation toimintaperiaatteista. Tehokkaimpia organisaatiomuotoja haetaan jatkuvasti. Jos organisaatorakennetta ei muuteta kokonaan, sen toimintatapoja saatetaan muuttaa esimerkiksi tavallisesta organisaatiosta oppivaksi organisaatioksi. Kokeilematta on mahdoton tietää mikä organisaatorakenne on sopivin.

1.1 Tutkimuksen päämäärä ja taustatekijöitä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaation vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin puolustusvoimissa. Se kartoittaa ensisijaisesti organisaatorakenteen

vaikutusta työhyvinvointiin, koska organisaatiokulttuurillisista tekijöistä on vaikea saada empiiristä ja tutkimuksessa käyttökelpoista aineistoa.

Tutkimuksessa pidetään organisaatiota linkkinä työhyvinvointiin. Organisaation tiedetään rakentuvan erilaisista osioista, joihin kuuluu muun muassa työyhteisö, joka käsittää organisaation sosiaalisen verkoston, niin sanotun epävirallisen organisaation. Lisäksi organisaatioon sisältyy virallinen organisaatio, joita ovat organisaationteoriat, joihin pohjautuvat olemassa olevat organisaatorakenteet. Lisäksi organisaatiokulttuuri määrittää organisaation päivittäiset toimintatavat.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on vuoden 2004 puolustusvoimien työilmapiirikyselyistä. Tutkimuksessa ei huomioida koko puolustusvoimien henkilöstön työilmapiirikyselyitä, vaan tarkastelun kohteena ovat maavoimien joukko-osastot, Pääesikunta, sotilaslääni esikunnat, Maanpuolustuskorkeakoulu ja Puolustusvoimien Kehittämiskeskus. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu Ilmavoimien ja Merivoimien joukko-osastot sekä Materiaalilaitoksen alaiset osastot. Tähän päädyttiin, koska haluttiin rajata pois mahdolliset puolustushaaroista johtuvat toimintakulttuurilliset erot.

Työhyvinvointia puolustusvoimissa on tutkittu useissa tutkimuksissa, mutta lähestymistapana on ollut jokin muu kuin organisaatorakenne. Puolustusvoimat on hyvä esimerkki suuresta organisaatiosta, jonka toiminnan käytännössä mahdollistaa toimiva organisaatio. Puolustusvoimissa on otettu perinteisen linjaorganisaation rinnalle käyttöön muita organisaatioita, kuten tutkimuksessa tarkasteltavat linja-esikuntaorganisaatio ja matriisiorganisaatio. Tutkimuksessa tarkastellaan eri organisaatioiden toimivuutta työhyvinvoinnin kannalta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa muun muassa Janatuinen (2004) on keskittynyt puolustusvoimien työhyvinvointia tukevaan toimintaan liittyviin arvostuksiin, toiminnan suunnitteluun, sisältöön, toteutukseen ja seurantaan. Sen tavoitteena oli kehittää ja laajentaa työhyvinvointitoimintaa selkeyttämällä toimielinten työnjakoa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että puolustusvoimien työhyvinvointitoiminnasta löytyy useita heikkouksia ja vahvuuksia. (Janatuinen, 2004)

Muissa tutkimuksissa on tarkasteltu työkyky-toimintaa (Pirinen 1999) ja työssäjaksamista eri näkökulmista (Kuurne 2000, Puustinen 2001, Tihula 2002,

Kaarlela 2003). Sotilasorganisaatiomallin toimivuutta sen sijaan tarkasteli Huhtamo vuonna 2002 valmistuneessa opinnäytetyössään.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

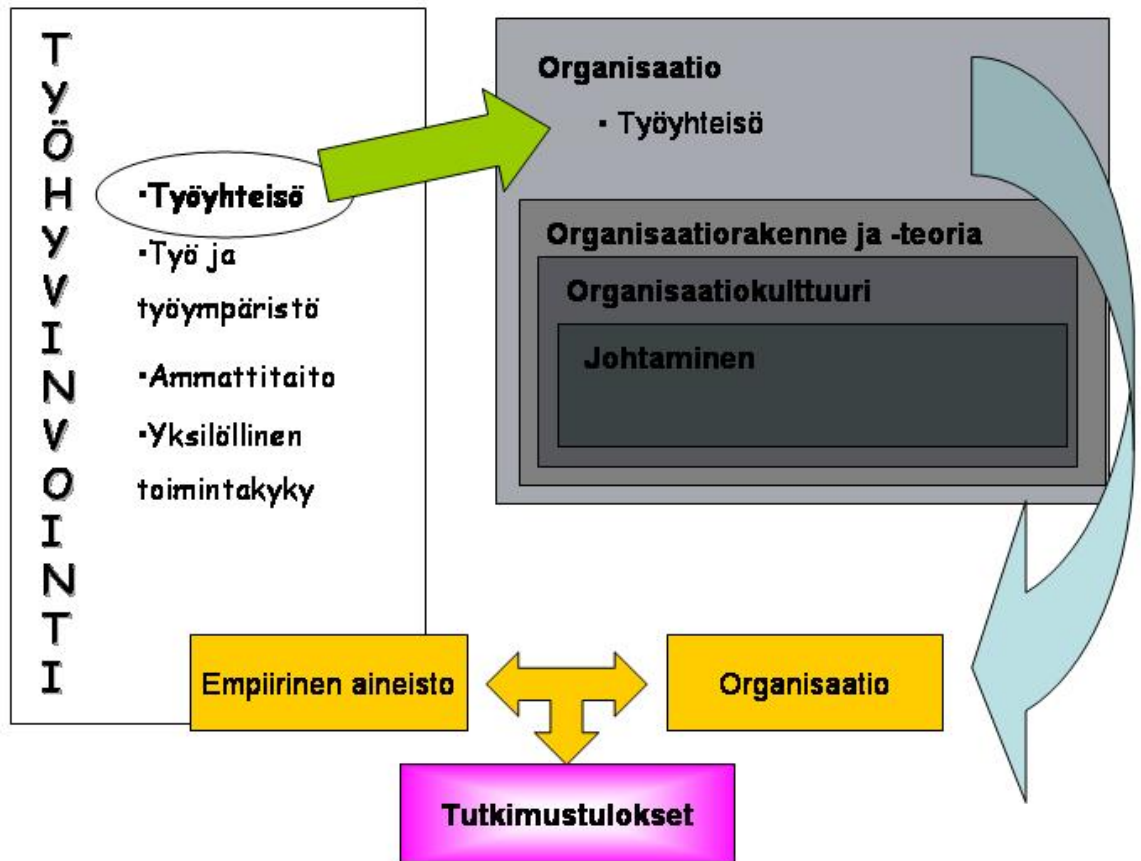
Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia sitä, miten organisaatio vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin puolustusvoimissa.

Ongelmaa lähestytään seuraavien kysymysten kautta:

1. Mikä on organisaatio?
2. Mikä on työyhteisön ja organisaation keskinäinen suhde?
3. Miten ja miksi organisaatioita on kehittynyt?
4. Millaisia organisaatioita on?
5. Miten johtajuus vaikuttaa työyhteisöön ja organisaatioon?
6. Mikä on työilmapiirikysely ja mitä se osoittaa?

Tutkittavia organisaatioita on kolme: linjaorganisaatio, linja-esikuntaorganisaatio sekä matriisiorganisaatio.

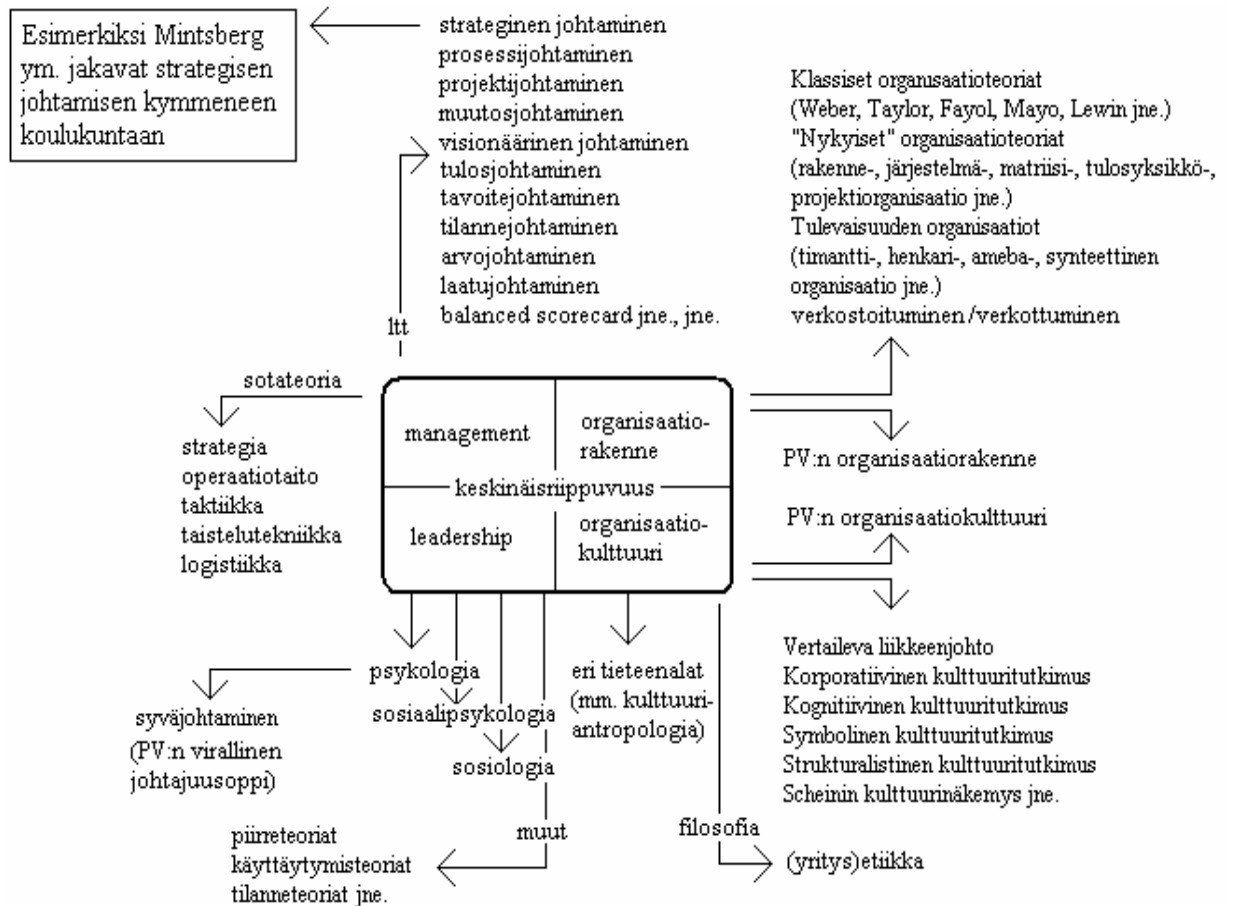
Tutkimuksessa esiintyvien joukko-osastojen määrän piti alun perin olla rajoittunut ainoastaan kolmeen joukko-osastoon. Joka olisi tarkoittanut sitä, että jokaisesta tutkittavasta organisaatiosta olisi valittu yksi esimerkki. Tutkimuksen aikana todettiin, että näin tehtäessä vastaajien määrä olisi ollut todella rajoittunut eikä otanta olisi ollut riittävä. Siksi päädyttiin siihen, että tutkittavat organisaatiot sijoittuvat joka puolelle Suomea ja kattavat suurimman osan puolustusvoimien joukko-osastoista. Näin pystyttiin nostamaan myös tutkimuksen reliabiliteettiä entisestään, koska kyselyyn vastanneiden määrä kasvoi moninkertaiseksi.



Kuvio 1 Organisaation suhde työhyvinvointiin

Kuvio 1 kertoo tutkimuksen raja-arvot, joiden ympärille tutkimusongelmat rakentuvat ja joihin pyritään vastaamaan tutkimuksen edetessä. Työhyvinvointiosassa on lueteltu ne neljä pääkohtaa, joiden pohjalle kokonaisvaltainen työhyvinvointi käsite perustuu. Tutkimus keskittyy työyhteisöön, joten kolme muuta osiota ovat huomioitu tutkimuksessa vähemmän. Työyhteisöstä kuvio etenee organisaatio- laatikkoon, jonka tarkoituksena on selkeyttää käsitystä siitä, miten tässä tutkimuksessa ymmärretään työyhteisön ja organisaation välinen suhde. Työyhteisön oletetaan olevan organisaation yksi alakäsitteistä ja muodostavan organisaation epävirallisen osion. Organisaatio käsittää organisaatioteorian ja -rakenteen sekä organisaatiokulttuurin. Tämä osio on tutkimuksen kannalta oleellisin, koska se antaa sisältönsä perusteella lukijalle perustiedot siitä, mitä organisaatio on. Lopulliset tutkimustulokset saadaan vertailtaessa empiirisen aineiston organisaatioita toisiinsa ja peilaten niitä organisaatio-osioon.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkastellessa, Aallon laatima johtamisen nelikenttä (kuvio 2) tarjoaa tälle tutkimukselle kaikki ne elementit, joita pitää tarkastella.



Kuvio 2. Johtamisen nelikenttä (Aalto 2005)

Johtamisen nelikentässä tuodaan esille esimiehen työkenttä. Hän on vastuussa työpaikan toimivuudesta niin taloudellisessa kuin tuotannollisessa mielessä. Esimiehen päätökset vaikuttavat työilmapiiriin laatuun ja työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehen pitää hallita sekä ihmisten että asioiden johtamisen taito, päästäkseen asetettuun tavoitteeseen. Hänen panoksensa edellä mainituissa johtamissuorituksissa on merkittävä.

Tutkimuksen teoriapohja perustuu organisaatioteorioihin. Niiden tarkastelu herättää ajatuksen siitä, miksi nykyiset organisaatorakenteet ovat olemassa ja mitä niiden kehittämisellä on tarkoitettu. Tutkimustuloksien ymmärtämisessä ei riitä, että tietää millaisten organisaatorakenteiden kautta lähestytään tutkittavaa ongelmaa, vaan oleellista on tietää mitkä ovat olleet teoretikkojen alkuperäiset tavoitteet organisaatorakenteille ja miksi niitä on alettu kehittää. Organisaatiokulttuurin rooli korostuu organisaation ja henkilöstön jokapäiväisessä tavassa toimia.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytetään tilastollista SPSS-menetelmää. Kysymykset luokiteltiin faktoreihin pääkomponenttianalyysistä saatavan faktorimatriisin avulla. Faktorien väliset mahdolliset korreloivat kysymykset poistettiin rotaatiolla, jota nimitetään Varimax with Kaiser Normalizationiksi. SPSS-menetelmän käyttäminen on perusteltua, koska vastaajien (muuttujien) määrä työilmapiirikyselyissä on suuri. Tutkimuksessa tarkasteluun otettujen joukko-osastojen vastaajien yhteenlaskettu muuttujien määrä on lähes 6800. SPSS-ohjelman käyttö mahdollisti laajan empirisen aineiston joustavan vertailun.

SPSS-ohjelmasta saatujen arvojen perusteella laadittiin Excel-taulukko-ohjelman avulla erilaisia diagrammeja ja taulukoita. Excel-ohjelma valittiin käytettäväksi sen helppokäyttöisyyden ja tiedostojen pienen koon vuoksi. Sen yhteensopivuus Word-tekstinkäsittelyohjelman kanssa helpotti taulukoiden ja kaaviokuvien laatimista.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen.

1.4 Työhyvinvoinnin keskeisimmät käsitteet

Työhyvinvointia kuvailevassa kirjallisuudessa on käsitteissä havaittavissa vaihtelevuutta. Tämän kappaleen tarkoituksena on yhdenmukaistaa työhyvinvointia koskevat käsitteet.

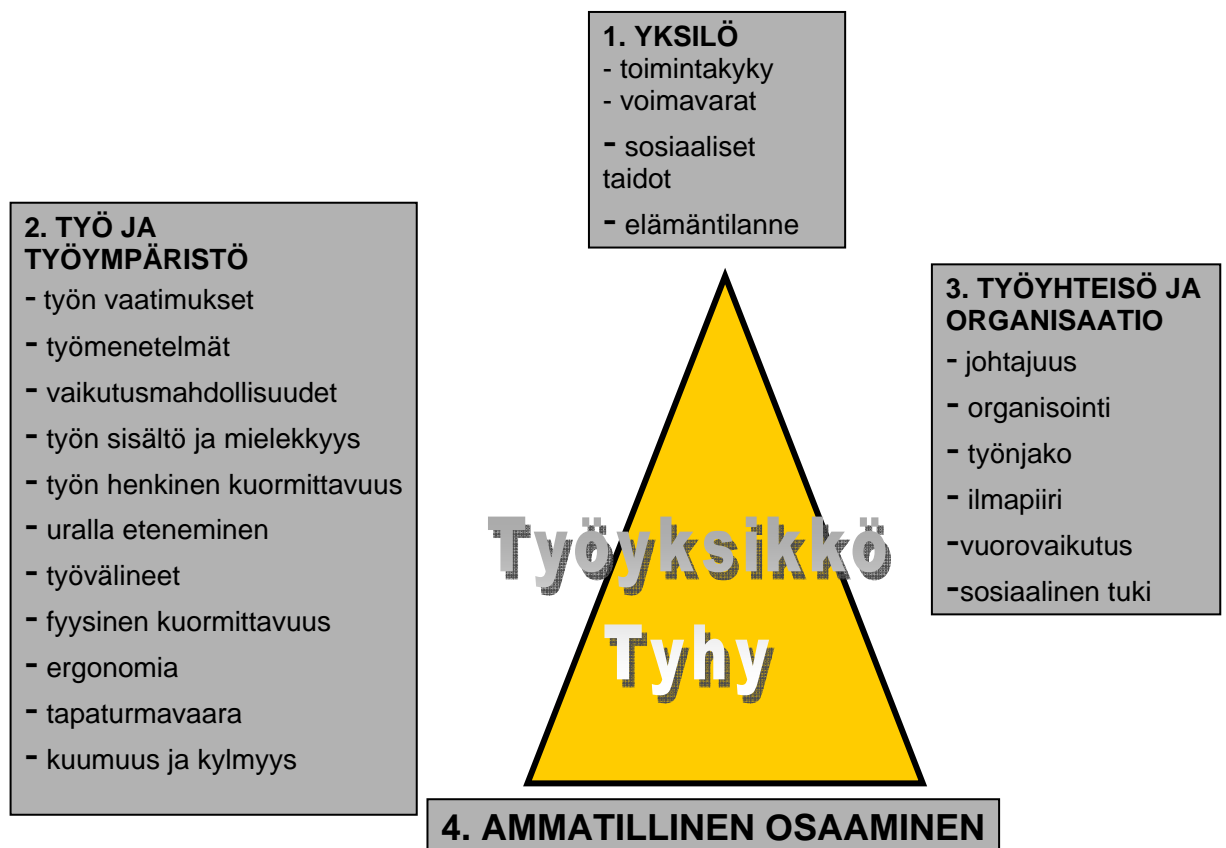
Tutkimuksen painopisteenä ovat organisaatio ja työyhteisö eikä seuraaviin käsitteisiin juurikaan puututa. Käsitteet liittyvät työhyvinvointiin oleellisesti, joten lukijan kannalta on hyvä tarkentaa kaikki työhyvinvoinnin keskeisimmät käsitteet.

Työhyvinvointi

Aiemmin työhyvinvointia lähestyttiin työkyky-käsitteen kautta, mutta se rinnastettiin ainoastaan työntekijän fyysiseen kuntoon ja työergonomiaan. Hyvään työkykyyn sisältyy paljon enemmän vaikuttavia osa-alueita, joten käsite muutettiin ensin kokonaisvaltaiseksi työkyvyksi ja myöhemmin työhyvinvoinniksi.

Työhyvinvoinnissa on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä tasapainosta (Työterveyslaitos 2006). Sillä tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seistamo 2003, 12)

Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän yksilöllinen työkyky, työ ja työympäristö, työntekijän ammatillinen osaaminen sekä työyhteisö ja organisaatio. Kuviossa 3 on kuvattu työhyvinvointi ja sen osa-alueita. Tutkimuksessa keskitytään kolmanteen osa-alueeseen (työyhteisö ja organisaatio), koska tutkimusongelmaa tullaan lähestymään lähtökohtaisesti organisaation näkökulmasta.

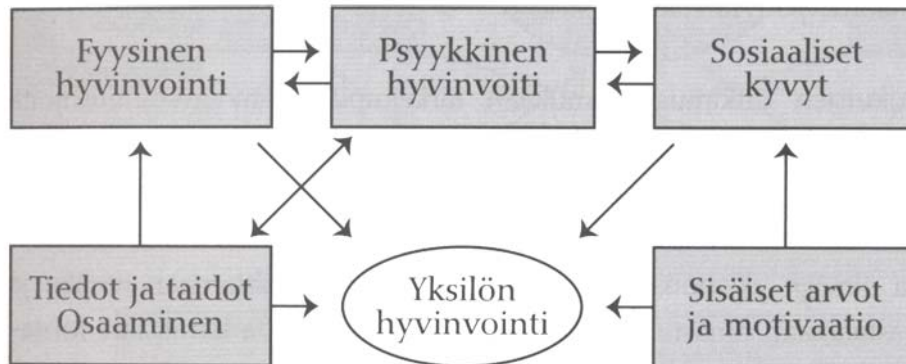


Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Työterveyslaitos 2006)

Yksilön työkyky

Yksilön työkyky rakentuu toimintakyvystä, johon vaikuttaa myös elämäntilanne. Toimintakyky koostuu fyysisestä (fyysinen kunto), psyykkisestä (henkinen kunto), sosiaalisesta (vuorovaikutustaidot) ja eettisestä (arvot ja motivaatio) osa-alueesta. Kuviossa 3 mainitut voimavarat ja sosiaaliset taidot sisältyvät yksilön toimintakykyyn.

Elämäntilanne kuvaa sitä, miten suuri vaikutus perheellä ja vapaa-ajalla on yksilön työkykyyn. Tähän vaikuttavat myös päivärytmi, harrastukset ja päivittäinen lepoaika.



Kuvio 4. Yksilön hyvinvointiin ja suorituskyykyyn vaikuttavat tekijät. (Ojala 2003, 15)

Kuviossa 4 on kuvattu yksilön työkykyyn vaikuttavat tekijät sekä niiden keskinäinen vuorovaikutus. Työhyvinvoinnin määritteessä on ammatillinen osaaminen määritelty kuvion 3 mukaisesti omaksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi, mutta kuviossa 4 se on lueteltu kuuluvaksi erityisesti yksilön työkykyyn. Tämä on ymmärrettävää, koska ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen ovat ensisijaisesti riippuvaisia yksilön halusta kehittyä ja jälleen kouluttautua.

Ammatillinen osaaminen

Korkeatasoinen ammatillinen osaaminen on tärkeää työssä jaksamisen ja menestymisen kannalta ja sen merkitys tulee todennäköisesti lisääntymään tulevaisuudessa yhä enemmän. Omien tietojen päivittäminen ja toiminnan kehittäminen ylläpitävät myös työhyvinvointia. (Sorsa 1992, 58-59) Erityisesti työn luonteen muutos ja tietotekniikan kehitys ovat vaikuttaneet osaamisvaatimusten muutokseen ja kasvuun. (Lindström & Leppänen 2002, 18)

Osaamisella ei tarkoiteta vain sitä, miten hyvin työntekijä suoriutuu päivittäisistä töistään, vaan myös sitä, millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. (Ojala & Ahonen 2003, 22)

Osaamista on kahdenlaista: täsmätietoa eli koodattua tietoa ja hiljaista tietoa eli ääneenlausumatonta tietoa. Täsmätietoa kuvataan sanoilla, numeroilla ja muilla tarkoilla symboleilla. Se on tietoa, jota voidaan levittää sekä jakaa ja jota voidaan hankkia muodollisella koulutuksella. Hiljaista tietoa ei sen sijaan voida hankkia koulutuksen kautta, vaan se kertyy kokemuksen myötä. Sitä on vaikea määritellä tai pukea sanoiksi, se on lähinnä viisautta ja näkemystä siitä, miten asiat ovat tai millä tavalla joku asia tulee tehdä. (Ojala & Ahonen 2003, 22-23)

Työympäristö

Työympäristö koostuu lähinnä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työympäristöstä, jossa työntekijä työskentelee. Etenkin vetoisuus, melu, lämmönvaihtelu, savut ja kaasut sekä hankalat työasennot tuntuvat olevan monella työpaikalla tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. (Asp & Peltonen 1991, 104) Työpaikoilla pitäisikin panostaa työoloihin huomattavan paljon. Pienilläkin asioilla on tässä yhteydessä suuri merkitys. Oikean lämpöinen ja vetämätön työskentelytila saattavat ennaltaehkäistä työntekijöitä sairastumasta esim. reumatismiin tai savuton ja kaasuton hengitysilma vähentää astmariskiä.

Oikean työasennon merkitys korostuu näyttöpäätteiden kanssa työskennellessä. Tutkimusten mukaan kaksi kolmasosaa suomalaisista käytti atk-tekniikkaan perustuvaa laitetta vuonna 2000. Käyttäjien määrä lisääntyy jatkuvasti ja näyttöpäätteistä onkin tulossa lähes jokaisen työväline. Jos merkittävä osa työstä tehdään tietokonetta käyttäen, työpisteiden tulee täyttää ergonomiset vähimmäisvaatimukset. (Rasa & Ketola 2004, 4)

Työsuojelu

Työn luonteesta riippuen työntekijä voi työssään altistua erilaisille vaaratekijöille, jotka saattavat vaikuttaa hänen fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Työsuojelulla pyritään kartoittamaan kaikki ne fyysikaaliset, kemialliset, biologiset ja muut vaaratekijät, jotka voivat aiheuttaa työtaturmia tai työperäisiä sairauksia. Työsuojelu ei ainoastaan taistele työelämän haittailmiöitä vastaan, vaan se pyrkii myös edistämään työn myönteisiä ominaisuuksia kehittämällä työtä ja työolosuhteita ihmisen edellytysten ja tarpeiden mukaiseksi. Tavoitteenaan sillä on turvallinen, terveellinen ja viihtyisä työpaikka. Työsuojelu-periaatteiden mukaisesti työstä

muodostuu ihmiselle elämänsisältöä rikastava kokonaisuus, joka edistää työntekijän fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. (Riikonen 1990, 86)

Työsuojelulla on lakisääteinen perusta, jonka keskeisenä määrittäjänä on työturvallisuuslaki. Työsuojelu nivoutuu lähes kaikkiin työpaikan toimintoihin ja kehityskulkuihin. Sitä tulee jatkuvasti kehittää työelämän uusien haasteiden edessä, jonka vuoksi jokaisella työpaikalla tulee olla vuosittain laadittava työsuojelun toimintaohjelma. (Kanerva, Lindgren, Mansukoski & Syväniemi 2004)

Työhyvinvointitoiminta

Työilmapiirikyselyt ja erilaiset aiheeseen liittyvät tutkimukset kertovat työyhteisön hyvinvoinnista. Mikäli kysely on oikein toteutettu, antaa se totuudenmukaisen tilannetiedon työyhteisön työhyvinvoinnista. Työilmapiirikyselyitä tarkkailemalla voi ennakoida mahdolliset työuupumustapaukset.

Ennalta ehkäisevä työhyvinvointitoiminta on esimiehille yksi suurimmista haasteista organisaatioissa. Joissakin tapauksissa esimiehet ovat haaste työhyvinvointitoiminnalle, koska kaikki esimiehet eivät usko työhyvinvointitoiminnan tehokkuuteen ja taloudelliseen kannattavuuteen. Pieni vuosittainen panostus työyhteisöön maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. (Anttonen, Piikivi, Vuolteenaho & Kopperoinen 1998, 9)

Työhyvinvointitoiminnan sisältö on määritelty kokonaisvaltaisen työkykykäsitteen pohjalta. Työhyvinvointi kytkee yhteen yksilön ominaisuudet, työn sisällön, työympäristön sekä työyhteisön. Niitä on kehitettävä samanaikaisesti, tavoitteellisesti ja kontrolloidusti. Perusajatuksena on, että yksilön työhyvinvointia halutaan tukea tehokkaasti, jolloin toimenpiteiden ja kehittämistyön tulee kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. (Janatuinen 2005, 6)

Työhyvinvointia on perusteltua tarkastella monesta eri näkökulmasta, jossa kokonaisvaltaisen terveyden lisäksi työ ja työympäristö sekä elintavat vaikuttavat suoriutumiseen työelämässä. (Matikainen ym. 1995, 31)

Työhyvinvointitoiminta on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla onnistumassa ja kokemassa työn iloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19)

Työhyvinvointitoiminta tulee olla suunniteltua ja järjestelmällistä. Sen kehittäminen edellyttää toimintayksikön johdon aitoa sitoutumista ja osallistumista. Työhyvinvoinnin kehittämisestä tulee tehdä selkeä johtamistavoite koko organisaatiolle (Kanerva ym., 2004). Ei riitä, että tavoite työhyvinvoinnin kehittämisestä on kirjattu tulevan vuoden tulos- ja toimintasuunnitelmaan, vaan jokaisen työntekijän pitää tietää tavoitteet ja pyrkiä toteuttamaan ne. Tavoitteisiin päästään, mikäli kaikki antavat oman panoksensa asian puolesta ja parhaalla mahdollisella tavalla osallistuvat toimintaan.

Organisaation johdon tulisi nimetä työhyvinvointitoiminnan kehittäjiksi avainhenkilöitä organisaatiosta (Kanerva ym., 2004). ”On hyödyllistä tehdä yhteistyötä myös ulkopuolisten asiantuntijoiden ja palvelujärjestelmien kanssa niillä työhyvinvointitoiminnan osa-alueilla, joilla työpaikalla ei löydy riittävää omaa osaamista tai voimavaroja.”(PAK 03:51 liite01) Avainhenkilöt ovat toiminnan sisäisiä kehittäjiä, jotka suunnittelevat työhyvinvointitoiminnan kattavaksi kokonaisuudeksi. Toimintaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon muun muassa kohderyhmä (ikäjakauma, yksilöllinen toimintakyky, sukupuoli), toimintaympäristö, taloudellinen ja ajallinen resurssi, toiminnan ohjaaja, ajankohta sekä riskianalyysit.

Työhyvinvointitoiminta pitää suunnitella siten, että se vastaa organisaation tarpeita. Tämän varmistamiseksi työhyvinvointitoimielin analysoi työyhteisön tilanteen ja tärkeimmät kehittämistarpeet. Tilanteen ja kehittämistarpeiden analysoinnissa tulee käyttää kaikkea mahdollista tietoa, kuten työilmapiirikyselyitä, palautetilaisuuksia, kehittämiskeskusteluja, ja henkilöstötilinpäätöksiä. Tieto, joka jollakin tavalla kuvaa henkilöstön yksilöllistä toimintakykyä, on käyttökelpoista analyysiä tehdessä. (PAK 03:51, liite04)

Työhyvinvointitoiminta päätetään vuosittain toimintakertomukseen, jossa pohditaan toiminnan vaikuttavuutta. Tässä perusteina voi käyttää samoja tietolähteitä, kuin kehitystarpeiden analysoinnissa. Lähinnä tarkastellaan vuoden aikana tapahtuneita muutoksia ja haastatellaan työhyvinvointitoimintaan osallistuneita henkilöitä. Vaikuttavuutta peilataan toiminnan suunnittelun yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin. Kun tarkastelu tavoitteiden ja toteutumisen välillä on tehty, voidaan laatia parannusehdotukset. Periaatteena on se, että toiminta kehittyy jatkuvasti eikä samoja virheitä enää toistettaisi. (PAK 03:51, liite04)

Työhyvinvointitoiminnan lisäksi tulee esimiesten kiinnittää jatkuvaa huomiota työuupumuksen ehkäisyyn. Göran Lindgren (2006) on koonnut listan seikoista, joita esimiehen tulisi huomioon:

- ihmisten ja inhimillisten peruspiirteiden tunteminen
- työntekijän panostuksen arvostaminen
- valmius kyseenalaistamiseen, uudelleen arviointiin ja joustamiseen
- aito vuorovaikutus
- alaisten kohtaaminen yksilönä
- välitön tarttuminen ongelmiin
- pitkän aikavälin henkilöstöpolitiikka

Myös työyhteisön on tehtävä ennakoivaa työuupumuksen torjuntaa. Tärkeimpiä toimintoja ovat työtovereiden tukeminen ja avun tarjoaminen, vuorovaikutuksellisuus, avoimuus, vastuunottaminen ja –kantaminen, työtovereiden kunnioittaminen ja arvostaminen, erilaisuuden hyväksyminen, yhteistyöhön suostuminen sekä ristiriitojen selvittäminen rakentavalla tavalla. (Lindgren 2006)

Työuupumus

Työuupumus on yleisin työyhteisöissä esiintyvä huonosta työhyvinvoinnista johtuva tila. Se on pitkäaikaisesta stressistä johtuva tila ja yleensä hoidettavissa. Mikäli työuupumus jätetään hoitamatta, saattaa seurauksena olla vakavia ongelmia niin työntekijän yksityiselämässä kuin työelämässäkin.

Henkilöstön työhyvinvoinnin muutokset ovat selvästi havaittavissa mm. työtehon huomattavana laskuna, motivaation puutteena omaan työtehtävään ja vapaa-aikaan. Fyysinen ja psyykinen väsymys sekä ammatillisen itsetunnon väheneminen johtaa hiljalleen kokonaisvaltaiseen elämän hallinnan menettämiseen. Pitkälle edennyt työuupumus vaikuttaa laaja-alaisesti yksilön terveyteen, joka edelleen vahvistaa stressin syntymistä. (Lindgren 2006)

Yksi työuupumuksesta kärsivä henkilö saattaa horjuttaa koko työyhteisön hyvinvointia. Työntekijän alentunut työmotivaatio ja -teho lisäävät muun työyhteisön kuormitusta. Pahimmassa tapauksessa tämä saattaa johtaa useiden ihmisten irtisanoutumiseen tai pitkiin sairauslomiin.

Työuupumuksen oireita on helppo luetella, mutta miten ne voidaan havaita? Jokainen työntekijä on velvollinen kertomaan esimiehelleen työuupumuksen ensioireista. Vaikka esimiehen pitäisi pääsääntöisesti tarkkailla alaisiaan, saattaa tilanne olla sellainen, ettei kukaan muu kuin työntekijä itse havaitse muutosta omassa hyvinvoinnissaan.

2. ORGANISAATIO, TYÖHYVINVOINNIN TAUSTATEKIJÄ

Organisaatiolle ei ole löydettävissä yhtään ehdotonta määritelmää. Jokainen ihminen käsittää organisaation erilaisesti, koska ihmisten käsitemaailma on toisistaan poikkeava. Sen määrittelemisen on vaikeaa, vaikka jokainen tiedostaa organisaatioiden olemassa olon. Yleensä se linkitetään työpaikkaan, ottamatta huomioon vapaa-ajalla kohdattavia organisaatioita.

Organisaatio käsitteen erilaista tulkittamista voidaan Sjöstrandin (1981, 19-20) mukaan nimittää myös moniselitteisyydellä. Sen perusajatuksena on, että käsiteltävää asiaa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Näkökulmina voidaan pitää tiedollista osa-aluetta (kuinka paljon tietoa on ja miten paljon sitä voidaan käyttää), havaitsemista (mistä suunnasta asiaa tarkastellaan), ajallista näkökulmaa ja omia kokemuksia. Erilaiset tulkintatavat saattavat johtua myös arvojen, olettamuksien, normien ja poliittisen vakaumuksen erilaisuudesta.

Yksilöiden organisaatiokäsitykset ovat sekoitus historiaa, nykyaikaa ja tulevaisuuden odotuksia sekä arviointeja. Esimerkkinä voidaan esittää organisaation harmonia- ja ristiriitanäkemyks. ”Harmonianäkemyksen edustajat ovat sitä mieltä, että: (Sjöstrand 1981, 35)

- organisaatiolla on suhteellisen vakaa rakenne
- organisaatio muodostuu suhteellisen hyvin integroiduista osista
- organisaation kaikilla osilla on merkityksensä ja osat edistävät organisaation säilymistä
- organisaatio perustuu jäsenten välisistä sopimuksista ja arvostuksista”

” Ristiriitanäkemyksen edustajat ovat mm. sitä mieltä, että (Sjöstrand 1981, 35)

- organisaatio muuttuu jatkuvasti
- organisaatiossa on sekä epäyhtenäisyyttä että ristiriitoja
- organisaation useimmat osat myötävaikuttavat ajan kuluessa muutokseen ja lopulta hajaantumiseen
- organisaatio perustuu tavallisesti tiettyjen avainhenkilöiden muihin kohdistamaan valtaan”

Yleisesti ymmärretään, että organisaation on joukko ihmisiä, jotka toimivat järjestelmällisesti tietyssä ympäristössä. Ihmisille on luotu tavoitteet ja perusteltu

tavoitteiden merkitys. Lisäksi he tietävät lähimmän esimiehensä, jolle he vastaavat tavoitteen saavuttamisesta. Tavoite on haluttu seuraus asioiden tilana tulevaisuudessa (Talkkari 2002). Nykyään voidaan tavoitteen tilalla käyttää ilmaisua visio, joka antaa organisaatiolle vapaammat mahdollisuudet omaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Mikäli organisaatio luo itselleen tavoitteen asemesta vision, pyrkii se vision suuntaan vievien tulostavoitteiden eli ns. välitavoitteiden saavuttamiseen mahdollisimman tuloksekkaalla toiminnalla (Talkkari 2002).

Katzin ja Kahnin oivalluksen mukaan ihminen hakee tiedostamattaan ympärilleen sosiaalista verkkoa. He mieltävät organisaation enemmän sosiaalisena yhteisönä kuin organisaationa. Sosiaalinen yhteisö toimii ihmisten roolien, arvojen ja normien mukaan. Roolit ovat yhteydessä yksilön tiettyyn toimipisteeseen ja toimintatapaan, jotka ovat jaettu organisaation sisällä toimintatavan mukaan. Jaolla tarkoitetaan ryhmäperusteista luokittelua yksilön aseman ja tehtävän perusteella organisaation sisällä. Ihmiset, jotka työskentelevät samassa ”luokassa” ovat keskenään samanarvoisia eli toisin sanoen he ovat vertaisia, jotka voivat toimia toistensa tehtävissä. Normit perustuvat rooleihin ja luokitteluun. Normit luovat odotuksia siitä, miten ihmisten uskotaan ajattelevan, tuntevan ja käyttäytyvän. Arvot ovat korkeimman asteen periaatteita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja käyttäytymistä kokonaisuutena. (Haslam 2001, 1-2)

Haslam (2001) saattaa tarkoittaa luokkajaottelulla samaa kuin jotkut tutkijat ymmärtävät organisaation sisäisellä ryhmäytymisellä. Juuti (2006) väittää, että yhdessä ryhmässä työskentelevät ihmiset ylläpitävät toiminnan jatkuvuutta ja vahvistavat organisaation kiinteyttä entisestään. Tämän lisäksi ryhmät tehostavat toimintaa sekä tekevät laadukkaita päätöksiä. (Juuti 2006, 123) Laadukkaaseen lopputulokseen johtavat ryhmän kriittisyys ja ihmisten erilaiset näkökulmat.

Työn tehokkaan organisoinnin sekä ammattitaitojen ja -tietojen yhdistämisen lisäksi ryhmien ja tiimien käytöllä haetaan sosiaalista tukea ja hyväksyntää. Ryhmässä jaetun tuen ja avun sekä yleensä työpaikalla toimivien sosiaalisten suhteiden toimivuus vähentävät huomattavasti stressiä suomalaisessa työelämässä. Ryhmässä työskentelyn on lisäksi havaittu motivoivan ja tukevan oppimista. (Lindström 1994, 117) Ryhmästä saatavat edut ovat suurimmillaan sekä organisaatiolle että yksilölle silloin, kun ryhmä on kiinteä eli koheesiivinen. (Juuti 2006, 123-125)

Juuti (2006) on kirjassaan sitä mieltä, että ihmiset eivät osaa määritellä organisaatiota, koska jokaista ympäröi ja jokaiseen vaikuttaa niin suuri määrä erilaisia organisaatioita. Hänen mukaansa elämme suuren osan elämäämme monimutkaisissa organisaatioissa, joiden toimintaan ja rakenteeseen vaikuttavat monet tekijät. Kuuluisat organisaatiotutkijat March ja Simon toteavat kirjassaan *Organizations*, että on helpompaa selvittää organisaatio esimerkein kuin määritellä sitä. (Juuti 2006, 204)

Juutin mukaan organisaatio voidaan määritellä ”ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi”. Ihmisten välinen toiminta organisaatiossa on ennalta suunniteltua ja toistuvaa. (Juuti 2006, 204) Organisaation erottaa esimerkiksi ryhmästä sen suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden takia. Yleensä organisaation on ollut perustettuna jonkin aikaa ja se noudattaa tiettyjä arvoja ja perinteitä. (Sjöstrand 1989, 32)

Organisaatiotutkijat ovat todenneet, että organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaatioita pidetään avoimina järjestelminä, jotka saavat aineistoa ympäristöltään. Pelkistetysti voidaan ajatella, että organisaation tehtävänä on ”muuntaa” aineisto ennalta suunnitellun mukaisesti. Muunnettu aineisto, tuotos, palautetaan organisaation ympäristölle. Organisaatioon tuleva aineisto vaihtelee rahasta ihmisiin ja koneista järjestelmiin. Esimerkiksi sairaala muuntaa sairaita ihmisiä terveiksi ja tehdas muuntaa raaka-aineet hyödykkeiksi. Näin organisaatiossa on käynnissä jatkuva syöte-, muunnos- ja tuotosprosessi. (Juuti 2006, 206-208)

Organisaatio on Juutin mielestä sekä sosiaalinen että taloudellinen järjestelmä, jossa ihmisjoukko toimii tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Ne mahdollistavat sellaisten tuotteiden ja palveluiden syntyminen, joita yksittäisen henkilön voimavarat eivät kykene tuottamaan. (Juuti 2006, 206-208)

Vaikka organisaatiolla olisi selkeä kuva siitä mitä on tavoitteena, on myös tiedostettava miksi tavoitteeseen pyritään ja kuka/ mikä tavoitteen määrittelee. Kun tavoitteet ovat perusteltuja, niihin pyrkiminen on mielekkäämpää ja motivoivampaa.

2.1 Työyhteisön suhde organisaatioon

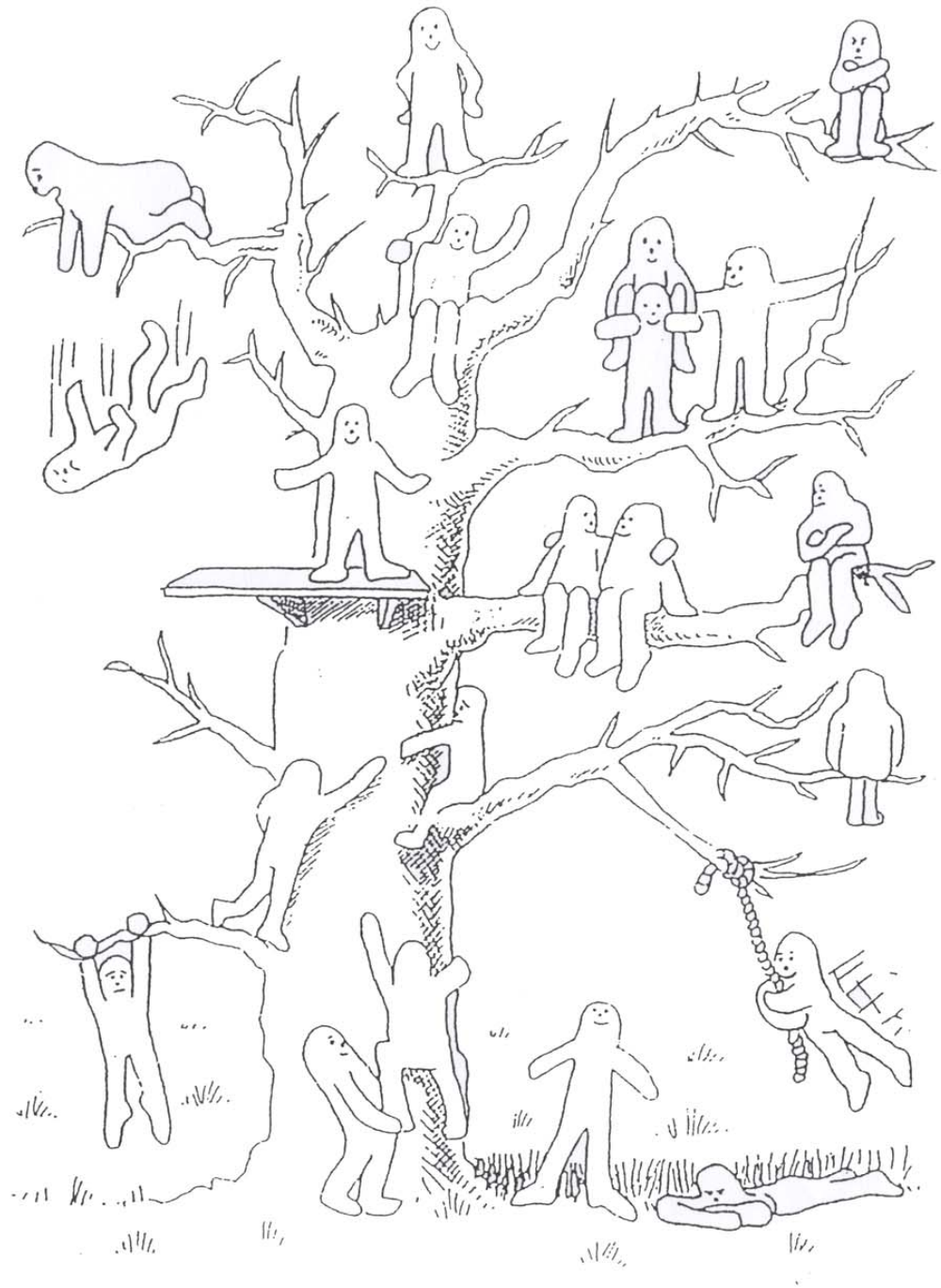
Yleisesti voidaan todeta, että organisaatio mielletään työyhteisöä enemmän viralliseksi osa-alueeksi. Virallisella osa-alueella tarkoitetaan esimerkiksi organisaation rakennetta, virkateitä, käskytyksvaltaa ja organisaation toimintaperiaatteita. Työyhteisö viittaa nimensä perusteella organisaation epävirallisiin osioihin, kuten ihmisten keskinäisiin sosiaalisiin suhteisiin, työilmapiiriin ja johtamistapaan. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioita, joihin työyhteisö kuuluu yhtenä kokonaisuutena.

Työyhteisöä ei ole määritelty yksiselitteisesti. Työyhteisöksi luetaan ne kaikki ihmisryhmät, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai saman perustehtävän toteuttamiseksi. (Juuti & Vuorela 2002, 37-38) Työyhteisö on joukko ihmisiä, joiden kanssa työskennellään päivittäin. Heidän kanssaan tunnetaan yhteenkuuluvaisuutta ja työskennellään yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Organisaation voidaan siis ajatella koostuvan joukosta työyhteisöjä.

Työyhteisö voi olla työpaikan heikkous tai voimavara. Hyvä työyhteisö tukee jäseniään. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään kunkin työntekijän merkityksen ja omat mahdollisuudet. Lisäksi hyvän työyhteisön ominaispiirteisiin kuuluu sen vahvistava vaikutus jäsenensä haluun, motivaatioon, osaamiseen, jaksamiseen ja uskallukseen. (Pöyhönen 1992, 82-84) Heikkoutena työyhteisöä voidaan pitää silloin, kun esimerkiksi työilmapiiri on masentava tai esimies-alaisuhteet eivät ole tasapainoissa. Myös henkilökohtaisista puutteista moittiminen ja muistuttaminen sekä ryhmätyöpaikkakiusaaminen voidaan lukea kuuluvaksi työyhteisön heikkouksiin.

Kuviossa 5 on piirroksen avulla tuotu esille työyhteisön sisältämät erilaiset roolit. Siinä on havaittavissa se, miten yksilöllisiä ihmiset ovat. Yksi työntekijä pitää ryhmätyöskentelystä ja on sosiaalinen, kun toinen taas saa parhaat tulokset aikaan hiljaisuudessa ja yksin. Piirrosta tarkastellessa ymmärtää, miten haasteellista työyhteisön tehtävä todellisuudessa onkaan. Miten paljon se joutuu joustamaan miellyttääkseen kaikkia sen osasia ja saadakseen jokaiselta parhaan mahdollisen panoksen. Piirroksen alimmassa osassa olevat hahmot auttavat toisiaan kiipeämään puuhun, jonka voidaan olettaa kuvaavan urakehitystä. Näitä kahta henkilöä voidaan pitää koko piirroksen puhuttelevimpina hahmoina. He tekevät juuri sitä, mitä työyhteisön ja organisaation odotetaan tekevän. Työyhteisö ja organisaatio ovat ne

tekijät, joilta odotetaan tukea kaikille, koska ainoastaan työntekijöiden kautta myös organisaatio ja työyhteisö voivat olla olemassa.



Kuvio 5. Työyhteisön erilaiset roolit. (Talkkari, 2002)

Ihanteellisessa työyhteisössä toteutuvat seuraavat tehokkaan toiminnan tekijät: (Lindström & Kiviranta 1995, 3-24)

- tavoitteen sisäistäminen ja yhteinen käsitys siitä, miten tavoite saavutetaan
- työskentelyilmapiiri on avoin ja huomioonottava, työntekijät elävät koheesiossa

- ristiriidat otetaan huomioon ja ne pyritään ratkaisemaan konsensuksen kautta
- toiminta on selkeää ja ryhmä on tietoinen omasta toiminnastaan
- työyhteisö on innovatiivinen
- ihmiset voivat ilmaista tunteensa ja mielipiteensä vapaasti ryhmän toiminnasta
- esimies ei ole liian dominoiva vaan on resurssi ryhmälle

Jokaisessa työyhteisössä on ongelmansa. Kolme tyypillisintä epäkohtaa työyhteisössä ovat tiedonkulun, avoimuuden ja myönteisen palautteen puute. (Pöyhönen 1992, 84) Ongelmat ovat tiedostettavissa ja yhteistyöllä korjattavissa.

2.2 Organisaatioteorioiden ja -koulukuntien muodostuminen ja kehittyminen

Organisaatioteorioiden tutkimuksen päämääränä on usein löytää organisaatiomuoto, jossa sen sisäinen tehokkuus olisi mahdollisimman hyvä.

Organisaatioteoriat voidaan Routamaan (1993) mukaan jakaa karkeasti kahteen pääsuuntaukseen: klassisten koulukuntien mekanistisiin ja modernien koulukuntien orgaanisiin teorioihin. Viime aikoina on puhuttu myös dynaamisesta organisaatioympäristöstä, joka on valmis toimimaan jatkuvassa muutosvirrassa korostaen kulttuurin piirteitä.

Tässä tutkimuksessa klassisen koulukunnan mekanistisia teorioita edustaa byrokratiateoria, tieteellinen liikkeenjohto sekä administratiivinen koulukunta ja modernien koulukuntien orgaanisen teorian esimerkkinä ihmissuhteiden koulukunta sekä oppivan organisaation malli.

Organisaatorakenteet perustuvat organisaatioteorioihin ja erilaisiin koulukuntiin. Jotta ymmärrettäisiin organisaatorakenteiden tarkoitus, on tutustuttava ja selvitettävä niiden alkuperä. Jokaisen teorian ja koulukunnan kehittäjät ovat pyrkineet tiettyihin lopputuloksiin tiettyjen ehtojen avulla. Pelkät organisaatorakenteet eivät kerro tyhjentävästi teoreetikkojen ajatusmaailmaa eikä näin ollen myöskään selviä organisaatorakenteiden tavoitteet ja merkitys. (Juuti 2006, 213-218)

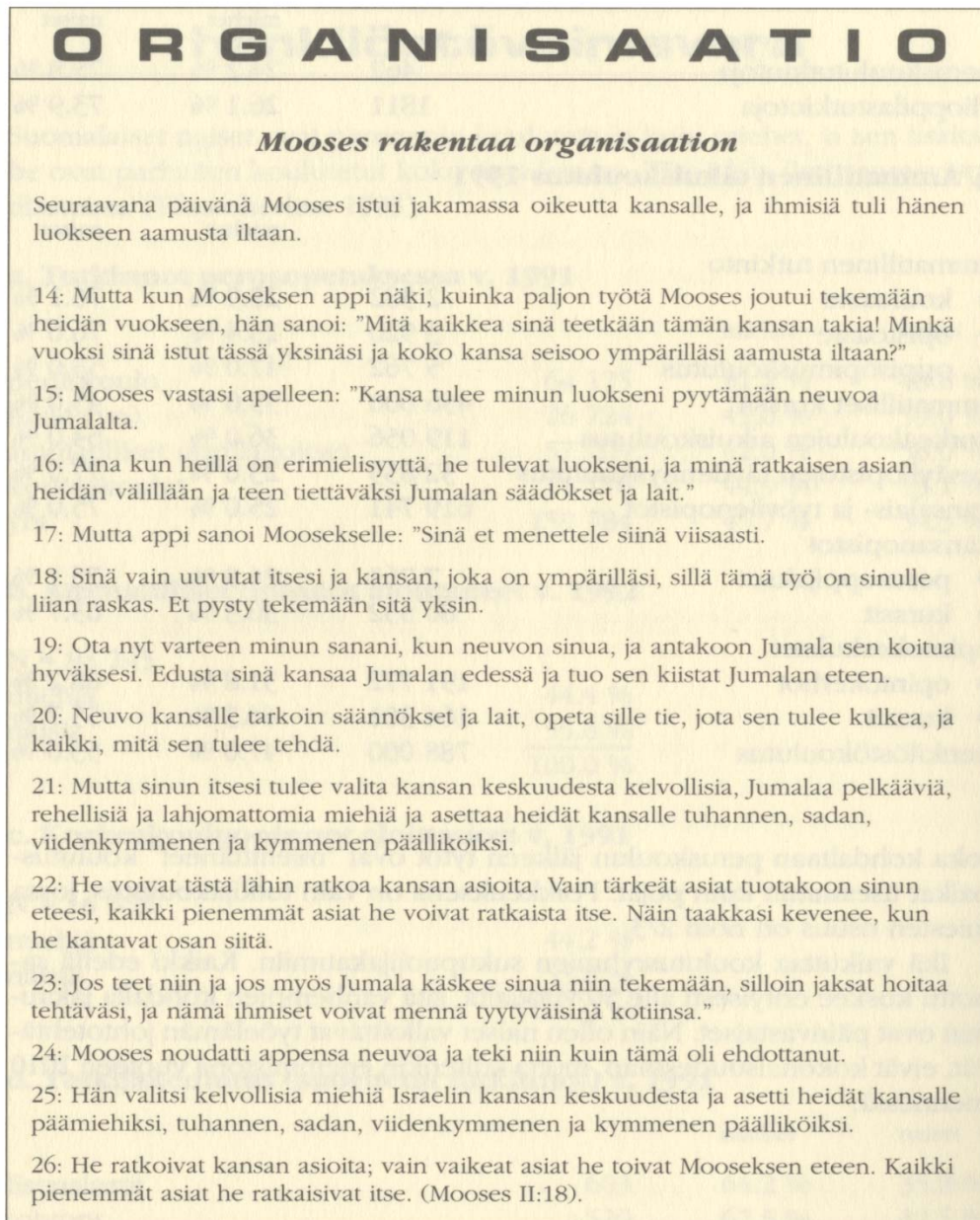
Nykyiset organisaatorakenteet, joita tässäkin tutkimuksessa tarkastellaan, ovat alun perin syntyneet alkeellisista lähtökohdista. Viralliset organisaatioteoriat, joita

esitellään seuraavaksi, ovat syntyneet siitä ajatuksesta, miten tuottavuutta voitaisiin parantaa. Jokaisen organisaatioteorian tuloksena on syntynyt uusi organisaatorakenne tai sillä on viitattu useamman organisaatorakenteen sekoitukseen. (Juuti 2006, 213-218)

2.2.1 Delegaatio-ajattelun syntyminen

Organisaatio perustuu byrokraatiaan, jota jo sumerialaiset kannattivat. He olivat sitä mieltä, että se mitä ei ole kirjoitettu, ei ole olemassa. Heiltä ovat periaatteessa lähtöisin organisaatiokaaviot, toimenkuvaukset, kirjoitetut toiminta-ajatukset ja organisaation dokumentointi. (Asp & Peltonen 1991, 220)

Delegaatio- ajattelun uskotaan syntyneen, kun Mooseksen appi, Midianin pappi Jetro antoi Moosekselle tunnetut neuvonsa delegoinnin ja linjaorganisaation luomisesta (kuvio 6). (Asp & Peltonen 1991, 220) Organisoitumisen tarve korostui siinä yhteydessä, kun yhden ihmisen työtaakka kasvoi niin suureksi, ettei hän pystynyt sitä enää hallitsemaan. Organisaatorakenteella ja työn delegoinnilla pyrittiin alun perin järjeistämään työntekoa ja tehostamaan tuottavuutta.



Kuvio 6 Mooses rakentaa organisaation (Mooses II:18)

2.2.2 Byrokratiateoria

18. vuosisadan lopulla sosiologi Max Weber (1864-1921) loi teorian byrokraattisesta organisaatiosta. Rissasen, Sääsken ja Vornasen (1996) mukaan Weberin nimekkäin teos "Wirtschaft und Gesellschaft vaikutti huomattavasti hallinnon tutkimuksen kehittymiseen.

Tutkiessaan organisaatioita auktoriteetin laillisuuden mukaan, Weber päätyi byrokraattiseen organisaatioon, jossa vallitsee rationaalis-legaalinen auktoriteetti. Weberin rationaalis-legaalisen organisaatioteoria pyrkii tiettyyn tavoitteeseen sekä

toimii ennalta määrättyjen sääntöjen ja menettelytapojen mukaisesti. (Routamaa 1993, 18)

Byrokraattiselle organisaatiolle oli ominaista tiukka esimies-alais-suhde (hierarkia), tarkasti määritellyt vastuualueet, kirjallinen viestintä, koko työajan omistaminen organisaatiolle, yksityis- ja virka-asioiden ehdoton ero, käyttäytymisen säättely tarkoilla määräyksillä, toimintojen erikoistuminen sekä päällekkäistoimintojen tarkka välttäminen. Näiden periaatteiden mukaan Weber piti byrokraattista organisaatioteoriaa ylivoimaisena verrattuna muihin teorioihin. Byrokraattisella organisaatiolla voidaan hänen mukaansa saavuttaa erityisen korkeatasoinen toimintateho. (Asp & Peltonen 1991, 220 kts. myös Routamaa 1993, 19, Strömmer 1999, 25)

Byrokraattista hallintoa on pidetty kauan parhaana organisaatiomallina, vaikka teoriaa on arvosteltu usealta taholta. Nimekkäin byrokratiateorian kehittäjä ja arvostelija oli Robert Merton, jonka mukaan organisaatioita, joissa byrokratia voisi menestyä, ovat uskonnolliset ja taloudelliset järjestöt sekä puolustuslaitos. (Routamaa 1993, 19-20)

Weberin kuvaama organisaatioteoria ilmentää hyvin esimies-alaisuhteiltaan linjaorganisaation ja linja-esikuntaorganisaation portaikkohierarkiaa, jotka ovat olleet puolustusvoimissa pitkään käytössä.

2.2.3 Tieteellinen liikkeenjohto

Frederik Winslow Taylorin (1856-1915) oli merkittävä modernissa markkinataloudessa toimiva, teollisuusyrityksiä käsittelevän teorian kehittäjä. Hän oli uranuurtaja organisaation tutkimuksen suuntaukselle, jota alettiin nimittää tieteelliseksi liikkeenjohdoksi. Taylorin tutkimus ei koskenut ylimpiä organisaatiotasoja, vaan keskittyi lähinnä suunnitteluun, standardointiin ja inhimillisen suorituksen tehostamiseen suorittavaa osaa valvovalla tasolla. (Routamaa 1993, 7; Rissanen ym. 1996, 17)

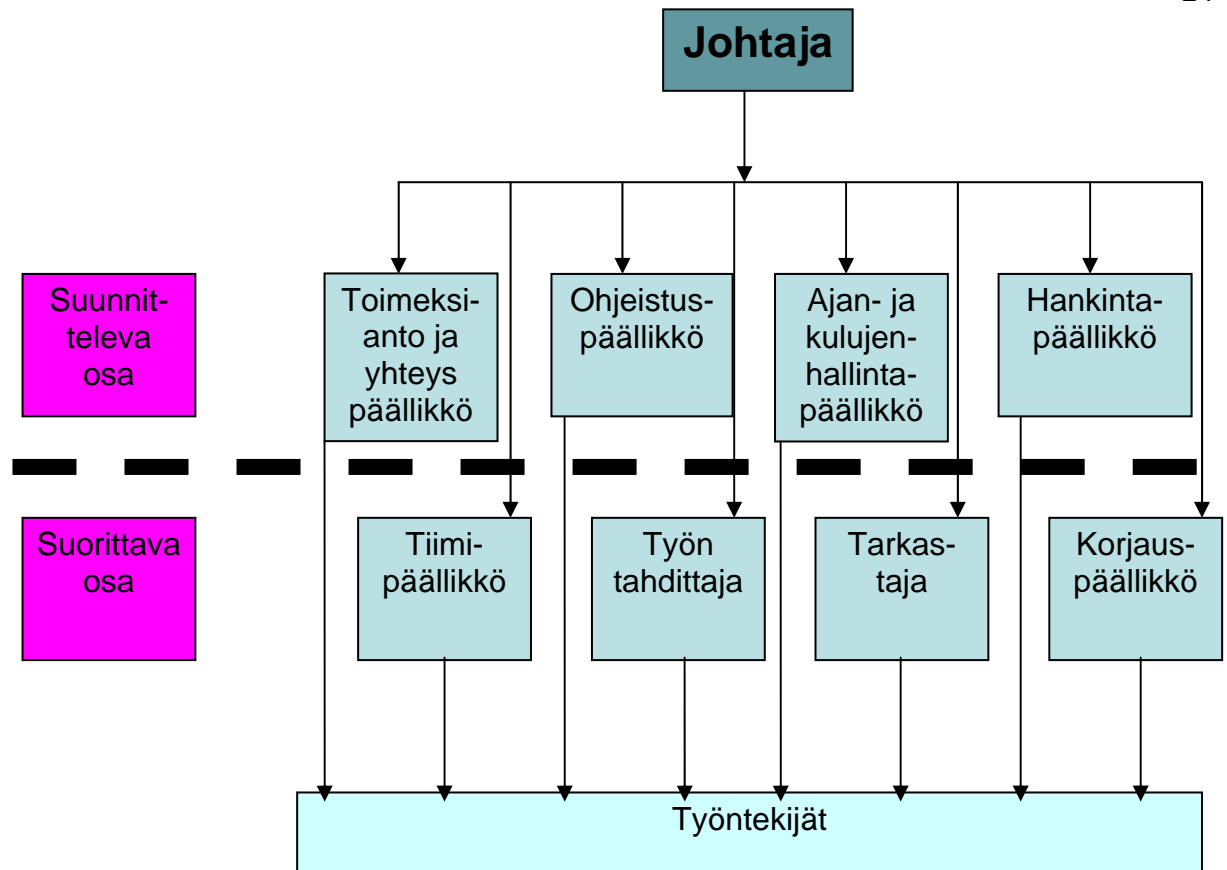
Taylorin mielestä työn tuloksen määräisivät työntekijät, joiden suoritustaso saattoi vaihdella huomattavasti samassakin työssä. Hänen ihmiskäsitys oli varsin pessimistinen. Hänen mielestään suurin tuotantotoiminnan este oli se, että työntekijät

tietoisesti työskentelivät tehottomasti. Tämän vuoksi Taylor pyrki löytämään jokaiselle työntekijälle oikeanlaisen työtavan. Hänen tutkimuksiensa mukaan heille piti valita taipumuksiaan vastaava työnkuva ja yrityksen johdon toimesta kouluttaa oikeat työtavat. Johdon tuli tehdä yhteistyötä työntekijöiden kanssa parhaiden työskentelymenetelmien löytämiseksi. Työntekijöitä motivoitiin palkkatulojen lisäämisellä, jos työntehon kasvu aiheutti tuottavuuden lisäämistä. (Routamaa 1993, 7; Asp & Peltonen 1991, 221-222; Strömmer 1999, 24)

Rissanen ym. (1996, 17; kts. myös Strömmer 1999, 24) listaavat kirjassaan Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon keskeisimmät ajatukset seuraavasti:

- johdon ensimmäinen tehtävä on työn tieteellinen kehittäminen
- työtehtäviin sopivien työntekijöiden valinta ja heidän kouluttaminen
- työn johdon ja työntekijöiden yhteistyö
- työnjohdolle suurempi vastuu työn tehokkaasta suorittamisesta

Taylor oli sitä mieltä, että työntekijällä tuli olla enemmän kuin yksi esimies. Hänen mielestään työnjohdon tuli olla toimintoihin perustuvaa eli jokaista toimintoa varten oli oltava siihen erikoistunut työnjohtaja. (Asp & Peltonen 1991, 222) Taylor korosti, että työnjohtajia oli oltava kahdeksan, joista yksi toimi niin sanottuna kurinpidollisena työnjohtajana, hoitaen esimies-alaisuhteita. Muut ohjasivat ja valvoivat työntekijöiden suorituksia oman erikoisalansa osalta. (Routamaa 1993, 8)



Kuvio 7 Funktionaalinen työnjohtajuus (Routamaa 1993, 8)

Taylorin usean esimiehen mallista syntyi alkuperäinen funktionaalinen organisaatiomalli, joka on kuvattu kuviossa 7. Taylorin erikoistunut johto jakaantui suunnittelevaan ja suorittavaan johtoon. Suunnittelevan johdon valvonta ja opastus tapahtui suorittavan tason työnjohtajan, tiimipäällikön kautta. Muut suorittavan tason työnjohtajat olivat työntekijöiden kanssa päivittäisessä yhteydessä. Funktionaalisessa organisaatiossa työntekijät eivät kuuluneet kiinteästi mihinkään ryhmään, vaan he toimivat yksilöinä. Työntekijä saattoi olla missä tahansa kahdeksasta ryhmästä, riippuen siitä kenen työnjohtajan alaan kuuluvia tehtäviä hän suoritti. (Routamaa 1993, 8-9)

Aspin ja Peltosen (1991, 222) mukaan Taylor edusti samaa ajatusta toimintojen mukaan jäsentyneistä esimies-alais-suhteista kuin 1970-luvulla suosioon tullut matriisiorganisaatio.

2.2.4 Administratiivinen koulukunta

Kaivosinsinöörin ja suuren yrityksen johtajan Henri Fayolin (1841-1925) kerrotaan olevan administratiivisen eli hallinnollisen koulukunnan isä. Hän oli erityisen kiinnostunut suorittavan työn organisoinnista. Hänen mukaansa organisaation toiminnot voitiin jakaa kuuteen ryhmään: (Rissanen ym. 1996, 18)

- tekniikka
- kauppa
- talous
- turvallisuus
- kirjanpito
- hallintotoiminnot

Fayol painotti hallinnollisia ominaisuuksia. Hän yritti löytää analyyttisesti ja tieteellisesti yleiset johtamisperiaatteet. Fayol uskoi, että johtaminen on prosessi, josta saatiin parhaiten tietoa tieteellisellä tutkimuksella. Tutkimus kohdistui johtajan toimenpiteisiin. Hän uskoi esimiesten oikeuteen johtaa alaisiaan, jonka vuoksi hänen mielestään hierarkkinen johtoketju oli organisaatiossa itseoikeutettua ja se muodosti yritykselle selkärangan. Fayolin mukaan jokaisella esimiehellä pitää olla vain tietty määrä alaisia, joita hän valvoo niin sanotun valvontajänteen kautta. (Juuti 2006, 218; Rissanen ym. 1996, 18; Asp & Peltonen 1991, 222)

Lopulta Fayol päätyi kahdeksaan yleiseen periaatteeseen, joihin yrityksen johdon tulisi perustua: (Juuti 2006, 218; kts. myös Rissanen ym. 1996, 18-19; Strömmer 1999, 24)

- työnjako: erikoistuminen lisäsi työnjaon tehokkuutta
- toimivalta ja auktoriteetti: esimies on oikeutettu antamaan alaisille käskyjä
- kuri: työntekijöiden tulee toimia esimiehen käskyvallan mukaisesti
- kullakin työntekijällä pitää olla vain yksi esimies
- samanlaisia toimintoja tekevien työntekijöiden tulee työskennellä samalla osastolla
- hierarkkisuus eli virkatie: asioiden tuli kulkea komentoketjua pitkin
- järjestys: laitteiden, ihmisten ja materiaalien piti olla täsmällisesti oikeassa paikassa, sovittuun aikaan
- oma-aloitteellisuus: jokaisen hierarkiatason tuli tehdä oma-aloitteisia suunnitelmia ja toteuttaa niitä

Fayolin administratiivinen koulukunta ja Weberin byrokratiateoria ovat perustoimintatavoiltaan hyvinkin lähellä toisiaan. Siksi tästäkin syntynyt organisaatorakenne vastaa linja- ja linja-esikuntaorganisaatioiden organisaatorakenteita.

2.2.5 Ihmissuhteiden koulukunta

Ihmissuhteiden koulukunta alkoi kehittyä vuosina 1927-1932, kun niin sanottuja Hawthorne-tutkimuksia suoritettiin Western Electric Companyssa Chicagossa. Koulukunnan perustajana voidaan pitää Elton Myoa, joka antoi yhdessä kollegoidensa Roethlisbergerin ja Whiteheadin kanssa ratkaisevan panoksen tutkimuksen suorittamiselle, tulosten hyödyntämiselle ja niiden merkityksen oivaltamiselle. Tutkijat havaitsivat, että tuotannon kasvu ei ollut riippuvainen fyysisistä tekijöistä, vaan sosiaalisen tilanteen, motivaation, johtamistavan ja työtyytyväisyyden muutoksesta. Pystyttiin osoittamaan, että työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttivat enemmän psykologiset tekijät kuin työolosuhteet. Tutkijat havaitsivat, että työntekijän tekemän työn määrä ei määräydy fyysisen kapasiteetin vaan sosiaalisen kapasiteetin perusteella. (Routamaa 1993, 22-23) Ihmissuhteiden tiedekunnan kannattajat arvostavat organisaation epävirallista osaa virallista osaa enemmän.

Ihmissuhteiden koulukunta pyrkii luomaan organisaatioon sellaisen sosiaalisen työympäristön, joka tekee sen jäsenet tyytyväiseksi, ja siksi kannustaa työntekijöitä saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Se tukee yhteistyötä ja välttää konflikteja, sallien rakentavat ristiriidat, joita ei voi välttää ja jotka ovat vaikutukseltaan organisaation toiminnalle hyödyllisiä. (Routamaa 1993, 23)

Ihmissuhteiden koulukunnan mukaan suurin mahdollinen erikoistuminen ei ole organisaation edun mukaista. Sen mukaan osastokohtaista ylierikoistumista tulisi helpottaa sijoittamalla samat toiminnot erikseen jokaiseen osastoon, eikä siis keskittää jokaista toimintoa omaan osastoonsa. Tämä estää liiallisen koordinoinnin tarvetta. (Routamaa 1993, 23)

Koulukunta suosii matalaa organisaatorakennetta, jossa on minimoitu organisaation vertikaalisten tasojen määrä. Tällä tavoin koulukunta pyrkii saavuttamaan organisaatiolle koskevat tavoitteet. (Routamaa 1993, 23)

2.2.6 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsitettä voidaan pitää eräänlaisena organisaatioteorianana. Se ei varsinaisesti pyri kehittämään uutta organisaatorakennetta vaan yrittää kehittää organisaatioiden tuottavuutta entisestään, joka tietävästi oli myös muiden organisaatioteorioiden ja niiden kehittäjien tavoitteena. Myös puolustusvoimien joissakin joukko-osastoissa muun muassa Maanpuolustuskorkeakoulussa on puhuttu otettavan käyttöön oppivan organisaation periaatteet.

Oppivan organisaation käsitettä edelsi oppivan yrityksen käsite (learning company), josta oli viitteitä jo 1920-luvun kirjallisuudessa. Oppivilla yrityksillä tarkoitettiin lähinnä kaupallisia yrityksiä, jotka pyrkivät hallitsemaan muutosta ns. HRD (Human Resource Development) ja HRM (Human Resource Management) kehittämisideoitten mukaisesti. HRM-kehittämisidean lähtökohtana on, että pyritään täysimääräisesti hyödyntämään henkilöstön osaamista. (Sarala & Sarala, 51-52)

1980-luvulla pohdittiin entistä enemmän koulutuksen, oppimisen ja yrityksen keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Tätä kehitystä vauhditti yhä enemmän kokemuksesta oppimisen (action learning) lähestymistapa. Kunnes 1990-luvun alkupuolella oivallettiin miten paljon koulutuksella, organisaation kehittämisellä ja henkilöstön osaamisen hyödyntämisellä on vaikutusta yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Tällöin yrityksen johdolle tuli pohdittavaksi, miten henkilöstöä tulisi kouluttaa ja kehittää sekä mikä olisi mahdollisimman tehokas johtamismenetelmä. (Sarala & Sarala, 51-52)

Oppiva organisaatio on saanut paljon virikkeitä paitsi HRD- ja HRM-kehittämismalleista, mutta myös kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta. Laatujohtamisen (Total Quality Management) lähtökohtana on, että aktiivinen oman toiminnan kehittäminen johtaa lopulta uuden asian oppimiseen. Siitä hyötyvät muut organisaatioissa työskentelevät ja koko yhteiskunta (Hölttä & Savolainen 1997, 11). Oppivan organisaation toimintatapa on näkökulmaltaan innovatiivisempi ja oppimiskeskeisempi kuin laatujohtaminen. (Sarala & Sarala 1996, 52) Siksi useiden

kokeilujen jälkeen yritykset ovat todenneet oppivan organisaation mallin kehittävän yrityksen tulosta, joka on seurausta työhyvinvoinnin parantumisesta. Työntekijät saavat työskennellä tiimeissä, missä jokaisella ryhmäläisellä on aloiteoikeus ja suhteessa enemmän päätäntävaltaa. Oppiva organisaatio- mallin kautta työntekijöiden tietoisuus oman ja yrityksen asemasta paranee, joka parantaa motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä.

Nykyään oppiva organisaatio on syrjäyttänyt lähes kokonaan oppivan yrityksen käsitteen, koska kehittämispaineet kohdistuvat tänä päivänä muihinkin organisaatioihin kuin liikeyrityksiin. (Sarala & Sarala, 51-52)

Oppivan organisaation tarvetta perustellaan, kuten muitakin organisaatioiden toiminnan kehittämismalleja, tuotantotavan muutoksella. Massatuotanto on historiaa. Sen sijaan halutaan laajempaa valikoimaa, joustavampaa tuotantoketjua ja hajautettua tuotantojärjestelmää. Lisäksi yritykset haluavat kansainvälistyä ja kouluttaa yhä pätevämpiä työntekijöitä oman yrityksen palvelukseen. Nämä tarpeet pakottavat organisaatiot: (Sarala & Sarala 1996, 51)

- hajauttamaan päätöksentekonsa ja antamaan työntekijöille enemmän päätäntävaltaa (Tämä toisinaan johtaa erilaisten osastojen tapahtuvaan tiimityöhön ja itseohjautuviin työryhmiin.)
- aiempaa monipuolisempiin työtehtäviin
- organisaatorakenteen supistamiseen, jolloin hierarkiatasoja puretaan ja esimiehistä tulee yhä enemmän ohjaajia ja valmentajia
- työtä tehdään verkostomaisesti ja etätöinä, kontrolloidun työnteon sijaan

Jotta organisaatiosta tulisi oppiva, siinä työskentelevien yksilöiden pitää olla oppivia. Todellisuudessa yksilöt ovat organisaation oppijoita, mutta organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa. Yksilöiden oppimisen myötä koko organisaation joustavuus ja toimintavarmuus paranee, sillä oppiminen vähentää rutinoitumista ja lisää työn vaihtelua. (Moilanen 2001, 17) Työhyvinvointi on oppivan organisaation ideologian kannalta tärkeä asia. Jos oletetaan, että yksilö on työhyvinvointiinsa tyytymätön, mikä on silloin hänen oppimismotivaationsa? Toisaalta työnantaja pystyy tukemalla oppivan organisaation mallia kehittämään työntekijöiden työhyvinvointia. Oppiva organisaatio voikin olla työhyvinvoinnin lähde ja kehittäjä.

Oppiva organisaatio korostaa oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa.

Sarala & Sarala kertovat teoksessaan (1996, 54) Jonesin ja Hendryn (1992) oppivaa organisaatiota käsittelevän kirjallisuuden analysoinnista. Jones ja Hendry uskovat löytäneensä ainakin kolme oppivan organisaation teoriaan liittyvää näkökulmaa. Ensimmäisen näkökulman mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka madaltaa organisaatorakennettaan poistamalla välijohtotasoja. Tämä johtaa samalla henkilöstön uudelleen kouluttamiseen ja yhteisen vision tavoittelemiseen. Toisessa näkökulmassa väitetään olevan kaikki ensimmäiseen näkökulmaan sisältyvät piirteet sekä avoimuus ja oman toiminnan kriittinen tarkastelu. Lisäksi organisaation osaaminen on ymmärretty laajemmin. Osaamiseen liitettiin työntekijöiden osaamisen lisäksi organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin sisältyvät tiedostetut ja tiedostamattomat toimintakäytännöt ja -rutiinit. Kolmannessa näkökulmassa sen sijaan ovat kaikki mainitut ominaisuudet tarpeen, jotta työntekijöiden välille kehittyä avoin vuorovaikutus ja kyetään tehokkaasti tekemään tarvittavia muutos- ja kehittämistoimenpiteitä. Näiden lisäksi on syytä keskittyä muutoksien ja organisaation toimintatapojen tutkimiseen. Niiden tutkimisen tarkoituksena on uusien menettely- ja toimintatapojen luominen.

Oppivan organisaatioiden oppimiskäsityksessä yhdistyvät kokemus, vuorovaikutteisuus ja itseohjautuvuutta tavoitteleva oppiminen. Oppiminen on mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta. Oppivassa organisaatiossa pyritään siihen, että jokaisella on tasavertainen ja esteetön mahdollisuus opiskella. Esteetön opiskelu vaatii muutosvastarinnan käsittelyä, aikataulujen ja voimavarojen uudelleen organisoimista sekä vuorovaikutuksen lisäämistä. Oppiva organisaatio kehittyä ja oppii jatkuvasti ihmistensä kautta.

Oppivassa organisaatiossa on olennaista, että oppiminen yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Oppiminen voidaan liittää itse tuotantoprosessiin, eikä se teetä työntekijöille ylimääräistä työtä. Oppimisnäkökulma merkitsee myös sitä, että laaditaan kehityssuunnitelmia organisaatiolle, ryhmille ja yksilöille. (Hätönen 2000, 11)

Tieto ja osaaminen ovat organisaation yhteistä pääomaa, joita jokaisen tulee omalta osaltaan kartuttaa ja jakaa. (Kanerva, Lindgren, Mansukoski & Syväniemi, 2004)

2.3 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri-käsitteelle ei ole olemassa yhtä kaikkien hyväksymään selitystä niin antropologian kuin organisaatioteorioidenkaan piirissä. Yleisimmin organisaatiokulttuuri on ymmärretty organisaation arvoiksi. (Reiman 2001, 10)

Organisaatiokulttuuri kattaa koko työyhteisön toiminnan. Se on olemassa, tahdottiin tai ei. Organisaatiokulttuuri liittyy toiminnan sisältöön, keinoihin ja soveltamiseen. Se vaikuttaa työntekijöiden elämäkäsitteisiin, arvomaailmaan, asenteisiin ja motivaatioon sekä työyhteisön ilmapiiriin, ryhmähenkeen ja ryhmävireeseen. Organisaatiokulttuuri kuuluu samalle tasolle kuin työyhteisön toiminta-ajatus ja päämäärät, strategia sekä yrityspolitiikka. Siitä huolehtiminen kuuluu koko työyhteisölle. (Asp & Peltonen 1991, 178-179)

Scheinin (1985, 26) mukaan kulttuurin laajimmassa merkityksessä meillä on sivilisaatiot, etnisesti yhtäläiset maat, maiden sisäiset etniset ryhmät, tehtävä- tai ammattikohtaisten yhteisöjen kulttuuritaso ja lopuksi organisaatiot, joiden sisältä voimme tunnistaa yksiköitä ja ryhmiä.

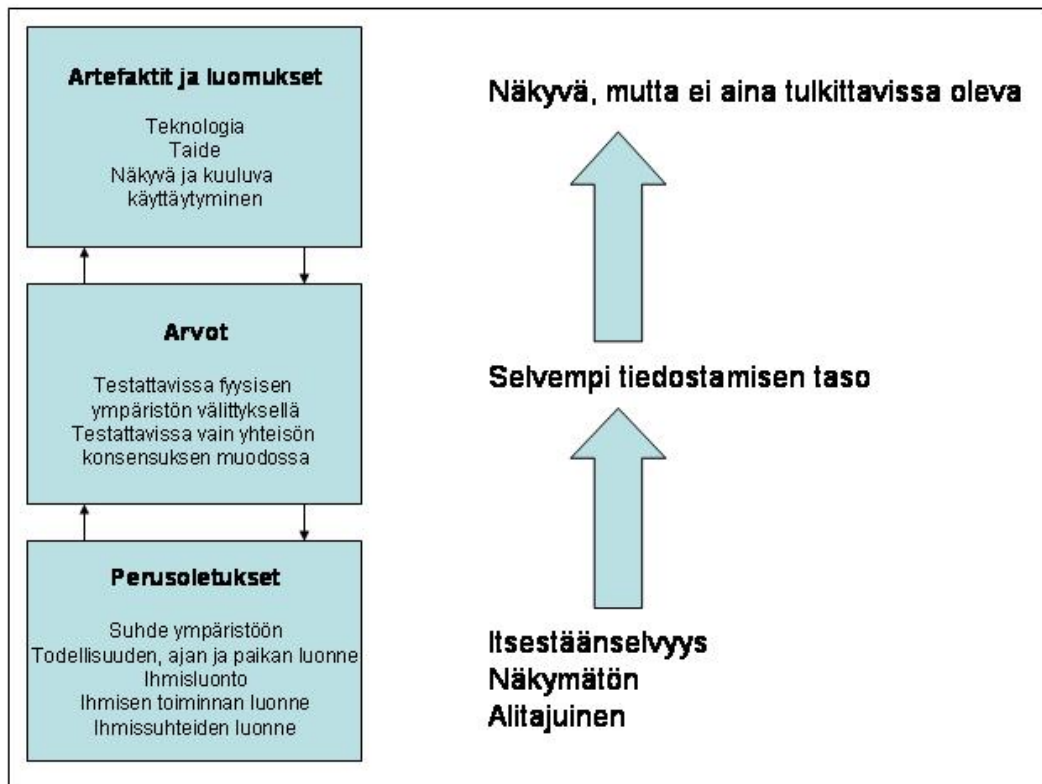
Schein (1985, 2; 1987, 19-20) väittää kirjassaan, että johtajuuden ja kulttuurin välinen suhde on erittäin läheinen. Hänen mukaansa johtajat luovat organisaatiokulttuurin, johtavat sitä ja mahdollisesti myös tuhoavat. Johtajien ainut todella tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria sekä työstää sitä.

Hän uskoo, että kulttuurin termi tulisi rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa. Se on yhteinen joillekin organisaation jäsenille ja pystyy määräämään organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella tavalla. Nämä oletukset ovat totuttu tapa reagoida ryhmän sisäisiin, sen yhdentymiseen liittyviin ja ulkoisen ympäristön tuottamiin ongelmiin. Reagointitavasta on tullut itsestäänselvyys, koska sen avulla on voitu onnistuneesti ja toistuvasti ratkaista näitä ongelmia. (Schein 1985, 6-7; Schein 1987, 24)

Kulttuuria tulisi tarkastella jonkun tietyn organisaation omaisuutena. Toisin sanoen, jos organisaatiolla on lukuisa määrä yhteisiä kokemuksia sisäisten ja ulkoisten ongelmien ratkaisusta, voidaan olettaa näiden yhteisten kokemusten muovanneen organisaatiolle yhteisen näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja heidän organisaationsa paikasta siinä. Yhteisiä kokemuksia tulee olla riittävästi, luodakseen ryhmälle yhtenevän näkemyksen. Yhteisen näkemyksen pitäisi olla riittävän pitkään toiminut ja muuttunut itsestäänselvyydeksi. Kulttuuri on siis ryhmäkokemuksen myötä opittua tulosta. Sitä on löydettävissä vain sieltä, missä on määritettävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa. (Schein 1985, 7; Schein 1987, 25)

Kulttuurin termiä voi Scheinin (1985, 1987) teorian perusteella soveltaa minkä kokoiseen sosiaaliseen yhteisöön tahansa, kunhan sillä on ollut mahdollisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään. Toisin sanoen, yhteisö on kehittänyt itselleen perusoletuksen mallin käsittelemään sisäisiä ja ulkoisia ongelmiaan. Kehitetty malli on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja opettaa uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Schein 1985, 9; Schein 1987, 26)

Kulttuuri jakautuu Scheinin (1985, 15; 1987, 31) tutkimuksessa kolmeen kulttuurilliseen osatekijään. Esimerkkeinä hän mainitsee jonkin organisaation fyysiset toimitilat, perusarvot, joita on ryhdytty pitämään organisaation ideologiana tai filosofiana ja kaiken perustana olevat käsiteluoikat ja oletukset, jotka mahdollistavat ihmisten keskinäisen viestinnän ja arkipäivän ilmiöiden tulkinnan. Kuviossa 8 on tuotu ilmi miten Schein pyrkii erottamaan tasot toisistaan. Hän pitää kulttuurin ytimenä useaan kertaan mainittuja perusoletuksia, mutta arvoja sekä käyttäytymistapoja kulttuurin perusoletuksien ilmentymisenä.



Kuvio 8. Scheinin käsitys kulttuurin tasoista ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta. (Schein 1985, 14; Schein 1987, 32; ks. myös Juuti 1992, 27-28; Juuti 2006, 246; Reiman 2001, 12)

Schein (1985, 15-16; 1987, 33-34) on nimennyt ensimmäisen tason artefakteiksi eli ihmistyön aikaansaannoksiksi. Kulttuurin näkyvimälle osalle sijoittuvat ihmisten rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Tällä tasolla on nähtävissä organisaation fyysinen tila, ryhmätyön tekninen tulos, puhuttu ja kirjoitettu kieli, taiteelliset luomukset sekä jäsenten käyttäytyminen.

Toinen taso on varattu arvoille. Eräässä mielessä kaikenlainen kulttuurinen oppiminen on alkujaan lähtöisin jonkun arvoista. Ne ilmoittavat miten asioiden pitäisi olla, vastakohtana sille miten ne ovat. Arvoista monet ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä johdattaessaan työyhteisöä ratkaisemaan tiettyjä tilanteita. Kulttuurin ja arvojen kokonaisvaltainen hahmottaminen vaatii perusoletustason huolellista ymmärtämistä. (Schein 1985, 15-16; Schein 1987, 33-34)

Kolmannella tasolla Schein kertoo kulttuurin perusoletuksista, joita hän pitää kulttuuri-ilmion perustana. Perusoletukset ovat jatkuvan onnistuneen toiminnan myötä muuttuneet itsestäänselvyyksiksi. Ne ovat yksilön käyttäytymistä hallitsevia, piileviä ominaisuuksia, jotka kertovat miten havainnoidaan, ajatellaan ja tunnetaan. Tutkiessa jonkin organisaation arvoja ja artefakteja voidaan yrittää tehdä johtopäätöksiä niiden pohjalla olevista perusoletuksista. Tämä vaatii huomattavaa sitoutumista, koska ihmiset eivät mielellään tuo esille omia perusoletuksiaan. (Schein 1985, 15-16; Schein 1987, 35-36)

Kohde	Ulottuvuudet		
	Hyvä	Hyvä tai paha	Paha
Ihminen	Hyvä	Hyvä tai paha	Paha
Ympäristö	Dominointi	Tasapaino	Alistuminen
Ihmissuhteet	Yksilöt	Samanarvoiset suhteet	Hierarkkiset suhteet
Toiminta	Tekeminen	Valvonta	Oleminen
Aika	Tulevaisuus	Nykyhetki	Menneisyys
Tila	Yksilöllinen	Sekamalli	Julkinen

Taulukko Scheinin määrittelemiä perusoletuksia, joihin kulttuuri hänen mukaansa perustuu. (Schein 1985, 86; Schein 1987, 100)

Schein on lainannut osan perusoletuksista Kluchohnilta ja Strodtbeckiltä (1961), jotka tutkivat Yhdysvaltojen lounaisosien kulttuureja. Seuraavaksi kerrottavat perusoletukset ovat taulukosta ja perustuvat Scheinin käsityksiin. (Schein 1985, 85-111; Schein 1987, 99-123, ks. myös Juuti 2006, 246-247)

Joissakin kulttuureissa pidetään ihmisiä hyvinä, pahoina tai niiden välimuotona. Yhteisöissä, joissa ihmisten perusolemusta pidetään hyvänä, luotetaan ihmisiin, kun taas ihmisiä pahoina pitävissä yhteisöissä ei luoteta ihmisiin. (Schein 1985, 85-111; Schein 1987, 99-123, ks. myös Juuti 2006, 246-247)

Yhteisöissä, jotka pyrkivät dominoimaan ympäristöä, uskotaan, että voidaan vaikuttaa vallitseviin ympäristöongelmiin ja ympäristö voidaan alistaa ihmisten käyttöön. Yhteisössä, joka pyrkii tasapainoon ympäristön kanssa, tyytyy siihen mitä annetaan ja sopeutuu siihen. Yhteisöissä, joilla on alisteinen suhde ympäristön

kanssa, eletään täysin sen armoilla. (Schein 1985, 85-111; Schein 1987, 99-123, ks. myös Juuti 2006, 246-247)

Yksilöllisissä yhteisöissä kunnioitetaan yksilön saavutuksia. Yhteisöllisissä yhteisöissä yksilöt määrittävät itsensä yhteisön kautta. (Schein 1985, 85-111; Schein 1987, 99-123, ks. myös Juuti 2006, 246-247)

Toimintaa painottavissa yhteisöissä tärkeimpiä ovat suoritukset. Toimintaan liittyy tarve muuttaa ympäristöä. Toiset yhteisöt taas hyväksyvät olemisen. Ne eivät pyri muuttamaan ympäristöä tai ihmisiä, vaan hyväksyvät ne sellaisinaan. (Schein 1985, 85-111; Schein 1987, 99-123, ks. myös Juuti 2006, 246-247)

Organisaation toiminnassa voidaan korostaa itsensä kehittämistä ja toteuttamista, omien mahdollisuuksien täysimittaista hyödyntämistä tai hierarkiaa, sääntöjä, tarkkaan määriteltyjä rooleja ja muita keinoja, jotka auttavat hallitsemaan ihmisiä. Toimintaan liittyy myös käsitys työn luonteesta sekä työn, perheen ja henkilökohtaisten asioiden suhteesta ja tärkeysjärjestyksestä. Jos jonkin tietyn organisaation jäsenillä on erilaiset oletukset työstä yhtenä toiminnan muodoista ja sen suhteellisesta merkityksestä muiden toimintojen rinnalla, nämä erot ilmenevät turhautumisena ja viestinnän katkeamisena. Näiden lisäksi toiminta kytkeytyy usein sukupuolirooleihin ja tasa-arvokysymyksiin sekä ylimmän johdon toimintamalleihin ja tapaan suhtautua ihmiseen, toimintaan ja ongelmiin. (Schein 1985, 85-111; Schein 1987, 99-123, ks. myös Juuti 2006, 246-247)

Tulevaisuussuuntautuneissa yhteisöissä painotetaan edistymistä, kehittymistä ja tulevien päämäärien saavuttamista. Kyseiset yhteisöt pitävät tärkeinä tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa. Menneisyyspainotteisessa toiminnassa keskitytään perinteisiin. (Schein 1985, 85-111; Schein 1987, 99-123, ks. myös Juuti 2006, 246-247)

Tarkastelee asioita missä ympäristössä tahansa, voidaan todeta, että niihin vaikuttaa aina kulttuuritekijöitä. Mikäli pystyy analysoimaan kulttuuri-ilmiön syvintä dynamiikkaa, voi huomata, että se auttaa suunnattomasti tulkitsemaan sekä organisaatio- että yksilötason ilmiöitä. (Schein 1985, 48; Schein 1987, 64)

2.4 Organisaatorakenteet

Organisaation rakenteessa määritellään sen eri toiminnot ja niiden väliset suhteet sekä ihmisten väliset suhteet. Organisaation rakenteeseen vaikuttaa voimakkaasti organisaatiossa tehtävän työn luonne, sekä ympäristö, jossa organisaatio toimii. (Rissanen ym. 1996, 22)

Organisaatorakenne saattaa olla toimivan yrityksen perusta. Lämsä ja Hautala (2004, 152) kirjoittavat, että rakenne tekee mahdolliseksi johtamisen, jonka lisäksi se luo organisaation jäsenille yksiselitteisen näkemyksen toiminnan järjestelyistä, työn jaosta ja ohjauksuhteista. Heidän mielestään organisaatorakenteen pohjalta suunnitellaan, ohjataan, järjestetään ja valvotaan toimintaa. Se määrittää ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkot.

Rakenteellisen tehokkuuden mahdollistavat seuraavat organisaatorakenteen tehtävät: (Lämsä & Hautala 2004, 153)

- taloudellisen ja tehokkaan toiminnan sekä resurssien tarkoituksenmukaisen käytön mahdollistaminen
- toiminnan valvonta
- vastuun ja velvollisuuksien määrittely henkilöille, ryhmille ja tiimeille
- tehtävien ja organisaation välinen koordinointi
- joustavuuden mahdollistaminen kehittämistarpeissa
- ihmisten tyytyväisyyden ja yhteistyön edistäminen

Organisaatorakenteita tutkiessa pitää ottaa huomioon, että ne ovat teoreettisia lähtökohtia. Käytännön työelämässä organisaatiot ovat usein näiden sekamuotoja. Puolustusvoimissa on pyritty jo vuosien ajan kitkemään pois byrokraattinen johtamismalli, jonka myötä myös organisaatorakenteeseen olisi pitänyt tulla muutoksia. Linjaus on siksi ristiriidassa organisaatorakenteiden kanssa, sillä linjaorganisaatio syntynyt Weberin byrokratiateorian tuloksena.

2.4.1 Linjaorganisaatio

Linjaorganisaatio on organisaation niin sanottu perusmalli (kuvio). Sille on ominaista, että organisaatio perustuu kokonaan hierarkkiseen ajatukseen ja kaikki käskyvalta on

fokusoitu organisaation ylimpään johtoon. Jokaisella työntekijällä on yksi esimies, joka antaa kaikki käskyt(vrt. Weberin byrokratiateoria).(Rissanen ym. 1996, 24)

Linjaorganisaatiossa asiakkaita saatetaan käsitellä ainoastaan tapauksina, jolloin johtamisesta tulee liian autoritääristä. Se laskee työntekijöiden motivaatiota. (Rissanen ym. 1996, 24) Linjaorganisaation sisäinen tiedottaminen ja tiedonkulku saattaa hidastua useiden organisaatiotasojen vuoksi, koska se edellyttää virkatien (asetien) käyttämistä.

Linjaorganisaation hyvinä puolina pidetään sitä, että valta- ja vastuusuhteet voidaan rajata helposti. Organisaation toimintaa helpottavat myös vähäisten ohjausmenetelmien hyödyntäminen, jonka vuoksi yhtä työtä ei suoriteta kahteen kertaan. Lisäksi linjaorganisaatio on selkeä urakehityksen näkökulmasta. (Asp & Peltonen 1991, 225-226)

Linjaorganisaatiota voidaan pitää organisaatio perusaineena, jota täydennetään eri tilanteiden ja edellytyksien mukaan. (Rissanen ym. 1996, 24)



Kuvio 9 Viestikomppanian organisaatiokaavio, joka edustaa perinteistä linjaorganisaatiota

Tutkimuksessa on tarkasteltu maavoimien joukko-osastojen linjaorganisaatiota, joita ovat käytännössä kaikki varusmiehiä kouluttavat maavoimien joukko-osastot.

2.4.2 Linja-esikuntaorganisaatio

Linja-esikuntaorganisaatio on ohjausjärjestelmä, jossa johdon apuna on asiantuntijoista koostuva esikuntaelin. Esikunta on sivuelin, jolla ei ole oikeuksia antaa määräyksiä, vaan ainoastaan neuvoa ja ohjata. Vaikeuksia aiheuttavat ohjeiden ja käskyjen erottelu toisistaan, koska usein ohjeet koetaan lähettäjän asiantuntemusauktoriteetin vuoksi käskyiksi. (Rissanen ym. 1996, 25-26)



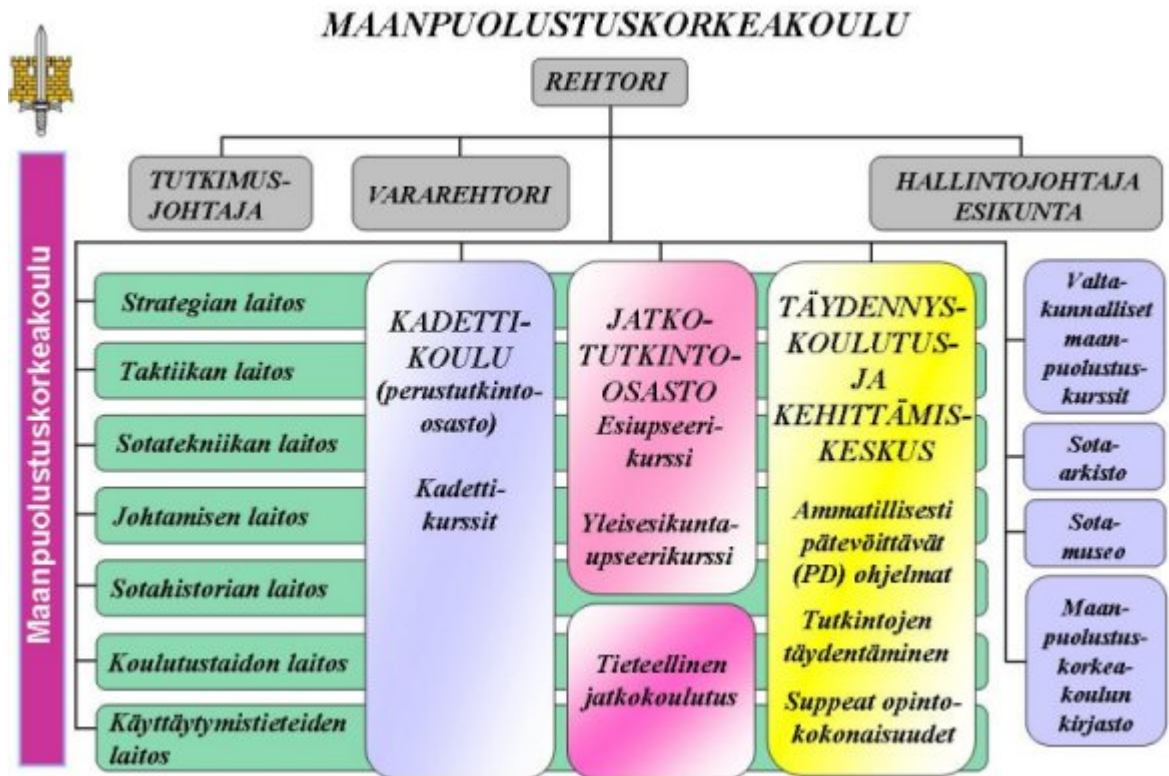
Kuvio 10. Puolustusvoimien pääesikunnan organisaatiokaavio, joka noudattelee linja-esikuntaorganisaation rakennetta (Pääesikunta 2006)

Esikunnassa ja linjalla työskentelevät ihmiset eroavat toisistaan melkoisesti. Esikuntaan palkataan hyvin koulutettuja, nuoria insinöörejä, kun taas linjalla arvostetaan oman alan kokemusta. Tämä saattaa aiheuttaa esikunnan ja linjan työntekijöiden välille erimielisyyksiä. Siksi linja-esikuntaorganisaation työntekijöille on annettava tarkat vastualueet. (Sjöstrand 1981, 179-186; Rissanen ym. 1996, 25-26)

2.4.3 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiossa organisaation eri osat, kuten tuloyksiköt, osastot ja projektit ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Tätä rakennetta käytetään erityisesti suurissa monikansallisissa yrityksissä, korkeakouluissa, sairaaloissa ja pienissä

asiantuntijaorganisaatioissa. (Lämsä & Hautala 2004, 163) Esimerkiksi puolustusvoimien Maanpuolustuskorkeakoulu toimii matriisiorganisaation mukaisesti (kuvio 11).



Kuvio 11. Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatorakenne (Maanpuolustuskorkeakoulu 2006)

Matriisiorganisaatio perustuu kahteen asiaan. Ensinnäkin, se on järjestetty toimintokohtaisesti. Kukin toiminto vastaa omasta toiminnastaan muulle organisaatiolle. Toiseksi organisaatio on rakennettu divisioonien mukaan alueittain tai tuotteittain. Matriisissa olevilla on näin ollen kaksi esimiestä: toimintokohtainen ja alue- tai tuotekohtainen. Matriisiorganisaatio on toiminnallisesti vaativa, koska se on kahden johtajan ristikkäisohjauksessa. (Lämsä & Hautala 2004, 163)

Toimiessaan matriisiorganisaatio mahdollistaa luovaan ja innovatiiviseen toimintaan sekä tehokkaaseen resurssien hyödyntämiseen. Haittoina ovat rooliristiriidat, roolien päällekkäisyydet ja epäselvien johtamistilanteiden synnyttämä toiminnan halvaannuttaminen. (Lämsä & Hautala 2004, 163)

Maanpuolustuskorkeakoulussa oleva matriisiorganisaatio toimii koulutuslaitosten ja erilaisten kurssien vuorovaikutuksella. Esimerkiksi kadettien opetus on jaettu opintokokonaisuuksiin, joita johtavat koulutuslaitoksien (johtamisen laitos, tekniikan laitos, strategian laitos jne.) johtajat ja vastaavat opettajat. He johtavat opetusta, mutta kadetteja johtaa kurssinjohtaja. Kadeteillakin on siis kaksi esimiestä kurssin johtaja, joka kuvaa tuotekohtainen esimiestä ja koulutuslaitoksen esimies, joka on toimintokohtainen esimies. Tutkimuksen jaottelun mukaan puolustusvoimien matriisiorganisaatioihin lukeutuvat Maanpuolustuskorkeakoulun lisäksi Maasotakoulu ja Puolustusvoimien Kehittämiskeskus.

2.5 Organisaatio tiiviisti

Organisaatiota tarkastellessa pitää ottaa huomioon sen moninaisuus. Organisaatiolla on aina rakenne, joka ei välttämättä ole yksiselitteinen. Se saattaa sisältää variaatioita monista organisaatorakenteista. Vaikka organisaation rakenne olisi selkeästi jonkin rakenteen mukainen, ei se välttämättä toimi sen mukaisesti.

Organisaatorakenteen uskotaan selkeyttävän työntekijöille näkemyksen toiminnan järjestyksestä, sisäisistä johtosuhteista ja virkateista. Se antaa suuren ja miksei pienenkin organisaation työntekijöille käsityksen siitä, mitä erilaisia komponentteja ja osastoja organisaatio sisältää. Organisaatorakenteen voi siis olettaa olevan myös kokonaiskuvan ja viestiverkon luoja sekä antavan suuntaa organisaation tehtävästä ja tavoitteesta.

Organisaatorakenteet ovat syntyneet organisaatioteorioiden vaikutuksesta. Teorioiden pohjalta on alettu luomaan niihin sopivia rakenteellisia malleja, joiden on uskottu edesauttavan teorioiden toteutumista ja toimista. Teorioiden taustalla on monesti joku vaikuttavan yrityksen päämies, joka on pyrkinyt erilaisten teorioiden kautta parantamaan yhtiönsä kustannustehokkuutta. Organisaatioteoriat ovat sidoksissa eri aikakausiin ja tuntuvat olevan jatkuvassa muutosprosessissa maailman muuttuessa niiden ympärillä.

Organisaatio voidaan kompaktisti määritellä seuraavien kysymyksen kautta:

Kysymys	Vastaus
1. Mistä organisaatio muodostuu?	1. Ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä.
2. Miksi organisaatio on olemassa?	2. Tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. Mikä on organisaation suhde ympäristöönsä?	3. Ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia. Organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen ominaisuudet heijastuvat organisaation rakenteeseen.
4. Miten organisaatio toimii?	4. Ympäristöön sopeudutaan pyrkimällä löytämään tietynlainen tasapaino työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä.

Taulukko 2. Organisaatio pelkistetyksi kysymyksen avulla (Juuti 2006, 205)

3 JOHTAMINEN JA PALAUTE SUHTEESSA TYÖHYVINVOINTIIN

Johtaminen on läsnä kaikessa toiminnassa jossakin muodossa. Johdamme itseämme, toisiamme, organisaatioitamme. Vaikka johtamista ja sen tarvetta kritisoidaan, ilman sitä ei olisi järjestelmällistä yhteistoimintaa. (Nissinen 2004, 21)

Toimivassa organisaatiossa pelkkä taloudellinen menestyminen ei takaa sen tulevaisuutta, ei ainakaan pitkällä ajanjaksolla. Tuloksellisuuden lisäksi tulee huolehtia yrityksen henkisestä hyvinvoinnista, jonka yksi tärkeimmistä tekijöistä on avoin vuorovaikutus. Avoimen ilmapiirin seurauksena kyetään keskustelemaan asioista suoraan. Niistä voidaan keskustella kriittisesti ja tehdä työyhteisön kannalta edullisia kompromisseja. (Baldauf 1992, 70-71) Vain esimies, joka on tarpeeksi kypsä havaitsemaan oman tietämättömyytensä, voi kaikkia hyödyntävällä tavalla käynnistää keskusteluja, joissa yhdessä etsitään hyvää toimintalinjaa ja oikeaa etenemistä. (Juuti & Vuorela 2002, 38)

Organisaatiolla tulee olla selkeä kuva perustehtävästä. Perustehtävä antaa työlle suunnan, asettaa yleiset ja yksilölliset tavoitteet ja liittää usein organisaation jonkin laajemman kokonaisuuden osaksi. Esimiehen on koordinoitava perustehtävän sisältö, tavoitteet ja arvot, joille se perustuu. (Kaivola 2003, 144) Jokaisen pitää tietää mitä olemme, miksi olemme ja minne haluamme mennä, jotta voisimme sitoutua tehtäviimme. (Nissinen 2004, 69)

Johtajan tehtävänä on suurien linjojen jäsentäminen. Hän rajaa toiminnan todelliset ehdot sekä arvioi käytettävissä olevat voimavarat suhteessa tavoitteeseen. (Heiske 1997, 174)

Johtajan on oltava sosiaalisesti kypsempi kuin alaisensa. Johtajan kypsyys merkitsee kykyä ymmärtää työyhteisön tunteita ja kykyä olla järkkymätön ryhmässä vallitsevien suuntauksien suhteen. (Heiske 1997, 175) Esimiehen pitäisi pystyä ohjaamaan työympäristö mahdollisimman tasapainoiseksi ja stabiiliksi.

Keskeistä on näkemys, että vastuun kantaminen koko organisaation toiminnasta edellyttää monipuolista johtamisosaamista ja toimimista monimutkaisissakin tilanteissa. Johtajat joutuvat toimimaan erilaisissa ja ristiriitaisissakin ympäristöissä

johtamisen eri kentillä. Johtamisen eri kenttiä on kuvattu muun muassa Aallon laatimassa johtamisen nelikentässä kappaleen 1.2 kuviossa 2.

Johtamisen merkitystä on turhaa kyseenalaistaan puhuttaessa työyhteisöstä ja organisaatioista. Esimies kertoo toimintalinjat, vastaa tuloksellisuudesta ja kantaa vastuun organisaation toimivuudesta. Ilman kykenevää esimiestä ei ole toimivaa organisaatiota eikä työyhteisöä. Toisaalta myös ilman palautetta organisaatioissa ei ole mitään kehitettävää. Palaute on kehittävää, kun se tuodaan esille oikealla tavalla.

Johtamisen malleja on yhtä paljon kuin on johtajia, sillä jokainen johtaja on yksilö. Jokainen yksilö taas kokee itselleen parhaan tavan johtaa. Ei ole olemassa määritelmää parhaasta johtamismenetelmästä, vaan on menetelmiä, jotka johtavat hyviin johtamissuorituksiin.

Onnistuneessa johtamissuorituksessa on laadukkuutta, taloudellisuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Näitä neljää tekijää voisi nimittää tuloksellisuudeksi. Tuntematon määrä tuloksellisia johtamissuorituksia saa aikaan hyvän johtamismenetelmän.

Vaikka varusmiehiä koulutetaan puolustusvoimissa ensisijaisesti syväjohtamisen mallin mukaan, on oltava avarakatseinen muidenkin johtamisteorioiden suhteen. Puolustusvoimien johtajatehtävät käsittävät valtavan kirjon erilaisia vaatimuksia ja toimintatapoja, jotka edellyttävät ottamaan huomioon myös muita oppeja. Johtajat saattavat johtaa konkreettisesti joukkoja, kun jotkut taas johtavat asioita ja niiden mutkatonta etenemistä. Joidenkin täytyy johtaa operatiivisesti ja ennakkoiden, kun joidenkin taas pitää johtaa tilanteen mukaan. Monipuoliset tehtävänkuvaukset edellyttävät erilaisia johtajia ja johtamistyyliä.

3.1 Tilannejohtaminen

Tuloksellisia johtamistyyliä etsittiin jo 1940-1960-luvuilla tutkimusten avulla. Silloin tehtiin karkea jako kolmeen erilaiseen johtamistyyliin: autoritaariseen, demokraattiseen ja antaa mennä- johtamistyyliin. Taulukossa 3 on esitelty johtamistyylien erilaiset pääpiirteet:

Demokraattinen johtamistyyli	Autoritaarinen johtamistyyli	Antaa mennä -johtamistyyli
<ul style="list-style-type: none"> - laaja yhteistyö ja osallistuminen - avoin kommunikointi - luottamus - arvonta ja ystävällisyys - töistä sopiminen yhdessä - työn laatu hyvä. 	<ul style="list-style-type: none"> - johtajakeskeinen - vaikutusvalta ja valvonta johtajalla - viestintää vähän, yksisuuntaista - hyökkäävä ja etäinen - usein kaunaa, pelkoa ja riitaa - työn laatu usein hyvä. 	<ul style="list-style-type: none"> - mukavuus, mutta epävarmuus - vaikutusmahdollisuus sillä, joka sattuu sen ottamaan - järjestelmällisen kommunikaation ja seurannan puuttuminen - hosuminen ja vastuuttomuus - epäjärjestys - työmotivaatio yleensä heikko - työn laatu heikko.

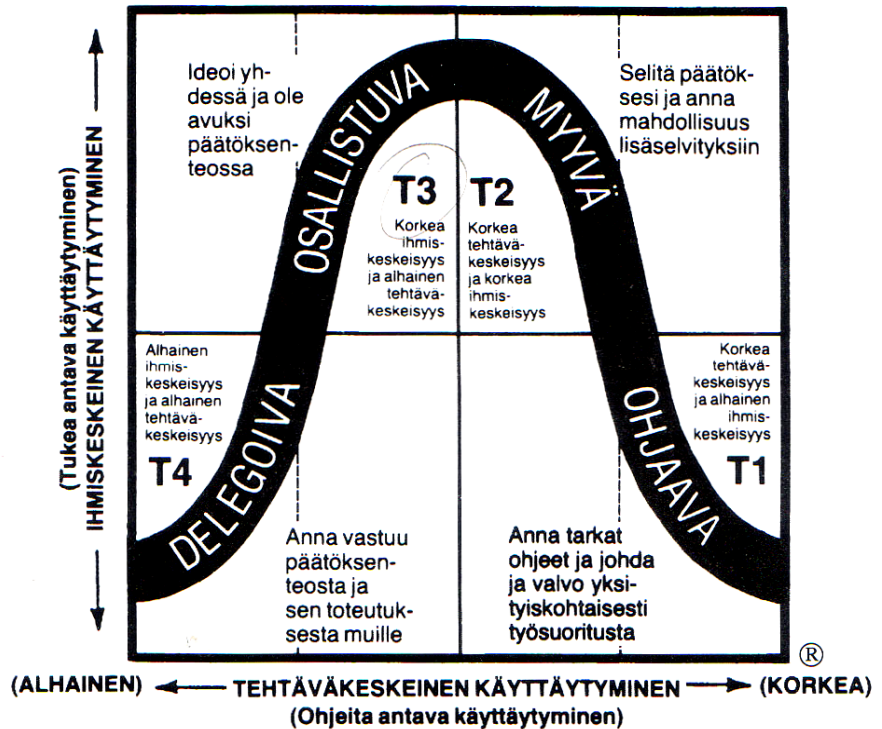
Taulukko 3. Kolmen johtamisen päätyylin ominaispiirteet (Strömmer 1999, 78; Viitala 2004, 78)

Näiden esitettyjen tutkimusten perusteella ja niihin pohjautuvien johtamisteorioiden pohjalta tutkijat Victor Vroom ja Philip Yetton päätyivät 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa pohtimaan johtajuuden tilannesidonnaisuutta. Heidän mukaansa esimiehen johtamiskäyttäytymiseen vaikutti suoranaisesti vallitseva tilanne. Tilannemuuttujina tarkasteltiin mm. alaisia, käytettävää aikaa sekä työn sisältöä ja vaatimuksia. Tilannemuuttujiksi tuli näin ollen ihmis- ja tehtäväkeskeisyys. (Viitala 2004, 82)

Todellisen kehitysaskelen tilannejohtamisen malli koki tutkijoiden Paul Herseyn ja Kenneth H. Blankhardin myötä, kun he syvensivät tilannejohtamisen mallia entisestään. He loivat muista poiketen oman kolmiulotteisen mallin, joka korostaa aiempaa syvällisemmin alaisten roolia. Heidän mallinsa perusajatuksena on, ettei ole yhtä ainoata tehokasta ja parasta tapaa johtaa. (Hersey & Blankhard 1990, Viitala 2004, 84)

Käytännössä tilannejohtamisen malli taiteilee ihmiskeskeisen ja tehtäväkeskeisen käyttäytymisen välillä. Huomioitavaa on, että nämä mallit eivät silti ole toisiaan poissulkevia vaan niiden joustava ja tilanteenmukainen käyttäminen on hyvää johtamistaitoa. (Hersey & Blankhard 1990, 164-165; Strömmer 1999, 84)

(KORKEA) JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN



Kuvio 12. Tilannejohtaminen (Hersey & Blankhard 1990, 164)

Tilannejohtaminen on nimenomaan johtamisen malli, ei teoria. Tämä tarkoittaa sitä, että se ei tutki mitään johtamisen aluetta, vaan mallintaa käytännössä koettua ja tutkittua tehokkaan johtamisen menetelmää. Asiat on siis koottu käytännöstä sellaiseen muotoon, että jokainen voi niistä oppia. (Hersey & Blankhard 1990, 163)

Tilannejohtaminen perustuu ohjauksen ja ohjeistamisen määrän, esimiehen sosioemotionaalisen tuen määrän ja alaisten valmiustason vuorovaikutukseen. Tilannejohtaminen auttaa esimiehiä ymmärtämään alaisten valmiustason ja tehokkaan johtamistyylin välistä yhteyttä. (Hersey & Blankhard 1990, 163)

Valmius määritellään tilannejohtamisen mukaan kyvyksi ja haluiksi tehdä määrättyä tehtävää.

- Kyky on tietoa, kokemusta ja taitoa, jota henkilöllä tai ryhmällä on tietyn tehtävän tai toiminnon suorittamiseen. Se on osaamista.
- Halu on määrä, joka henkilöllä tai ryhmällä on itseluottamusta, sitoutumista ja motivaatiota tietyn tehtävän suorittamiseen. (Hersey & Blankhard 1990, 168)

Seuraavassa taulukossa on verrattu alaisen valmiustasoa ja siihen liittyvää johtamistyyliä:

Valmiustaso	Johtamistyyli
<p>Valmiustaso 1: Kykenemätön ja haluton tai epävarma. Alainen on osaamaton eikä hän ole sitoutunut ja häneltä puuttuu motivaatio tai hänellä ei ole itseluottamusta..</p>	<p>Ohjaava: Antaa paljon ohjeita, mutta vähän tukea antavaa käyttäytymistä. Alaisille kerrotaan mitä on tehtävä, missä ja kuinka. Opastaminen neuvominen ja jäsentäminen. <i>Korkea tehtäväkeskeisyys, alhainen ihmiskeskeisyys.</i></p>
<p>Valmiustaso 2: Kykenemätön, mutta halukas tai luottaa itseensä. Alainen on osaamaton, mutta hän motivoitunut ja luottaa itseensä.</p>	<p>Myyvä: Eroaa ohjaavasta siten, että esimies antaa myös mahdollisuuden kysymyksille ja keskusteluun auttaakseen oppijaa löytämään olennaisen. Selittäminen, suostuttelu ja selventäminen. <i>Korkea tehtäväkeskeisyys, korkea ihmiskeskeisyys.</i></p>
<p>Valmiustaso 3: Kykenevä, mutta haluton tai epävarma. Alaisella on osaamista, mutta hän ei halua käyttää tätä kykyään tai hän on epävarma tai pelokas tekemään sen yksin.</p>	<p>Osallistuva: Ohjaaja keskustelee ohjattavien kanssa runsaasti ja pitää yllä tukevaa käyttäytymistä. Esimiehen suurin merkitys osallistumisessa on antaa rohkaisua ja huolehtia kommunikoinnista. Keskeisiä määritteitä ovat yhteistyö, auttaminen ja sitouttaminen. <i>Alhainen tehtäväkeskeisyys, korkea ihmiskeskeisyys.</i></p>
<p>Valmiustaso 4: Kykenevä ja halukas. Alaisella on kykyä tehdä ja hän on sitoutunut.</p>	<p>Delegoiva: Tavallista suurempi rohkaisu tai tukea antava käyttäytyminen ei ole tarpeellista. Kyseisessä tapauksessa on hyvä siirtyä itse sivuun tarkkailemaa, koska alaiset osaavat ja he ovat halukkaita. Tätä tyyliä kutsutaan delegoimiseksi. Muita johtamista kuvaavia termejä ovat tarkkailu ja havainnointi. <i>Alhainen tehtäväkeskeisyys, alhainen ihmiskeskeisyys.</i></p>

Taulukko 4. Tilannejohtajan johtamismenetelmät(Hersey & Blankhard 1990, 170-173)

Tilannejohtamisen avulla pystytään kartoittamaan tehokkaita johtamistyyliä. Jokaisella tilannejohtamisen eri osa-alueella (T1, T2, T3, T4) pystytään ohjaamaan kehitystä johtajan haluamaan suuntaan. Joissain tapauksissa on tehokkainta antaa tukea ja ohjata mahdollisimman paljon, joskus taas tällaisella johtamistavalla ei saa aikaan kuin erimielisyyksiä. Jokaisen johtajan tulee omalla ammattitaidollaan erottaa hänelle sopiva johtamistapa, sekä se, miten paljon vaihtelee eri tilannejohtamisen alojen välillä. (Hersey & Blankhard 1990, 178-183)

3.2 Leadership ja management

John Adair kirjoitti vuonna 1988 kirjan kehittyvästä johtajasta. Hän kertoo, että menestyvän ja hyvän johtajan pitää osata johtaa oikealla tavalla erilaisia tilanteita. On tärkeää tiedostaa ihmisten (leadership) ja asioiden johtamisen (management) ero. Hänen mukaansa asioiden johtaja hallitsee ja johtaa kaikkia liiketalouden voimavaroja, kun ihmisten johtaja keskittyy ainoastaan ihmisiin liittyviin voimavaroihin. Adair kuvailee ihmisten johtajan ikään kuin matkaoppaana, joka opastaa ihmiset kohti oikeaa päämäärää, pitäen samalla huolen siitä, että ihmiset lähestyvät päämääräänsä kiinteänä ryhmänä. (Adair 1988, 5-7)

Ihmisten johtajalla on viisi sellaista ominaisuutta, joita ei ole asioiden johtajalla. Hänellä on suuntavaisto, mahdollisuus ryhmätyöskentelyyn ja inspiroiintiin, kyky esikuvien luomiseen ja niiden kautta oppimiseen sekä ihmisten hyväksymisen ja kunnioittamisen taito. (Adair 1988, 16)

Asioiden johtaminen painottaa sääntöjen noudattamista ja hallinnollisia ohjeita, mutta uudet ideat ovat vaikeuksissa, sillä menestys mitataan oikein tekemisen ja numeroiden valossa. Valvonta on innovointia tärkeämpää. (Juuti & Vuorela 2002, 12) Asioiden johtaja saattaa olla liian mekanistinen sekä kontrolloiva ja ihmisten johtaja ei välttämättä hallitse järjestöllisiä ja hallinnollisia kykyjä. Lisäksi vahva johtaja saattaa johtaa ryhmäänsä väärään suuntaan. Adair tiivistää "leadershipin" ja "managementin" seuraavin sanoin: "Asioiden johtaminen on proosaa, ihmisten johtaminen on runoutta." (Adair 1988, 16)

3.3 Flow-johtaminen

Nykyisessä jatkuvassa muutoksessa elävä yritystoiminta edellyttää niin sanottua kehittyneempää johtamistyyliä, joka korostaa vaatimattomuutta ja lujaa tahtoa saavuttaa se, mitä halutaan. Tällaista johtajuutta voidaan kutsua ”Flow-johtamiseksi”. Flow-johtaja osaa auttaa ihmisiä saavuttamaan parhaan tuloksen ja saa joukon tekemään oikeita asioita. Voidaan myös käyttää termejä valmentava johtaminen, palveleva johtaminen ja valtuuttava johtaminen. (Ojala & Ahonen 2003, 123)

Vaativuus tarkoittaa sitä, että oman menestymisen sijasta johtaja luo mahdollisuudet asiantuntijoiden ja osaajien menestykselle. Heille pitää luoda tilaa ja mahdollisuus työskennellä motivoivassa ja ajanmukaisessa ympäristössä. Flow-johtajuuden lähtökohdaksi onkin palkata ensin oikeat ihmiset ja päättää vasta sitten mitä tehdään. Oikeista ihmisistä rakennettu tiimi selviää haasteesta kuin haasteesta. (Ojala & Ahonen 2003, 123-124)

Flow-johtaja osaa huonoina hetkinä etsiä syyt itsestään ja hyvinä hetkinä osoittaa kiitollisuutta ympärillään työskentelevälle ihmisjoukolle. Näin hän omalta osaltaan levittää asianomistajuutta ja lisää sitoutumista. Omistajuuden myötä myös johtajuutta ja johtamisosaamista tarvitaan kaikilla organisaatioiden tasolla. Johtajuus ei ole enää muodollisen johtajan yksinoikeus. (Ojala & Ahonen 2003, 124-125)

3.4 Syväjohtaminen

Syväjohtamisen ohjelmassa on sovitettu yhteen kaksi perusteoriaa, transformationaalinen johtajuus ja konstruktivistinen oppimiskäsitys, koska sen tavoitteena on sitouttaa koulutettavat itsensä kehittämiseen. (Syväjohtaminen 2007)

Transformationaalinen johtaminen perustuu yhteisen tahdon synnyttämiseen johdettavassa joukossa. Se sisältää neljä toimintatapaa, joiden mukaan transformationaalisen johtajan tulisi lähestyä johdettavaa joukkoa. (Bass 1997, 5; Kettunen 2004; Strömmer 1999, 98) Syväjohtamisen mallin neljä kulmakiveä ovat periytyneet näistä transformationaalisen johtamistavan neljästä perusajatuksista.

Ensimmäinen toimintatapa on karismaattinen johtajuus. Tämän mukaan johtajan tulee noudattaa tiettyä vakaumusta, korostaa luottamusta ja ottaa vastuu vaikeimmissakin asiayhteyksissä. Toisaalta hänen tulee uskaltaa ottaa riskejä, mutta olla johdonmukainen. Lisäksi karismaattinen johtaja edustaa korkeaa eettistä ja moraalista tietämystä. (Bass 1997, 5; Kettunen 2004; Strömmer 1999, 98)

Toinen tekijä on inspiroiva motiivointi, joka vastaa lähes kokonaisuudessaan syväjohtamisen yhtä kulmakivistä, inspiroivaa tapaa motivoida. Transformationaalisen johtajan tulee toimia alaisiaan motivoivasti. Hän vetoaa futuristiseen visioon ja kyseenalaistaa kannattajiaan. Johtaja perustelee tulevan tehtävän tärkeyden ja pyrkii puhumaan innostuksesta optimistisesti. (Bass 1997, 5; Kettunen 2004; Strömmer 1999, 98)

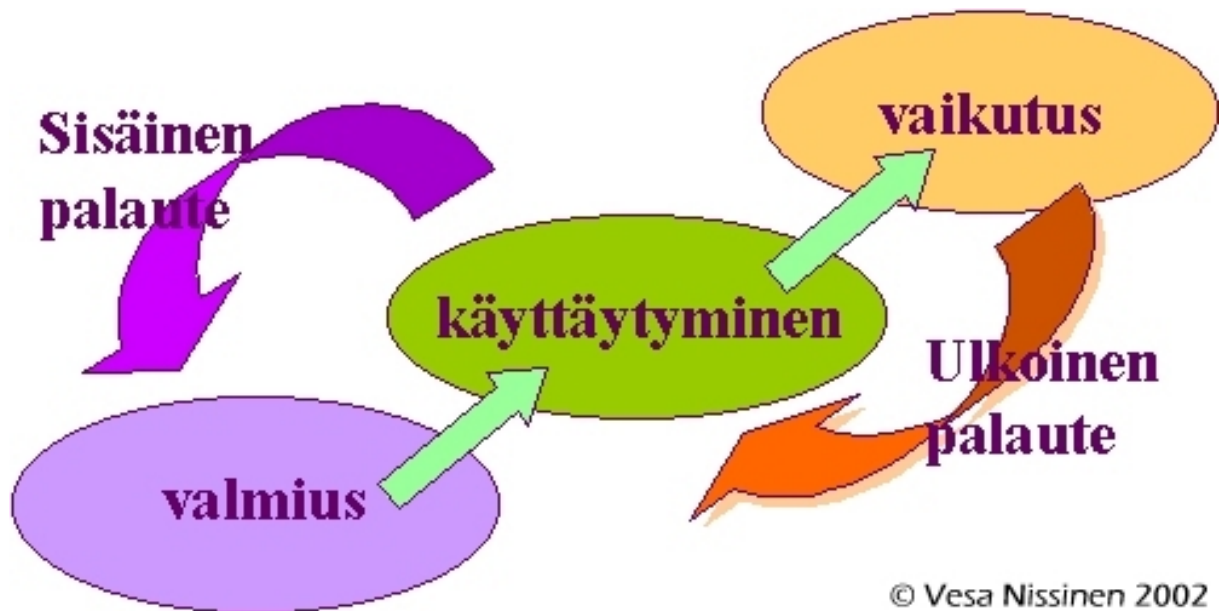
Kolmanneksi johtajalta vaaditaan älyllistä stimulointia, jonka mukaan transformationaalisen johtajan tulee kyseenalaistaa vanhoja olettamuksia, perinteitä ja uskomuksia. Hänen tulee luoda alaisilleen uusia lähestymis- ja toimintatapoja. (Bass 1997, 5-6; Kettunen 2004; Strömmer 1999, 98)

Viimeiseksi transformationaalisen johtajan hyveeksi kerrotaan yksilöllinen huomioon otto. Johtaja työskentelee muiden kanssa yksilöinä, ottaen huomioon heidän tarpeensa, kykynsä ja pyrkimyksensä. Hän pyrkii kehittämään alaisiaan henkilökohtaisesti opastamalla, opettamalla ja ohjaamalla. (Bass 1997, 5-6; Kettunen 2004; Strömmer 1999, 98)

Konstruktivistinen oppimiskäsitys taas perustuu käsitykselle oppijasta aktiivisena tiedon muokkaajana. Sen mukaan tietoa ei voida sellaisenaan välittää oppilaalle, vaan oppija on aktiivinen tiedon konstruoija eli tietorakenteiden muodostaja oppimisprosessissa. Oppija tekee uudesta informaatiosta oman tulkintansa ja vertaa sekä yhdistelee sitä aikaisempiin kokemuksiin ja oppeihin. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen avaintemoja ovat oppijan ajattelun aktiivisuus, tiedon käsittelytaidot sekä niitä ohjaavat metakognitiiviset taidot (oman oppimisprosessin seuraamisen ja ohjaamisen taidot). (Salovaara 1997)

Syväjohtamisen malli on saanut vaikutteita molemmista teorioista. Se yhdistää oppimisen ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen. Syväjohtaminen perustuu johtamiskäyttäytymisen viitekehyksen (kuvio) mukaan vuorovaikutuskäyttäytymisen

kehittämiseen, jonka perusajatuksena on johtajan valmiuden, johtamiskäyttäytymisen ja johtamisen vaikutuksen yhteistulos. Sitä parannetaan saadun ulkoisen ja sisäisen palautteen avulla. (Nissinen 2000, 88)



Kuvio 13. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Syväjohtaminen 2007)

Yksilön valmiuden lähtökohtana voidaan pitää yksilön perintötekijöiden ja hänen ympäristönsä välisen vuorovaikutuksen tulosta, jota muokkaa kasvatus, johtajakoulutus ja johtamiskokemukset. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen. Sen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet. Johtamisen vaikutuksien avulla voidaan konkretisoida johtamiskäyttäytymisen ja toiminnan tehokkuuden välinen yhteys. (Nissinen 2000, 89)

Syväjohtamisen kulmakivinä kutsuttaja perusteesejä on neljä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Nämä pohjautuvat transformationaaliseen johtajuuden malliin.

Varusmiehiä on koulutettu Suomen puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaan vuodesta 1999 lähtien. Syväjohtaminen otettiin henkilökunnan osalta vastaan osittain epäillein ja kyseenalaistaen, mutta varusmiehille johtajakoulutuksen uudistus oli erinomainen asia. Sen myötä varusmiesten johtajakoulutusta alettiin arvostamaan laajasti koko yhteiskunnassa. Arvostus näkyy sekä työ- että

opiskeluelämässä, sillä johtajakoulutuksesta on mahdollista saada hyväksi luettuja kursseja joissakin korkeakouluissa.

3.2 Palautteen antaminen ja sen merkitys organisaatiossa

Palautteen antaminen ja saaminen ovat esimiehen ja kaikkien työyhteisössä toimivien työntekijöiden oikeus ja velvollisuus. Palaute on sisäisen ja/tai ulkoisen toimintaympäristön antamaa rakentavaa palautetta, jonka mukaan oppija voi muuttaa omaa käyttäytymistään tai toimintaansa asetetun tavoitteen mukaisesti. (Toiskallio, Kalliomaa, Halonen & Anttila 2002, 41) Yksilöpalautteen lisäksi myös organisaation ja työyhteisön pitää olla yhteisen palautteen piirissä. Organisaatio tarvitsee palautetta siitä tekeekö se oikeita asioita ja työyhteisö siitä tekeekö se asioita oikein. (Lindström 1994, 19)

Sisäisen palautteen ihminen saa suoraan tekemästään toiminnasta ja onnistumisen kokemuksista. (Toiskallio ym. 2002, 41) Ulkoista palautetta voivat antaa kaikki työyhteisössä työskentelevät, mutta ensiarvoisen tärkeää on esimiehen antama palaute, koska esimies on alaistensa jatkuva valmentaja. (Ukkonen 1990, 100) Jotta esimies voisi antaa palautetta työstä, tulee hänen tuntea henkilön työnkuva ja se, mitä hän on saanut työssään aikaan. Liian hätäiset ja väärät johtopäätökset henkilön työskentelystä lannistavat, koska ne eivät ole oikeutettuja. Jokainen haluaa, että hänen suorituksensa huomioitaisiin. On siis esimiehen velvollisuus tietää mitä hänen alaisensa tekevät ja antaa siitä palaute. (Juuti & Vuorela 2002, 69)

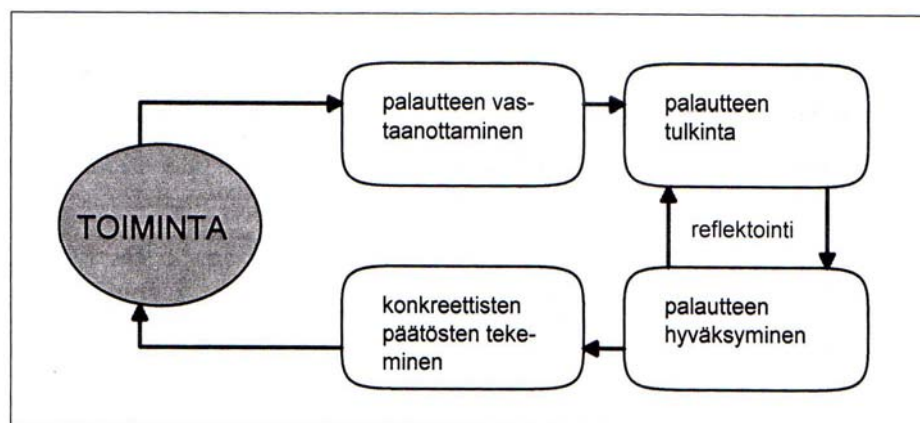
Myönteinen palaute kannustaa ja sen antaminen on helppoa, mutta se jää usein antamatta laiskuuden tai välinpitämättömyyden vuoksi. (Ukkonen 1990, 100) Pitäisi muistaa, että myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus. Vaikka onnistuminen on mitä suurimmassa määrin sisäinen kokemus, joka tuottaa tyydytystä ihmiselle jo sinällään, on myös ulkoinen tunnustus merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. Myönteinen palaute saa aikaan positiivisen kierteen: onnistuminen lisää uskoa, joka puolestaan lisää halua ottaa riskejä ja sitoutua. (Viitala 2004, 161)

Rakentavalla tavalla annettu negatiivinen palaute lisää hyvän itsetunnon omaavilla työntekijöillä taisteluntahtoa ja pyrkimystä parempaa suoritukseen. Joillekin ihmisille negatiivinen palaute voi toimia lamauttajana, arkuuden lisääjänä tai vieraannuttajana. Pahimmillaan siitä saattaa seurata pyrkimys paeta tilanteita, joissa epäonnistumisen

voi kohdata uudelleen. Kielteinen palaute voi siis tuottaa negatiivisen kierteen. (Viitala 2004, 161) Virheet ovat arkipäivää, jonka vuoksi kielteinen palaute on välttämätöntä.

Valitettavasti useimmat suomalaiset työntekijät ovat omaksuneet jo aikaisessa vaiheessa näkemyksen, ettei virheitä saa tehdä. Esimies, joka rankaisee virheiden tekemisestä, estää oppimisprosessin syntymisen, koska kehittyminen on mahdollista vain silloin, kun virheisiin kiinnitetään huomiota. Virheet lannistavat, mikäli niitä ei suvaita ja niistä rankaistakaan. Tämä johtaa lopulta siihen, että ihmiset sulkeutuvat eivätkä syytetyksi ja rangaistuksi tulemisen pelossa uskalla puhua työn suorittamisesta eivätkä työtuloksista. On pohdittava, mistä virheet johtuvat ja mietittävä, miten niiltä voitaisiin jatkossa välttyä. Virheet opettavat, mikäli niitä tarkastellaan yhdessä rakentavaan ja yhteistyöhakuiseseen tapaan. (Juuti & Vuorela 2002, 55)

Rakentavaa palautetta annettaessa halutaan muuttaa palautteen kohteen käyttäytymistä ja toimintaa. Siksi on tärkeää, että jokainen osapuoli ymmärtää annetun palautteen oikein eikä kiellä sitä. Ei myöskään ole suositeltavaa pitkittää palautteen antamista. Palaute on vastaanottajan kannalta helpommin mielletävissä, jos hän pystyy yhdistämään sen omaan suoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1989, 68-69)



Kuvio 13. Yksinkertaistettu palauteprosessi (Nissinen 2000, 96)

Kuviossa 13 on palauteprosessi kaaviomuodossa. Siinä on lyhyesti kerrottu se, miten yksilö toimii saatuaan palautteen. Toiminnasta seuraa palautetta, jonka jälkeen yksilö

tulkitsi ja reflektoi sen toimintaansa peilaten. Tulkinnan jälkeen hänen tulee hyväksyä omaa toimintaansa muokkaavat tekijät. Tämän jälkeen yksilö ottaa hyväksymänsä muutokset käyttöön.

Ruohotie (1990) on listannut palautteen tulkintaan ja hyväksymiseen liittyviä yleisiä havaintoja:

- Usein palautetta ei ymmärretä tai se ymmärretään väärin
- Palautteen on oltava välitöntä ollakseen mielekäästä
- Positiivinen palaute havaitaan ja muistetaan paremmin kuin negatiivinen
- Palautteen toistuvuus tehostaa sen vaikutusta
- Palaute hyväksytään paremmin, jos se on vastaanottajan odotusten mukaista
- Palaute hyväksytään paremmin, jos palautteen lähdettä pidetään luotettavana
- Palautteen lisääminen ei aina paranna suoritusta, varsinkin jos vastaanottajan omaa kykyä arvioida suoritustaan ei samalla kehitetä
- Palaute kehittää lähinnä suorituksen sitä osaa, johon palaute suoraan kohdistuu
- Negatiivisen palautteen käytöstä on ristiriitaista tutkimustietoa
- Ihmiset suhtautuvat palautteeseen yksilöllisesti (Nissinen 2000, 97)

Palautteen keräämisessä on ensiarvoisen tärkeää, että se kattaa koko työyhteisön. Sen antajien joukkoa ei pidä rajoittaa lähimpiin kollegoihin, vaan ottaa huomioon myös alaisten ja esimiesten näkemykset omasta johtamistoiminnastaan. (Nissinen 2004, 69-71) Eri palautelähteistä voi rakentua kokonaisuus, joka merkittäväällä tavalla auttaa esimiestä analysoimaan omaa johtamiskäyttäytymistään ja sen vaikutuksia työyhteisössä. (Nissinen 2000, 95)

On hyvin tavanomaista, että eri ryhmien palautteet poikkeavat toisistaan. Alaiset näkevät esimiehessään ensin ihmisten johtajan, jonka jälkeen tuloksentekijän. Arvioitavan esimies taas näkee pääsääntöisesti ensin tuloksentekijän, sitten vasta ihmisten johtajan. Vertaisten arviointi on jotakin tältä väliltä, toimintaympäristön ja yhteistoiminnan tiivyyden mukaan. Tärkeintä on, että esimies saa muilta ihmisiltä palautetta ymmärrettävässä muodossa ja että hän osaa hyödyntää sitä johtajana kehittymisessä. (Nissinen 2004, 69-71)

4 TYÖILMAPIIRIKYSELY TYÖHYVINVOINNIN MITTARINA

Työilmapiirikysely on puolustusvoimien palkattuun henkilökuntaan kohdistuva nimetön kirjallinen kysely, jonka tehtävänä on seurata puolustusvoimien työilmapiirin laatua. Se mittaa työilmapiiriin kuuluvia osatekijöitä, kuten henkilöstön työmotivaatioita, kehittymishalukkuutta, me-henkeä ja johtamiskulttuuria. (PAK 2:11)

Työilmapiirikysely on yksi osa työyhteisön kehittämisohjelmasta. Se toimii henkilöstövoimavarojen johtamisen apuvälineenä ja auttaa esimiehiä tunnistamaan työyhteisön heikkoudet ja vahvuudet sekä määrittämään näiden perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet. (PAK 2:11)

Työilmapiirikysely on räätälöity puolustusvoimien käyttöön. Kyselyn eräänä lähtökohtana on ollut Puolustusministeriön vuoden 1992 naistutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys ja tutkimusasetelma. Viitekehys rakennettiin työsosiologisen ja työpsykologisen tutkimuskirjallisuuden pohjalta sekä tarkastellen aikaisempia kysymyssarjoja. Mukana oli myös Työterveyslaitoksen professorin Raija Kalimon kehittämä työuupumusmittaristo. (Harinen 2002b, 62) Työilmapiirikyselyä laadittaessa, ei haluttu rajoittua pelkästään jonkin yksittäisen mallin tai teorian mukaisiin käsitteisiin, vaan pyrittiin ottamaan mukaan mahdollisimman laaja-alaisesti työhön ja työympäristöön liittyviä, tutkimuskirjallisuudessa yleisimmin esitettyjä tekijöitä. (Harinen 2003, 11)

Ensimmäinen testiperusteinen puolustusvoimien työilmapiirikysely (TIP-kysely) järjestettiin vuonna 1996. Silloin kyseessä oli otos, johon osallistui noin tuhat vastaajaa. (Henkilöstötilinpäätös 2004, 26) Vuotta myöhemmin käynnistettiin säännöllisesti tehtävät työilmapiirikyselyt Pääesikunnan pysyväisasiakirjalla. (Harinen 2002, 62) Vuosien 1997- 2005 kysely on toteutettu kaikissa joukko-osastoissa. Vastaajamäärä on kasvanut kahdeksassa vuodessa 9600 henkilöstä reiluun 13000 henkilöön. (Henkilöstötilinpäätös 2004, 26)

Tutkimustulokset ovat pysyneet huomattavan vakaina viime vuosina. Tässä tutkimuksessa käsiteltävässä työilmapiirikyselyn indekseistä kaksi nousivat 0,1 pisteellä verrattuna edelliseen vuoteen. Tyytyväisyys sisäiseen tiedottamiseen ja työilmapiiri olivat kyselyyn vastanneiden mielestä parantuneet. Vaikka muutos

edelliseen vuoteen on ainoastaan 0,1 pistettä, vastaa se käytännössä satojen ihmisten vastauksia kyselyn massiivisuuden vuoksi. (Henkilöstötilinpäätös 2004, 26)

Eri joukko-osastojen työilmapiirikyselyiden vastaustiedostot tarkastellaan ja yhdistellään Puolustusvoimien Kehittämiskeskuksessa (PVKK) tietokoneanalyysijä varten. Tilastot analysoidaan SAS- ja SPSS- tilasto-ohjelmilla. Vastaustiedoista luodaan prosenttijakaumia ja keskiarvoja taustamuuttujien luokissa. Verratessa kyselyn tuloksia edellisiin vuosiin muodostetaan summamuuttujia ja lasketaan niiden keskiarvoja aikasarjoina. Tulokset voidaan tiivistää erilaisiksi tulosteiksi ja indekseiksi, esimerkiksi HTP-tunnusluvuiksi (Henkilöstötilinpäätös). (Harinen 2004, 6)

PVKK:n luomilla tuloksilla on monta käyttäjää. Ne muodostavat osan joukko-osastojen henkilöstötilinpäätöstä, vuosiraporttia ja tulosneuvotteluja. Keskeiset tunnusluvut liitetään osaksi puolustusvoimien julkista toimintakertomusta. Tulokset ovat täten vuosittain tarkastelun alla jokaisella organisaatiotasolla. (Harinen 2002a, 66)

4.1 Työilmapiirikyselyn käyttäminen ja tulostavoitteet joukko-osastoissa

Työilmapiirikysely toteutetaan vuosittain kaikissa puolustusvoimien joukko-osastoissa. Se on tarkoitettu kartoittamaan työilmapiiriä työyksikkö-tasolla. Työyksikkö määritellään esimerkiksi perusyksiköksi tai esikunnan osastoksi (Harinen 2003, 12). Kysely on täysin nimetön, ja vastausohjeessa (sekä PAK:ssa) korostetaan, että kenenkään yksittäisen henkilön vastausta ei identifioida. Vastaukset kirjataan optiselle vastauslomakkeelle, jotka luetaan joukko-osastoissa optisilla lukulaitteilla ja puolustusvoimien kehittämällä JOTOS-tietokoneohjelmalla. Kopiot näin syntyneistä vastaustiedoista lähetetään Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskukseen. PVKK:ssa tiedostot tarkastetaan ja yhdistetään tilastollisia analyysijä varten. Tiedostot jäävät joukko-osastoihin omaa tulostusta ja alayksikköjen vertailua varten. (Harinen 2003)

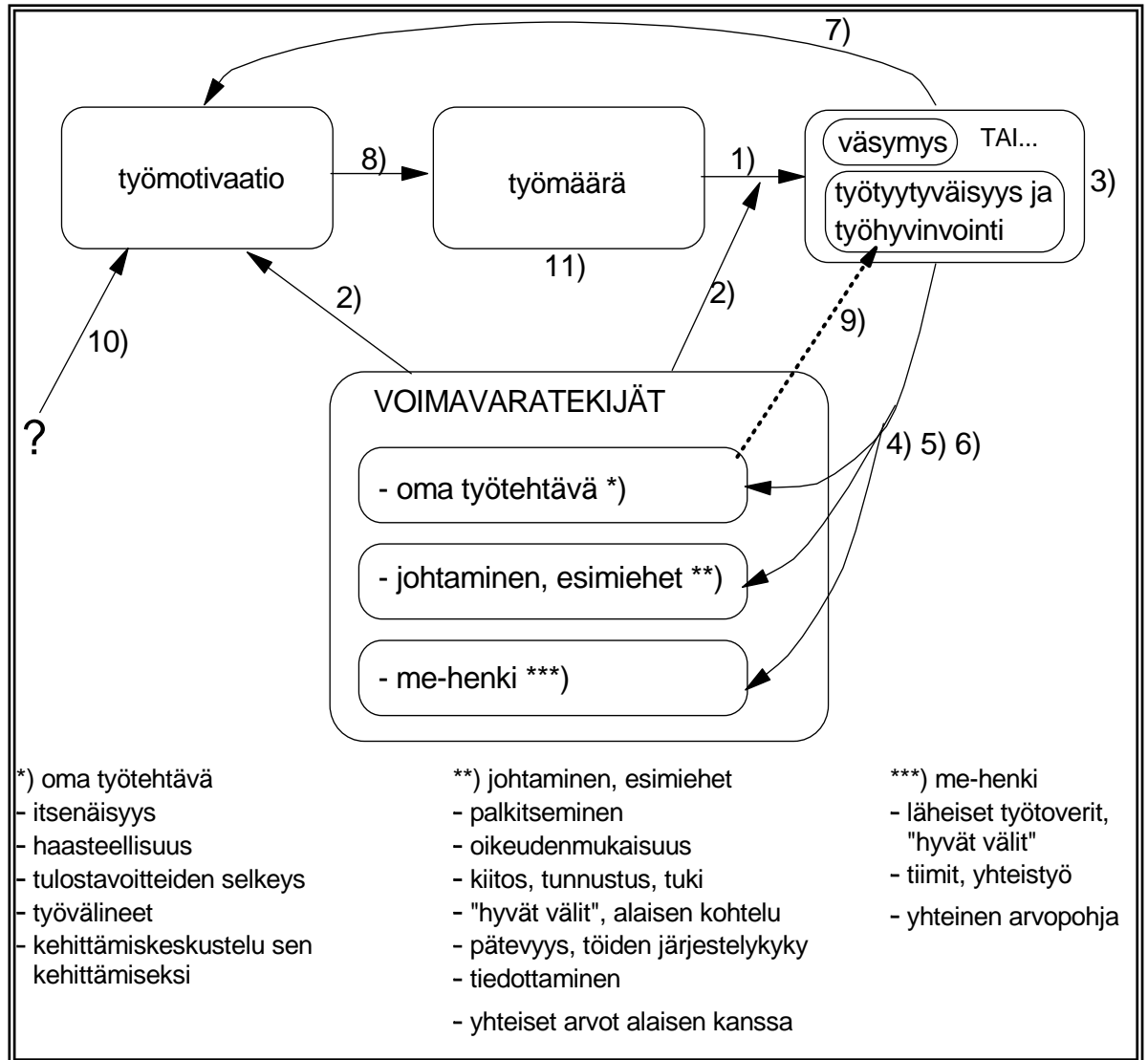
Vuonna 1999 kapteeni Jari Pääsinniemi laati tutkielman työilmapiirikyselyn toteuttamisesta ja sille asetetuista tavoitteista. Tutkija otti tarkasteluun kymmenen joukko-osastoa, joiden antamasta tutkimusaineistosta ilmeni, ettei joukko-osastoissa osattu hyödyntää työilmapiirikyselystä saatuja tuloksia. Seuraavana vuonna

kehitettiin PVKK:n toimesta työyksiköiden päälliköille tarkoitettu koulutuskansio. Koulutustilaisuuksien ja kansion avulla annettiin perusteet työilmapiirikyselyn tuloksien hyödyntämisestä perusyksikkö tasolla. (Harinen 2002, 63)

Kansion kehittäjien tavoitteena on saada työntekijät ymmärtämään TIP-kyselyn tarpeellisuus ja tehokkuus. Kyselyn tulokset saadaan henkilöstön tietoon yhteisessä keskustelu- ja purkutilaisuudessa. Sen tarkoituksena on löytää työilmapiiriin liittyvät vahvuudet ja määrittää yhdessä yksi kehittämis- ja parannusehdotus. Harisen mukaan on tärkeää, että kehittämissuunnitelmaan valitaan ainoastaan yksi heikkous, koska henkilöstön on helpompi sitoutua yhteen työyhteisön kehittävään toimenpiteeseen. (Harinen 2002, 63; PAK 2:11)

4.2 Työilmapiirikyselyssä mitattavat osa-alueet

Työilmapiirikyselyn kysymyssarja on eri vuosina käsittänyt noin 60- 70 kysymystä, jotka jakautuvat erilaisiin aiheisiin. (Harinen 2003, 4) Kuviossa on käsitelty työilmapiirissä mitattuja asioita hypoteettisen mallin mukaisesti.



Kuvio 14. Työilmapiirikyselyssä mitattuja asioita esittävä hypoteettinen malli (Harinen 2004)

Malliin liittyvät hypoteettiset oletukset: (Harinen 2004, 25)

1. Työnteko kuormittaa työntekijää. Liiallinen työmäärä aiheuttaa väsymistä ja pitkään jatkuessaan vähitellen uupumista.
2. Hyvällä tasolla olevat voimavaratekijä heikentävät työmäärän (kuormituksen) kielteisiä vaikutuksia. Ne lisäävät myös motivaatiota.
3. Työmäärän ja voimavaratekijöiden tasapaino edistää tai ylläpitää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Pitkäaikainen väsymys lisää tyytymättömyyttä. Jos työnkuormitus on liian suuri ja voimavaratekijät vähäiset, seuraa väsymys.
4. Väsymys voi aiheuttaa tyytymättömyyttä omaa työtehtävää kohtaan
5. Pitkään jatkuva väsymys voi aiheuttaa kielteisiä tunteita esimiestään kohtaan (ei tue, on jakanut tehtävät väärin, järjestänyt tehtävät väärin, ei palkitse riittävästi suorituksesta, ei arvosta riittävästi jne.).

6. Voimakas väsymys voi heikentää myös me-henkeä aiheuttamalla henkilöstön keskuudessa tunnetta epäoikeudenmukaisesta ja epätasapuolisesta kohtelusta töiden jaossa
7. Väsymys ja työtytymättömyys heikentävät motivaatiota. Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys lisäävät sitä.
8. Korkea työmotivaatio voi lisätä tehdyn työn määrää.
9. Työtehtävään liittyen erityisesti työn itsenäisyshaasteellisuus lisäävät suoraan työtyytyväisyyttä
10. Mallin ulkopuolelle jää tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon
11. Työmäärään vaikuttavat motivaation lisäksi ylempää määrätty tehtävät ja henkilöstömäärä

Ideana kuviossa 14 on se, että työn tekeminen (työn kuormitus, työmäärä) aiheuttavat työntekijässä tiettyjä seuraamuksia. Mikäli työn kuormitus on liian suuri, ihminen saattaa väsyä ja pitkällä aikavälillä väsymys voi kehittyä työuupumukseksi. Työn kuormituksen ollessa korkealla tasolla saattavat tietyt voimavaratekijät kompensoida työkuormituksen negatiivisia vaikutuksia. Näitä voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi mielenkiintoinen työtehtävä, hyvä työilmapiiri ja työn itsenäisyys. Mikäli voimavaratekijöitä on riittävästi, tuloksena on työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. (Laisi, Pääsinniemi, Harinen & Horsma 2004, 9)

4.3 Tutkimusaineiston analyysi ja sen tuottamat faktorit

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn vuoden 2004 tulokset käsiteltiin tilastollisen SPSS-menetelmän avulla. Tutkittava aineisto saatiin käsiteltäväksi niin sanottuna raakadatana, joka käsitti kyselyssä annetut vastaukset numeromuodossa. SPSS tilastomenetelmän pääkomponenttianalyysin (principal component analysis) avulla muodostettiin annetuista vastauksista faktorimatriisi.

Pääkomponenttianalyysi on työilmapiirikyselyä tutkittaessa perusteltua, koska tutkimuksen kohteena on suuri määrä satunnaismuuttujia. Pääkomponenttianalyysin perusajatuksena on, että alkuperäiset satunnaismuuttujat voidaan korvata pienellä määrällä uusia, keinotekoisia muuttujia. Uusien muuttujien on sisällettävä mahdollisimman suuri osa alkuperäisten muuttujien vaihtelusta. (Mellin 2004, 4)

Faktoreille saadaan mahdollisimman selkeä tulkinta, kun alkuperäiselle

faktorimatriisille tehdään rotaatio. Tässä tapauksessa käytettiin suorakulmaista (engl. orthogonal) rotaatiota, jota nimitetään Varimax with Kaiser Normalizationiksi. Se varmistaa sen, etteivät faktorit korreloi toisiaan. Ne asettuvat 90 asteen kulmaan suhteessa toisiinsa. (Lindblom 2003, 1-6)

Rotaatoidun faktorimatriisin perusteella tehdään sisällölliset arviot ja nimetään faktorit. (Lindblom 2003, 1-6)

Kysymykset eivät mene tasan faktoreiden kesken, vaan jossakin faktorissa saattaa olla yli kymmenen kysymystä ja joissakin alle viisi. Määräytyneistä faktoreista valittiin tutkimuksen aihetta eniten kuvaavat faktorit. Faktoreiden lisäksi valittiin tutkittavat joukko-osastot ja toimipisteet. SPSS tilastomenetelmän avulla saatiin valituista joukoista erilaisia keskiarvojakaumia, joita vertailtiin keskenään.

Faktorianalyysi osoitti työilmapiirikyselystä yhdeksän selvää faktoria. Faktorit ovat: esimiestoiminta, yhteishenki, työn järjestely, uupumus, sitoutuminen työnantajaan, työmotivaatio, kehityskeskustelut, halu kehittyä ja työvälaineet. (Janatuinen 2004) Näiden faktoreiden ulkopuolelle jäi muutamia irtomuuttujia, joita SPSS-menetelmä ei luokitellut kuuluvaksi yhteenkään faktoriin. Irtomuuttujia olivat muun muassa maanpuolustustahtoon liittyvä kysymys sekä terveydentilaa kartoittavat kysymykset.

Kysymykset eivät ole jääneet faktorijakauman ulkopuolelle siksi, että niitä ei pidettäisi tärkeinä kysymyksinä, vaan syy on tietotekninen. SPSS-tilasto-ohjelma ei ole tulkinnut kyseisten kysymyksien olevan samanluonteisia muiden faktoreissa olevien kysymyksien kanssa, jolloin ainoaksi vaihtoehdoksi on jäänyt niiden hylkääminen. Liitteessä 1 on lueteltu kuhunkin faktoriin liittyvät kysymykset.

SPSS-ohjelmasta voi ristiintaulukoida määritettyjä tekijöitä, joka mahdollistaa tutkimustuloksien vertailun esimerkiksi organisaatorakenteen perusteella. Ohjelmasta saa tulostuksena myös "anova" taulukon, joka kertoo onko kerronnasta saadut luvut vertailukelpoisia ja onko tulosten välillä tilastollista merkitystä. Tutkimukseen liittyvät tulostukset ja vertailut olivat SPSS-tilastomenetelmän mukaan tutkimuksellisesti merkittäviä.

Ohjelman avulla pystyttiin ottamaan tulosteet myös kaikkien henkilöstöryhmien vastauksista. Tämä mahdollisti tutkimusaineiston perusteellisemmän tutkimisen ja

laadukkaamman tutkimustuloksen. Henkilöstöryhmiä alkuperäisessä empiirisessä aineistossa oli seitsemän, jotka olivat upseerit, opistoupseerit, erikoisupseerit, sotilasammattihenkilöt, siviili (johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävä), siviili (toimistotehtävä) ja siviili (ammattitehtävät). Tutkimuksen käytännöllisyyden vuoksi siviilityöntekijöiden vastaukset yhdistettiin, joka vähensi ryhmien määrää kahdella.

4.3.1 Esimiestoiminta

Esimiestoiminta eli johtaminen on määritelty moneen otteeseen. Pääsääntöisesti johtaminen on organisaation ja ihmisten johtamista päämäärän edellyttämään suuntaan. Tämä päämäärän saavuttaminen vaatii vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista ryhmässä niin, että toiminnot organisoidaan ja toteutetaan koordinoitusti sekä päämäärähakuisesti. (Asp & Peltonen 1991, 230-232; Juuti 2006, 160-161)

Johtajalla on käytössään johtamisen strategiat, joilla luodaan edellytyksiä ja tukea johtamisen vaiheiden onnistumiselle ja alaisten johtamiselle. Ne antavat ohjausta esimiehen ihmisten johtamiselle. Tärkeimpiä strategioita ovat henkilöstön ja toiminnan kehittäminen, innovointi, organisointi, delegointi, koordinointi, motivointi, kommunikointi ja tiedottaminen sekä neuvottelut ja kokemukset. (Asp & Peltonen 1991, 230-232; Juuti 2006, 160-161)

4.3.2 Yhteishenki

Toimivat ja tukea antavat ihmissuhteet ovat keskeinen työtyytyväisyyden lähde ja yksilön voimavara kohdattaessa päivittäisiä stressitekijöitä. Toisaalta ihmissuhdeongelmat aiheuttavat stressitekijöitä. Työpaikan hyvä yhteishenki kuvaa juuri sitä sosiaalista tukea, jota toimiva työyhteisö pystyy jäsenelleen tarjoamaan. Sosiaalinen tuki tarjoaa palautetta, vahvistamista ja tunteen siitä, että voi hallita ympäristöään. (Lindström 1994, 196-197)

Sosiaalisen tuen myönteinen vaikutus voi perustua siihen, että se vähentää työn koettua kuormittavuutta. Toisena vaikutuksena kerrotaan oleva puskurivaikutus. Sillä tarkoitetaan, että sosiaalinen tuki toimii työstressin haitallisten vaikutusten puskurina työn kuormitustekijöiden ja työntekijän terveyden välisessä yhteydessä. (Lindström 1994, 196-197)

4.3.3 Työn järjestely

Työtehtävän pitää luoda työntekijälle tyytyväinen olo. Harinen (2003) kertoo Herzbergin tunnetusta hypoteesista, jonka mukaan työtyytyväisyyttä aiheuttavat sekä hygieniatekijät että motivaatiotekijät. Hygieniatekijöihin lukeutuvat muun muassa palkka, työtilat ja työsuhde- edut. Motivaatiotekijöihin kuuluvat työn tuottama sisäinen tyydytys, tunnustuksen saaminen ja onnistumisen kokemukset, jotka yhdessä hygieniatekijöiden kanssa aiheuttavat todellista työtyytyväisyyttä. (Harinen 2003, 14)

Harinen kirjoitti tutkimuksessaan myös Hackmanin ja Oldhamin mallista, joka pureutuu selvemmin itse työhön, mitä Herzbergin hypoteesi. Heidän mukaansa kiinnostava työ saa työntekijässä aikaan sisäistä tyydytystä, joka puolestaan lisää työmotivaatiota. Sisäistä tyydytystä aiheuttavia työn piirteitä, kutsutaan työn ydinpiirteiksi. Ne tuottavat työntekijässä tuntemuksia, joita on tutkimuksessa nimitetty kriittisiksi psykologisiksi tiloiksi. Työn ydinpiirteitä vastaavat työyhteisössä työn haasteellisuus ja palautteen kautta mahdollistettu kehittyminen. (Harinen 2003, 14)

Harisen mukaan työilmapiirikyselyn kysymyssarjassa ei pystytä konkreettisesti mittaamaan työn ydinpiirteitä.

Toimivassa työyhteisössä työntekijät tietävät, mitä heidän tulee työpaikalla tehdä. Perehdytys on hoidettu hyvin, myös esimiesten osalta. Työtehtävät, työaika, työtavat, vastuut ja valtuudet on selkeästi määritelty ja ne tarkistetaan säännöllisesti.

4.3.4 Uupumus

Uupumista edeltään yleensä pitkä työstä johtuva stressitila, joka johtaa elämän hallinnan menettämisen tunteeseen. Työuupumus ilmenee psyykkisenä ja fyysisenä väsymyksenä, ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä ja kyynisyytenä. (Kanerva ym., 2004)

Syitä työuupumukseen saattaa olla useita. Työelämässä siihen vaikuttavat yleisimmin epäsuhta työn vaatimuksien ja kykyjen tai mahdollisuuksien välillä.

Lisäksi vaikuttavina tekijöinä saattavat olla työyhteisöriidat ja epäselvyydet tehtävien jaossa. (Kanerva ym., 2004)

4.3.5 Sitoutuminen työnantajaan

Sitouttaminen on motivaatiota laajempi käsite Työelämässä se kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön ja yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana yritystä ja työyhteisöä. (Strömmer 1999, 162)

Strömmer (1999,162) tähdentää, että sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä.

1. Miten paljon ihminen on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä
2. Sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta
3. Sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa

Tutkimukset osoittavat, että työ itsessään synnyttää enemmän sitoutumista kuin esimerkiksi työolot, palkitsemisjärjestelmät tai esimiestoiminta. Etenkin työsuhteen kesto ja itsenäinen työ lisää sitoutumista. Samoin osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä työsuhteen pysyvyyteen ovat Strömmerin mukaan lisänneet sitoutumista. (Strömmer 1999, 163)

4.3.6 Työmotivaatio

Erilaisia syitä, perustarpeita ja yksilöllisiä yllykkeitä kutsutaan motiiveiksi. Motivaatio puolestaan on ihmisessä ilmenevä tila, jonka motiivit ovat saaneet aikaan. Sen komponentteja ovat vireys ja suunta. Toisin sanoen, motivaatio on sitä, millä intensiteetillä ihminen toimii ja mihin toiminta suuntautuu. (Viitala 2004, 162)

Työmotivaatio on määritelty ”työntekijöiden haluksi työskennellä työtavoitteiden saavuttamiseksi”. Kyseessä on suurilinjainen yleismääritelmä, joka ei erottele ihmisten yksilöllisiä tarpeita (Harinen 2003, 15). Se ei määrittele miksi työntekijän motivaatioaste ei ole vakio. Motivaation määrä voi johtua muun muassa työtehtävän laadusta, työajasta tai työntekijän omasta elämäntilanteesta.

Motivaatiota voidaan jaotella ainakin kahdella eri jaottelulla. Motivaatio voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin sekä tilanne- ja yleismotivaatioon. Ulkoisilla tekijöillä, kuten paremmalla palkalla, voidaan poistaa tyytymättömyyttä hetkellisesti, mutta ne eivät riitä motivoimaan ihmistä kehittämään työtään eivätkä toimimaan virtaustilassa. (Ojala & Ahonen 2003, 129-130) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sisäistä paloa uusiin haasteisiin, tahtoa tehdä työ hyvin ja aitoa nauttimista työn tekemisestä. (Viitala 2004, 162)

Tilannemotivaatiolla yritetään selittää johonkin tiettyyn tilanteeseen liittyvään lyhyt kestoista motivaatiotilannetta. Esimerkiksi kilpailutilanne saa kilpailijan motivoitumaan ja yrittämään parhaansa. Yleismotivaatio on pitkäkestoisempaa. Esimerkiksi työntekijän työmotivaatio saattaa jollakin työpaikalla tai toimialalla tukeutua pitkän aikajakson urakehitykseen. (Harinen 2003,15-16)

Motivaatiota koskevia kysymyksiä on huomattava joukko koko työilmapiirikyselyssä, koska niistä osa kartoittaa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tekijöitä ovat muun muassa työskentelytila, työkaverit, palkka ja esimies-alaisuus. (Harinen 2003, 15-16)

4.3.7 Kehityskeskustelut

Puolustusvoimissa kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen välinen suunnittelu- ja palautteenantotilaisuus. Tilaisuudessa tarkastellaan edellisen kauden saavutukset ja toiminta, luodaan tavoitteet seuraavalle kaudelle ja määritellään tärkeimmät tehtävät sekä käsitellään alaisen kehittämistarpeet ja tehtävähallitus. (PAK 03:09)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on suunnata koko työyksikön henkilöstövoimavarat yksikön kannalta tärkeimpien asioiden ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän pyritään parantamalla työntekijän omien tehtävien ja työyksikön tavoitteiden tuntemista sekä kehittämällä hänen henkilökohtaista työmotivaatiotaan ja –suoritustaan. (PAK 03:09)

Kehityskeskusteluun tulee valmistautua huolellisesti, sillä lyhyessä ajassa on selvitettävä monia työyksikön ja henkilökohtaisen työsuorituksen kannalta tärkeitä asioita. Kehityskeskusteluun ennalta laadittavia lomakkeita ovat suoritusarvioinnin itse- ja esimiesarviointi. (PAK 03:09)

Kehityskeskustelun tuotoksena laaditaan keskustelulomakkeen ja suoritusarvioinnin yhteenveto, jonka allekirjoittavat sekä alainen että esimies. Vahvistettu suoritusarviointi ja osia henkilöstösuunnitteluosiosta tallennetaan puolustusvoimien HEHATI-tietojärjestelmään. (PAK 03:09)

4.3.8 Halu kehittyä

Työelämän kehitystarpeiksi voidaan lukea jokapäiväinen kehittyminen työssä ja ammattitaitoa kehittävät erilliset kurssit ja koulutustilaisuudet. Työelämässä oppimisessa tärkeimpään osaan asettuvat kokeneemmat työntekijät, jotka voivat jakaa muille työntekijöille kokemuksen kautta oppittuja toimintatapoja.

Kursseille ja koulutustilaisuuksiin hakeudutaan puolustusvoimissa pääosin kehittymiskeskustelun kautta. Kehittymiskeskustelussa voi kertoa esimiehelleen halukkuuden hakeutumisesta ammattitaitoa kehittävään toimintaan.

Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen auttavat osaltaan työntekijöitä jatkamaan työelämässä täyteen eläkeikään asti. Työelämässä on tärkeää huolehtia, että jatkuvan oppimisen periaate toteutuu kaikissa ikäluokissa, koska oppimisen vaikutukset heijastuvat muutoshalukkuutena ja uudistumiskykyisyytenä koko työuran ajan. (Työssä Jaksamisen- ohjelma 2003, 25-26)

4.3.9 Työvälineet

Faktoriin sisältyvien kysymysten perusteella otsikko on harhaan johtava, sillä kysymykset kartoittavat myös työskentelytilojen ja -olosuhteiden tasoa.

Työtilojen tulee olla uuden työterveyslain 32-37 §:n mukaan riittävän tilavat työn suorittamiseen. Tilaa tulee olla riittävästi myös työn tekemistä ja työn vaatimaa liikkumista varten. Lisäksi työpaikan rakenteiden, materiaalien ja varusteiden sekä laitteiden tulee olla turvallisia ja terveellisiä. Työnantajan vastuulla on kunnostaa ja ylläpitää työvälineiden kuntoa. Myös työvälineiden riittämättömyys on tekijä, joka vaikeuttaa työ edistymistä.(Finlex 2007)

Työpaikan ja työskentelypaikkojen kulkuteiden, käytävien ja muiden alueiden on oltava käytännölliset ja ne on pidettävä turvallisessa kunnossa. Tämä tarkoittaa liukastumisten, putoamisten, kompastumisten ja muiden satuttamisten estämistä. Vaaratilanteessa tarpeelliset uloskäytävät ja pelastustiet on pidettävä vapaina ja käytettävissä olevina. (Finlex 2007)

Puolustusvoimissa työtiloihin ja -tilanteisiin vaikuttavat puolustusvoimien sisäiset turvallisuusohjeet, esimerkiksi ampumaharjoituksiin liittyvät varo-ohjeet.

5 TYÖHYVINVOINTI PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOISSA

5.1 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimuksen kohdeorganisaatorakenteiksi valittiin linjaorganisaatio, linja-esikuntaorganisaatio ja matriisiorganisaatio, koska kyseiset organisaatiot ovat selkeälinjaisia ja yleisimpiä puolustusvoimissa. Tutkimuksen kohderyhmäksi muodostuivat kaikki maavoimien joukko-osastot, sotilasläänien esikunnat, pääesikunta, Maanpuolustuskorkeakoulu ja Puolustusvoimien Kehittämiskeskus. Nämä joukko-osastot jaettiin organisaatorakenteen mukaan kolmeen ryhmään (liite 2).

Vastaajien määrä jokaisessa organisaatiossa on laadukkaiden tutkimustuloksien saamisen kannalta riittävä. Linjaorganisaatiossa työskenteleviä vastaajia oli eniten eli noin 4620. Linja-esikuntaorganisaation henkilöstöä oli noin 1710 ja matriisiorganisaation henkilöstöä oli noin 450. Vastaajien määrä oli yhteensä noin 6780 henkilöä.

Organisaatiota tarkastellessa huomattiin, ettei organisaatioita voi selkeästi jakaa vain yhteen organisaatorakenteeseen vaan niiden toimintatavassa on havaittavissa osia myös muista rakenteista. Esimerkiksi Pääesikunnan organisaatio on rakenteeltaan linja-esikuntaorganisaatio, mutta työskentelytavaltaan vastaa enemmän matriisiorganisaatiota (Janatuinen 2006). Tutkimuksen laatimisen mahdollistamisen kannalta tehtiin linjaus, että tutkittavat organisaatiot jaettiin rakenteen mukaan eri organisaatioihin. Mikäli tutkimuksessa olisi otettu huomioon toimintatavan mukainen organisaatio, olisi pitänyt ensin tiedustella eri toimipisteissä työskentelevien henkilöiden mielipiteitä oman organisaation mahdollisesta ”toimintaorganisaatorakenteesta”. Käytännössä jokaista tutkimukseen osallistuvaa pitäisi tässä tapauksessa haastatella, koska jokaisella on yksilöllisiä kokemuksia organisaatioista ja erityisesti niiden oikeasta tavasta toimia. Tutkimuksen tekoprosessi olisi näin menetellessä laajentunut äärimmäisen laajaksi ja tutkimustuloksista ei olisi saatu työtä vastaavaa hyötyä.

Tutkimuksen kuluessa mietittiin, onko Suomen puolustusvoimissa juuri ollenkaan linja-esikuntaorganisaatiota. Pitkän pohdinnan jälkeen tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, että maavoimien varusmiehiä kouluttavat joukko-osastot perustuvat linja-

esikuntaorganisaatioon. Kuviossa 15 on nähtävissä Porin Prikaatin organisaatiokaavio, jonka perusteella voidaan todeta prikaatin olevan linja-esikuntaorganisaatio. Tämä aiheutti ristiriidan tutkimusaineiston käytettävyydessä sekä tutkimuksen luotettavuudessa. Miten voitaisiin tutkia linjaorganisaatioiden työhyvinvointia sellaisten joukko-osastojen perusteella, joita hallinnoivat ja johtavat organisaatiot kuuluivat linja-esikuntaorganisaatioon? Tutkimuksen kuluessa päädyttiin siihen lopputulokseen, että näissä organisaatioissa työskentelevien henkilöiden määrä on erittäin pieni suhteutettuna perusyksikkö-tason henkilöstöön, jotka kuuluvat linjaorganisaatioon. Tutkimusta päätettiin jatkaa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.



Kuvio 15. Porin Prikaatin organisaatorakenne

Työilmapiirikyselyn kysymyksiin ja väittämiin vastataan pääsääntöisesti asteikolla A-E.

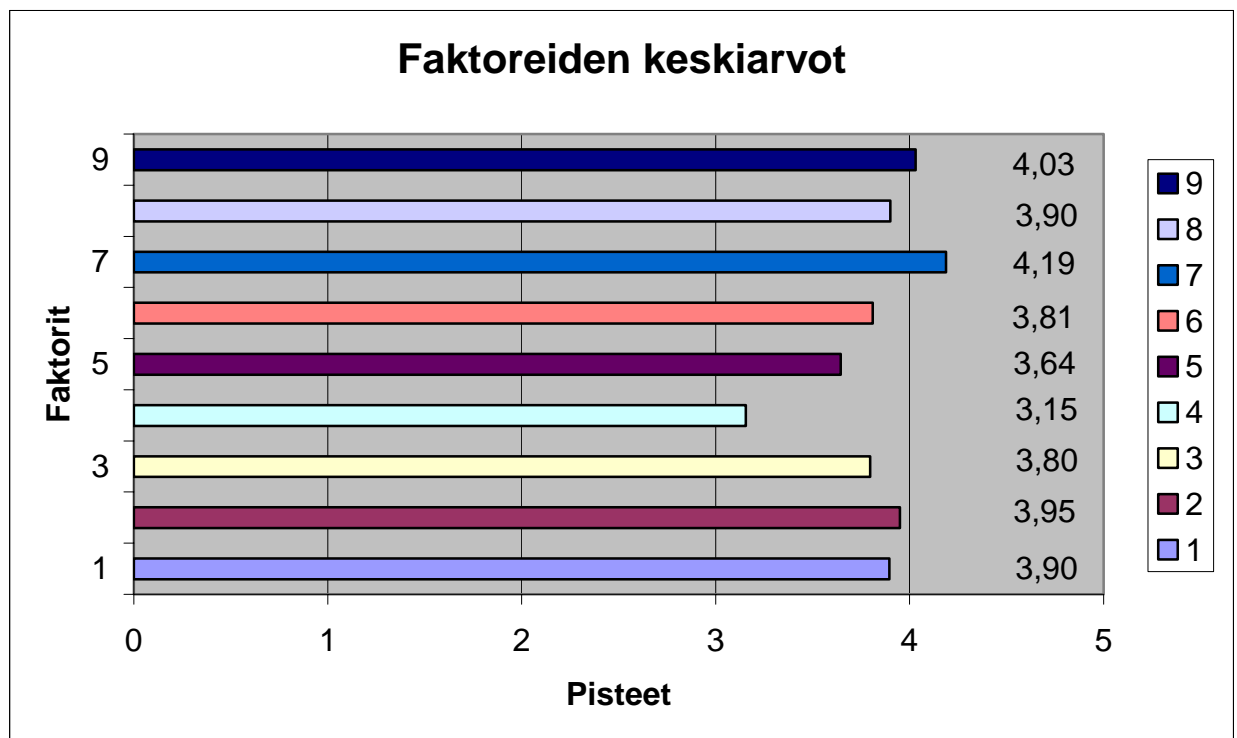
- A = olen täysin samaa mieltä
- B = olen osittain samaa mieltä
- C = siltä väliltä
- D = olen pääosin eri mieltä
- E = olen täysin eri mieltä

Tutkimuksen kannalta välttämätöntä on, että jokaiselle vastaukselle annetaan vastaava arvo numeroin eli A = 1, B = 2, C = 3, D = 4 ja E = 5. Muutamiin kysymyksiin (esimerkiksi työuupumusta käsitteleviin kysymyksiin) vastataan erilaisilla vastausvaihtoehdoilla, joiden vaihteluväli on 1-7. Vertailtavuuden helpottamiseksi näidenkin kysymyksien vaihteluväli skaalattiin samalle 1-5 asteikolle.

Kirjainta vastaavien numeraalisten arvojen antaminen aiheutti sen, että huonoita työhyvinvointia tunnustavat organisaatiot saivat parhaita tuloksia ja parhaimmat huonoimpia tuloksia. Tutkimuksen tekovaiheessa tätä ei heti otettu huomioon, mutta tuloksien ristiriitaisuudet herättivät tutkijan epäilykset ja asiaa alettiin tutkia tarkemmin. Tutkimustulokset käännettiin niin sanotun vastaluvun avulla ”oikein päin”, joka mahdollisti myös kuvaajien korjaamisen. Kuvaajista tuli informatiivisempia ja loogisempia, kun pylväsdiagrammin korkein pylväs kuvaa todellisuudessa parasta arvoa.

5.2 Tutkimustulokset

Kaaviokuvassa 1 esitetään kaikkien organisaatioiden yhteinen keskiarvo jokaiselle faktorille. Suurin arvo kuvastaa hyvää tilannetta ja pienin arvo kuvastaa huonoa tilannetta. Kaaviokuvassa on otettava huomioon faktori, joka mittaa työuupumusta työpaikalla. Tässä tapauksessa matalampi arvo kuvaa parempaa tilannetta työpisteessä.



Kaaviokuva 1. Tutkimuksessa muodostettujen faktoreiden keskiarvot kaikkien organisaatioiden osalta

- Faktori 1= Esimiestoiminta
- Faktori 2= Yhteishenki
- Faktori 3= Työn järjestelyt
- Faktori 4= Työuupumus
- Faktori 5= Sitoutuminen työnantajaan
- Faktori 6= Työmotivaatio
- Faktori 7= Kehityskeskustelut
- Faktori 8= Halu kehittyä
- Faktori 9= Työvälineet

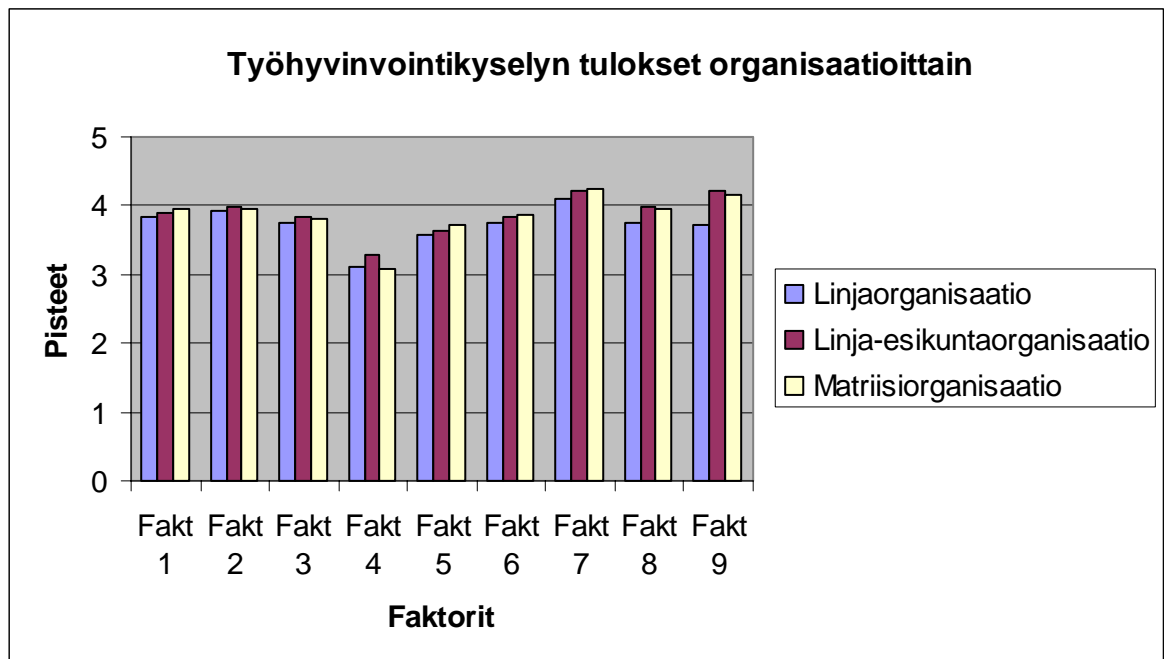
Kaikkien faktoreiden, pois lukien työuupumus- faktori, keskiarvot ovat vähintään 3,6. Tämä merkitsee sitä, että selvä enemmistö vastaajista on kokenut vallitsevan tilanteen työpaikalla erittäin hyväksi. Yli neljään pisteeseen ylsivät faktorit seitsemän ja yhdeksän, jotka mittasivat kehityskeskusteluja ja työvälineitä.

Tutkittavan joukon kaikkien faktoreiden yhteenlaskettu keskiarvo on noin 3,8 pistettä, joka on keskimääräistä huomattavasti korkeampi. Keskiarvo osoittaa sen, että puolustusvoimat huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työntekijöiden fyysisen kunnon ylläpito on yksi puolustusvoimien tärkeimmistä tehtävistä, joka edesauttaa työhyvinvoinnin paranemista. Epäilemättä fyysisen kunnon kehittäminen tukee koko työhyvinvointia. Yhä enenemissä määrin myös puolustusvoimat ovat alkaneet fokuoimaan voimavarojaan fyysisen toimintakyvyn lisäksi muihin työhyvinvointiin liittyviin osakokonaisuuksiin. Tästä tuloksena muun muassa työhyvinvointitoimikunnat, työhyvinvointipäivät, palautejärjestelmän kehittäminen ja kehittämiskeskustelut.

Kaaviokuvaan 2 on kuvattu pylväsdiagrammien avulla tutkittavien organisaatioiden välinen arvo jokaiselle faktorille. Kuvaajasta voidaan todeta, että vastaajien mielipiteet faktorien suhteen eri organisaatioissa ovat samansuuntaiset. Näin laajassa kyselyssä vastauksien suunta on epäilemättä sama, mutta jokaisella desimaalin erolla on merkityksensä. Desimaalin erotus pisteiden määrässä vastaa käytännössä useita henkilöitä.

Analysoitaessa työilmapiirikyselyn tuloksia, havaittiin, että pääsääntöisesti linjaorganisaation edustajat olivat antaneet kahta muuta organisaatioita alempia arvoja työilmapiirikyselyssä. Kaaviokuva 2 osoittaa eri organisaatioiden vastaajien

vastauksien vaihtelevuuden. Kaaviokuvan jälkeen olevassa taulukossa 5 ovat arvot numeraalisessa arvossa. Vastauksista pystyy hyvin tulkitsemaan niiden suhteellisen samankaltaisuuden. Parhaimman ja huonoimman arvon saaneiden faktoreiden erot ovat suuret, mutta ne ovat jokseenkin samankaltaiset jokaisessa organisaatioissa. Korkeimman arvon on saanut seitsemäs faktori, joka mittasi kehityskeskustelujen käytännöllisyyttä ja vaikuttavuutta. Huonoimmin pisteitä on saanut neljäs faktori, joka sisälsi kysymyksiä työuupumuksesta.



Kaaviokuva 2. Organisaatioiden keskinäiset suhteet faktoreille

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden faktoreiden välisiä keskiarvoja.

$$\frac{\text{Fakt 1} + \text{Fakt 2} + \text{Fakt 3} + \text{Fakt 5} + \text{Fakt 6} + \text{Fakt 7} + \text{Fakt 8} + \text{Fakt 9}}{8} = \text{keskiarvo}$$

Kaava 1. Keskiarvon laskuperiaate

Linjaorganisaation faktoreiden keskiarvo 3,80; linja-esikuntaorganisaation faktoreiden keskiarvo 3,94 ja matriisiorganisaation faktoreiden keskiarvo on 3,95. Linja-esikuntaorganisaation ja matriisiorganisaation faktoreiden välisissä arvoissa oli joitakin marginaalisia eroja, mutta työilmapiirikyselyn kokonaisvertailu näiden kahden

organisaation välillä antaa lähes samanlaisen tuloksen. Keskiarvoa laskettaessa on jätettävä pois neljäs faktori, joka kuvaa työuupumusta. Faktori on päinvastainen muita faktoreita kohtaan, koska suuren arvon saadessaan, on työuupumus työpaikalla korkealla tasolla. Tämän vuoksi faktori antaa paremman keskiarvon sellaiselle organisaatiolle, jonka työntekijät kärsivät työuupumuksesta.

	Fakt 1	Fakt 2	Fakt 3	Fakt 4	Fakt 5	Fakt 6	Fakt 7	Fakt 8	Fakt 9
Linjaorganisaatio	3,8457	3,9219	3,7539	3,1202	3,5742	3,7491	4,1109	3,7492	3,7315
Linja-esikuntaorganisaatio	3,8942	3,9749	3,8277	3,2719	3,6454	3,8284	4,2171	3,9967	4,2039
Matriisiorganisaatio	3,9479	3,9548	3,8073	3,072	3,7136	3,8519	4,2341	3,9545	4,1547

Taulukko 5. Faktorianalyysin antamat arvot organisaatioittain

Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) on laskettu organisaatioiden väliset erotukset faktoreittain. Ensimmäisellä rivillä on linja- ja linja-esikuntaorganisaation arvojen erotus. Toiselle riville on laskettu linja-esikunta- ja matriisiorganisaation arvojen erotus ja viimeisellä rivillä on matriisi- ja linjaorganisaation arvojen erotus. Taulukossa kaikki tulokset ovat positiivisia, vaikka laskujärjestys ei sitä kaikissa vähennyslaskuissa mahdollistaisi. Näissä laskutoimituksissa on laskujärjestys muutettu päinvastaiseksi, jotta kaikki tulokset saataisiin positiivisiksi, ja siten myös helpommiksi tulkita.

Fakt 1	Fakt 2	Fakt 3	Fakt 4	Fakt 5	Fakt 6	Fakt 7	Fakt 8	Fakt 9
0,0485	0,053	0,0738	0,1517	0,0712	0,0793	0,1062	0,2475	0,4724
0,0537	0,0201	0,0204	0,1999	0,0682	0,0235	0,017	0,0422	0,0492
0,1022	0,0329	0,0534	0,0482	0,1394	0,1028	0,1232	0,2053	0,4232

Taulukko 6. Arvojen keskinäiset erotukset organisaatioittain

Organisaatioiden väliset erotukset eivät ole kovinkaan merkittävät, mutta vastaajajoukon ollessa suuri, antavat pienetkin erotukset viitteitä henkilöstön työhyvinvoinnin suuntautumisesta. Taulukkoon 2 on merkitty punaisella faktori 9 eli työvälaineet, jossa on organisaatioiden kesken suurimmat erot. Linja-esikuntaorganisaatiossa työskentelevillä henkilöillä on mielestään keskimääräistä paremmat työvälaineet, kun taas linjaorganisaation henkilöstö kokee työvälaineiden

olevan keskimääräisellä tasolla. Edellä mainittujen organisaatioiden välinen erotus on 0,47 pistettä.

Toisessa faktorissa (merkitty sinisellä värillä taulukkoon 2) organisaatioiden henkilöstö oli vastauksissaan eniten toistensa kaltaiset. Erotus yhteishenkeä kuvaavan faktorin suurimman ja pienimmän arvon välillä on ainoastaan 0,05 pistettä. Organisaatorakenteella ei tunnu olevan suurtakaan merkitystä yhteishenkeen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Yhteishenki ei työilmapiirikyselyn mukaan ole kovinkaan huono, koska jokaisen organisaation arvo ylittää reilusti keskimääräisen.

Seuraavaksi pohditaan henkilöstörakenteen vaikutusta tutkimustuloksiin. Vaikka empiirisessä tutkimusaineistossa oli siviilien henkilöstöryhmä eritelty kolmeen osaan, tässä tutkimuksessa otettiin huomioon kaikki siviilityöntekijät yhtenä ryhmänä.

Organisaatioiden henkilöstörakenne on seuraavanlainen:

	Upseerit	Opisto- upseerit	Erikois- upseerit	Sotilas- ammatti- henkilöt	Sotilaat yhteensä	Siviilit	Kaikki yht.
Linja- organisaatio	703	1555	173	369	2800	1820	4620
Linja- esikunta- organisaatio	444	218	98	86	846	867	1713
Matriisi- organisaatio	117	54	7	17	195	249	444

Taulukko 7. Henkilöstön määrä organisaatioissa

Henkilöstön prosentuaalinen osuus koko organisaation henkilöstöstä:

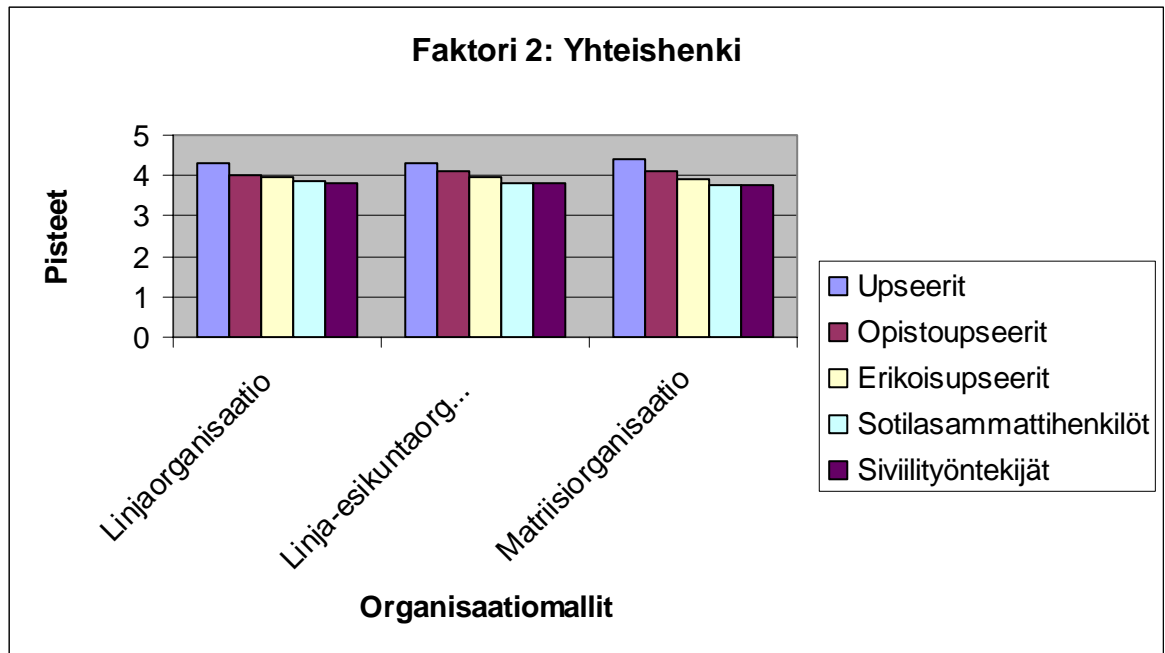
	Upseerit	Opisto- upseerit	Erikois- upseerit	Sotilas- ammatti- henkilöt	Sotilaat yhteensä	Siviilit	Kaikki yht.
Linja- organisaatio	15,2	33,7	3,7	8,0	60,6	39,4	100
Linja- esikunta- organisaatio	25,9	12,7	5,7	5,0	49,3	50,7	100
Matriisi- organisaatio	26,4	12,2	1,6	3,8	44,0	56,0	100

Taulukko 8. Henkilöstön prosentuaalinen jakauma organisaatioissa

Henkilöstöjakauma on esitetty taulukossa 4 prosentuaalisessa muodossa, joka mahdollistaa organisaatioiden henkilöstöryhmien suhteellisen vertailun. Taulukoiden tarkastelu osoittaa, että linjaorganisaatiossa on vähemmän siviilityöntekijöitä kuin kahdessa muussa organisaatiossa. Upseerien ja opistoupseerien määrä on linjaorganisaatiossa suhteessa suurempi. Tämä selittyy sillä, että ne kouluttavat pääsääntöisesti varusmiehiä ja muun muassa esikunnissa on paljon siviilityöntekijöitä tutkijoina ja muina asiantuntijoina.

Linja-esikuntaorganisaatio ja matriisiorganisaatio noudattelevat henkilöstöjakaumassakin samankaltaista linjaa. Matriisiorganisaatioissa tuntuu olevan siviilityöntekijöitä suhteessa hieman enemmän. Erot eivät ole lähellekään samaa luokkaa, kun vertaa näitä kahta organisaatiota linjaorganisaatioon, sillä linjaorganisaation henkilöstöjakauma eroaa huomattavan paljon kahdesta muusta.

Taulukon 2 perusteella on valittu kaksi esimerkkifaktoria, joita tarkastellaan seuraavaksi. Kaikkien muiden faktoreiden kuvaajat ovat liitteessä 3. Toisen ja yhdeksännen faktoreiden kuvaajat otettiin esimerkeiksi, koska ne edustavat arvojen ääripäitä ja niistä on nähtävissä se, miten vähän ja/tai paljon eri organisaatioiden henkilöstön mielipiteet poikkeavat toisistaan. Kuvaajista pystyy hyvin toteamaan vastauksien arvojen riippuvaisuuden henkilöstöryhmästä.

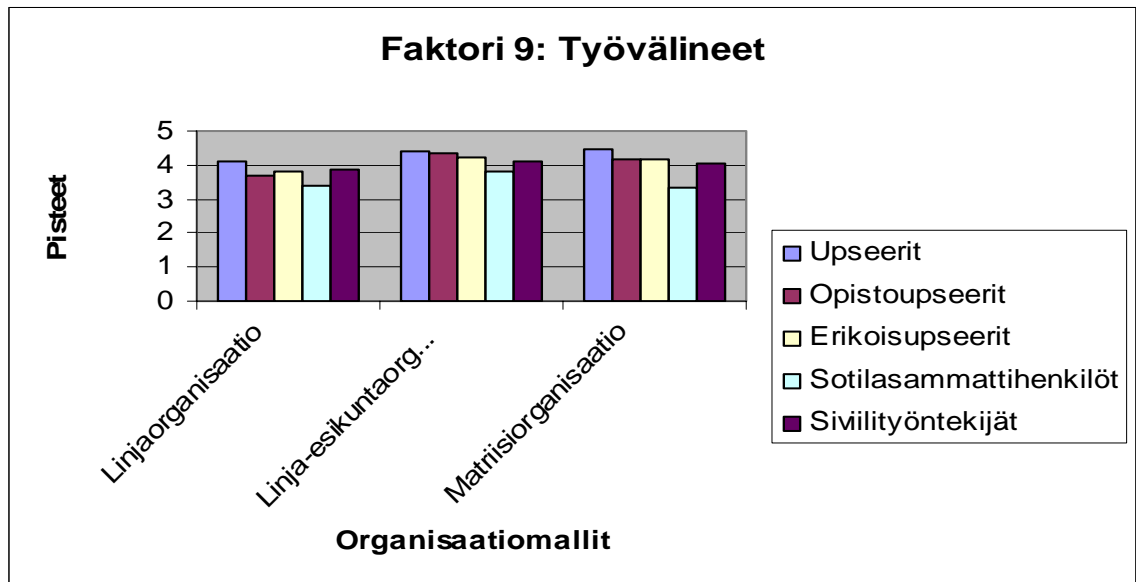


Kaaviokuva 3. Henkilöstön vastaukset yhteishenkeä mittaavan faktorin kysymyksiin organisaatioittain

	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	4,289	4,3076	4,3822
Opistoupseerit	4,0192	4,0872	4,0873
Erikoisupseerit	3,9488	3,9373	3,898
Sotilasammattihenkilöt	3,8537	3,8322	3,7731
Siviilityöntekijät	3,8008	3,8151	3,7676

Taulukko 9. Tutkittavien organisaatioiden henkilöstöryhmien vastaukset työilmapiirin yhteishenkeä kartoittaviin kysymyksiin

Upseerit tuntevat organisaatioissa olevan eniten yhteishenkeä, kun taas siviilityöntekijät eivät tunnusta niin suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tähän ilmiöön saattaa vaikuttaa upseereiden samanlainen koulutus Maanpuolustuskorkeakoulussa, joka osaltaan kasvattaa heidät vaalimaan tiettyjä arvoja ja perinteitä. Siviilityöntekijät saattavat olla hyvin korkeasti koulutettuja, pelkästään peruskoulun käyneitä tai koulutustasoltaan jotakin näiden kahden väliltä. Heidän koulutustausta on monipuolinen, joka vaikuttaa henkilöiden arvoihin ja käsityksiin.



Kaaviokuva 4. Henkilöstöryhmien määrittämät arvot työvälineille

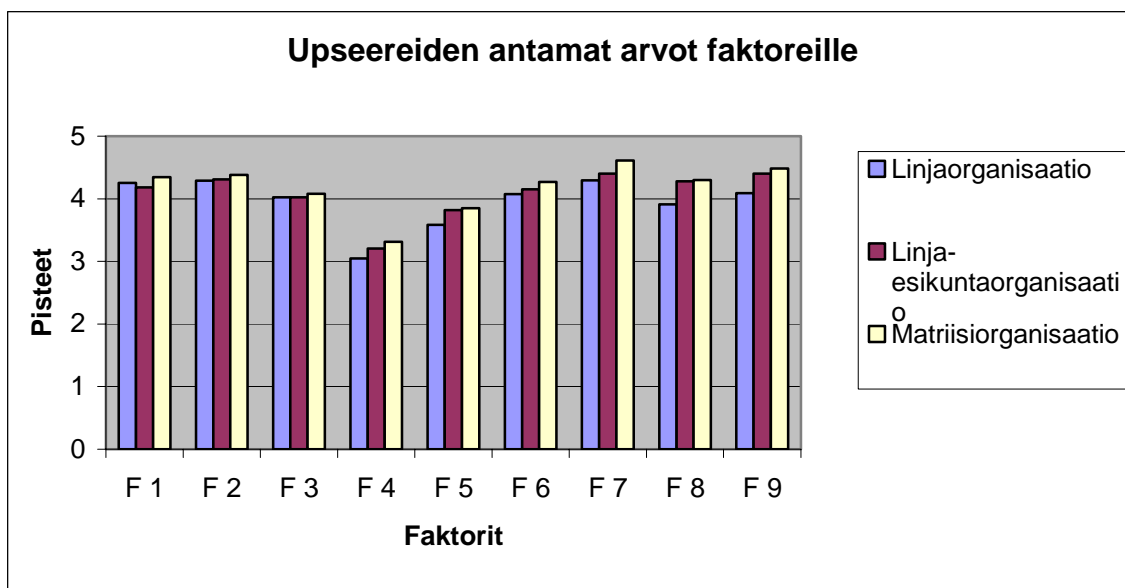
Tutkiessa kaaviokuvaa 4, huomataan, että työvälineillä ei tunnu olevan suuria eroja organisaatioiden välillä, vaikka tässäkin kohtaa on todettava, että linjaorganisaation henkilöstö tuntuu olevan tyytymättömämpiä työvälineistönsä kuin muut organisaatiot. Ainoana huomattavana poikkeuksena on, että matriisiorganisaation sotilasammattihenkilöt ovat todenneet työvälineissään olevan korjattavaa. Työvälineitä saattaa olla myös liian vähän, joka on joissakin työpisteissä tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä. Henkilöstön vastauksiin on vaikuttanut muitakin tekijöitä kuin työvälineet, sillä faktoriin sisältyvissä kysymyksissä mitataan myös työtilojen ja -ympäristön kuntoa ja käytännöllisyyttä.

	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	4,0903	4,4008	4,4825
Opistoupseerit	3,6807	4,325	4,1574
Erikoisupseerit	3,785	4,199	4,1429
Sotilasammattihenkilöt	3,3847	3,8372	3,3529
Siviilityöntekijät	3,8854	4,11	4,0537

Taulukko 10. Organisaatioiden henkilöstön antamat tarkat arvot faktorille 9

Tutkimuksen seuraavassa osiossa on eritelty kaikki viisi henkilöstöryhmää omiin kuvaajiin, joka mahdollistaa organisaatioiden välisen tarkemman tarkastelun. Henkilöstöryhmien keskinäiset työnkuvaukset ovat toisistaan poikkeavia, joka saattaa vaikuttaa työhyvinvointiin. Tarkastellessa jokaista henkilöstöryhmää erikseen, pystytään löytämään tarkempia perusteita vastauksien poikkeavuuksiin.

Jokaiselle organisaation henkilöstöryhmälle on laskettu kaikkien faktoreiden keskiarvo. Kuten aiemmin tutkimuksessa mainittiin, myös näissä keskiarvoissa on jätetty huomioimatta työuupumusta mittaava faktori.



Kaaviokuva 5. Upseereiden antamat arvot työilmapiirin faktoreille

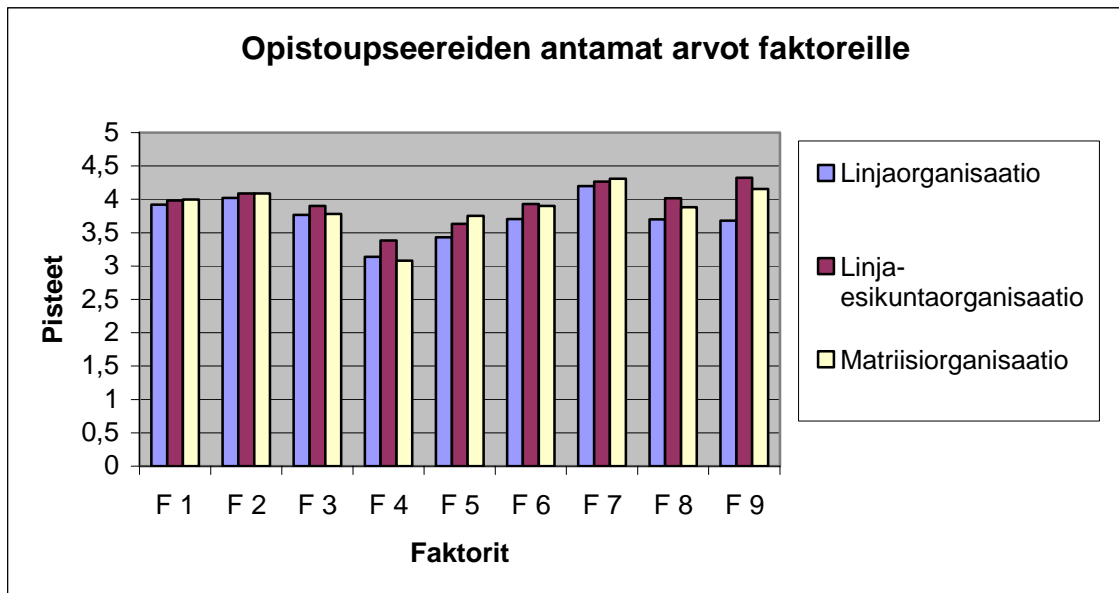
Upseereiden antamat vastaukset ovat varsin selkeät organisaatioiden välillä (kaaviokuva 5). Lähes kaikissa faktoreissa ovat matriisiorganisaatiossa työskentelevät upseerit antaneet parempia arvoja kuin kahdessa muussa organisaatiossa. Ainostaan kolmas faktori eli työn järjestelyt on saanut kaikilta organisaatiomuodoilta yllättävän samantasoiset arvosanat. Tämän lisäksi kehittymishalu on ollut lähes samalla tasolla sekä linja-esikuntaorganisaatiossa että matriisiorganisaatiossa. Pääosin matriisiorganisaatiossa työskentelevien upseerien vastaukset ovat muita positiivisimpia, mutta matriisiorganisaatiossa on myös työuupumusta mittaavat kysymykset saaneet suurimpia arvoja.

Upseereiden vastaukset organisaatioittain ovat seuraavat:

Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
4,06	4,19	4,29

Taulukko 11. Upseereiden vastauksien keskiarvot

Keskiarvosta päätellen matriisiorganisaatiossa työskentelevät upseerit ovat erittäin tyytyväisiä työhyvinvointiin omalla työpisteellään.

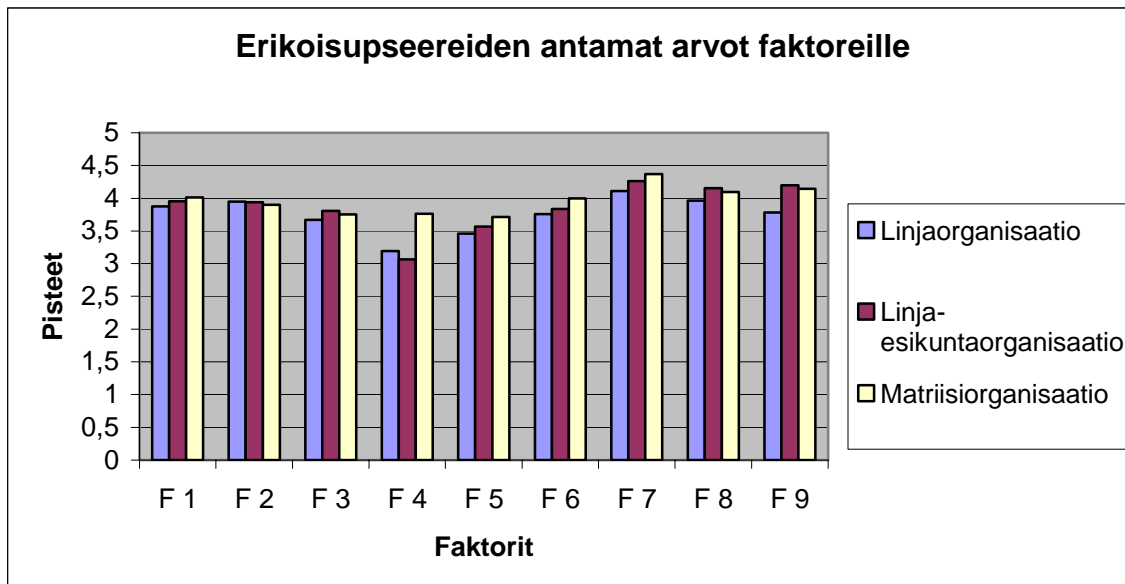


Kaaviokuva 6. Opistoupseerien vastauksia vastaava kuvaaja

Opistoupseereiden vastauksissa (kaaviokuva 6) on enemmän vaihtelua kuin upseereiden vastauksissa. Heidän vastauksia käsittävästä kuvaajasta ei pysty nostamaan esille organisaatorakennetta, joka olisi muita parempi, vaan suurimpia arvoja ovat antaneet matriisi- ja linja-esikuntaorganisaation henkilöstöt vuorotellen. Organisaatioiden väliset keskiarvot kuitenkin osoittavat, että linja-esikuntaorganisaatiossa työskentelevät opistoupseerit ovat antaneet niukasti parhaimmat arvot.

Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
3,80	4,02	3,98

Taulukko 12. Opistoupseereiden keskiarvot organisaatioittain



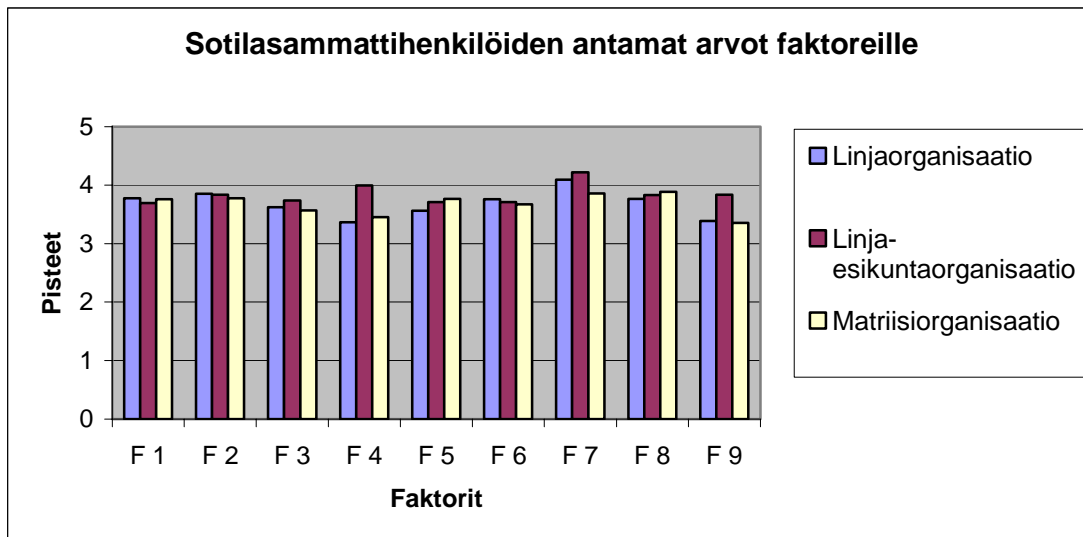
Kaaviokuva 7. Erikoisupseereiden arvoja vastaava pylväsdiagrammi

Erikoisupseereiden kuvaaja (kaaviokuva 7) on kokonaisuudessaan hankala tulkittava. Tästä kuvaajasta ei upseereiden kuvaajan tavoin löydy yhtä selkeää, niin sanottua, ”parasta organisaatiota”. Linjaorganisaation erikoisupseereiden vastaukset ovat tässäkin osiossa alhaisimmat, poikkeuksena yhteishenkeä mittaava faktori.

Erikoisupseereiden pylväsdiagrammissa mielenkiintoa herättää matriisiorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden korkea työuupumusaste verrattuna muihin organisaatioihin. Vaikka he ovat keskiarvollisesti antaneet parhaat arvot muille faktoreille, on heidän työuupumusta mittaava pylväänsä muista huomattavasti poikkeava.

Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
3,82	3,96	4,00

Taulukko 13. Erikoisupseereiden antamien vastauksien keskiarvot organisaatioittain

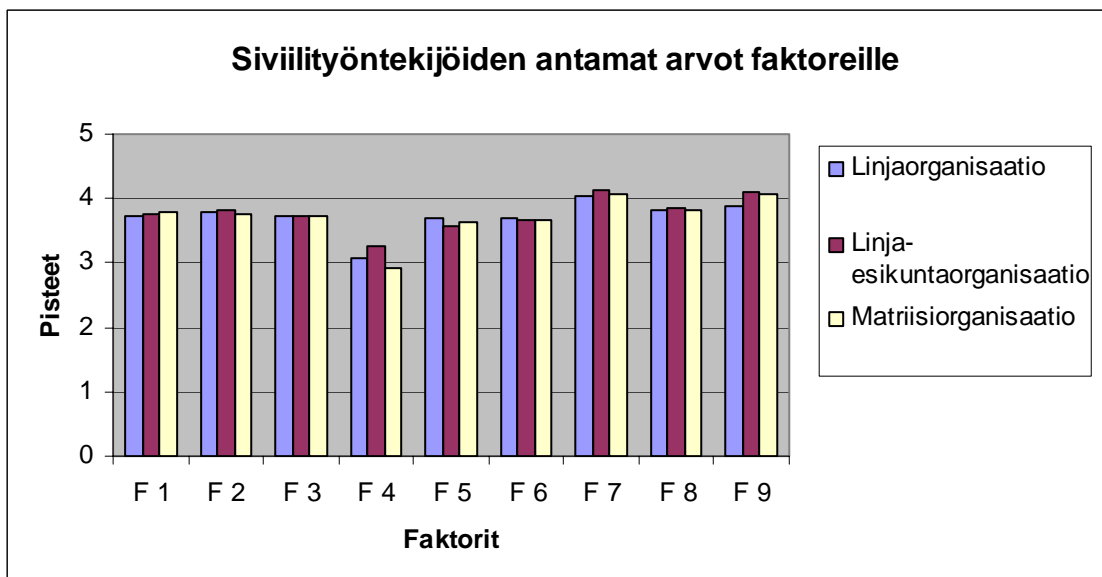


Kaaviokuva 8. Sotilasammattihenkilöiden vastaukset kuvaajana

Kaaviokuvaa 8 tarkastellessa voi havaita edellisiin ryhmiin verrattuna yllättävän kääntein. Matriisiorganisaatiossa työskentelevät sotilasammattihenkilöt ovat arvioineet organisaationsa työhyvinvoinnin muita henkilöstöryhmiä alhaisemmaksi.

Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
3,73	3,82	3,70

Taulukko 14. Faktoreiden keskiarvot sotilasammattihenkilöiden arvioimana



Kaaviokuva 9. Siviilityöntekijöiden antamat arvot

Linja-esikuntaorganisaatiossa työskentelevien sotilasammattihenkilöiden ja opistoupseereiden tavoin myös siviilityöntekijät ovat antaneet organisaatiolleen

korkeimmat pisteet. Siviilityöntekijöiden vastaukset ovat eniten toistensa kaltaiset. Vastauksista päätellen siviilityöntekijät pitävät kaikkia organisaatioita tasavertaisina.

Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
3,80	3,83	3,82

Taulukko 15. Siviilityöntekijöiden vastauksien keskiarvot organisaatioittain

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimusaineiston laatu, siksi sitä pohdittaessa on otettava huomioon Harisen (2003) mielipiteet työilmapiirikyselyn luotettavuudesta. Hänen mukaansa kyselyn alkuosan kysymykset saattavat olla vastauksiltaan luotettavampia kuin loppuosan kysymyksien vastaukset, koska kysely käsittää yhteensä 73 kysymystä. Niihin vastaaminen kestää yleensä vastaajasta riippuen 20-30 minuuttia. Määrällisesti aika ei ole kovinkaan pitkä, mutta joidenkin vastaajien vireystaso ja mielenkiinto kyselyä kohtaan saattaa laskea.

Kyselyn järjestäjä voi omalta osaltaan vaikuttaa kyselyn luotettavuuteen valitsemalla vastaamistilaisuuden ajankohdan oikein. Kyselyn vastauksien luotettavuuden voi kyseenalaistaa, mikäli kysely on toteutettu perjantaina virka-ajan jälkeen. Lisäksi kyselyn järjestelyillä ja vastaajien motivoinnilla voidaan vaikuttaa myönteisesti vastauksien laatuun. (Harinen 2003, 8)

Tutkimukseen otettiin kaikkiaan mukaan noin 6780 henkilöä. On luonnollista, että jo vastausvaiheessa esiintyy mahdollisia virheitä. Tämän ei uskota vaikuttavan kokonaistulokseen erityisen merkittävästi. Optisten lukulaitteiden ja yleisvastauslomakkeiden käytön uskotaan vähentävän virheiden määrää tallennusvaiheessa (Harinen 2003, 8).

Virheiden todennäköisyys kasvaa analysoitaessa kyselyn tuloksia. Vastauksia on käsitelty eri henkilöiden osalta moneen kertaan ja jokainen käsittelykerta mahdollistaa virheiden esiintymisen. Näppäily- ja käsittelyvirheiden uskotaan hukkuvan muuttujien suureen määrään. Tässäkin tapauksessa reliabiliteettia parantaneen pyrkimys kokonaistutkimukseen koko työyksikön osalta, jonka vuoksi tutkimustuloksia voidaan pitää luottamuksellisina.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA JATKOTUTKIMUS TARPEELLE

Erityisiä hypoteeseja tutkimukselle ei asetettu, koska ei ollut perusteita tehdä oletuksia tutkimustuloksien suhteen. Kyseenalaisena hypoteesina voidaan esittää, että joko organisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin tai sitten ei.

Tutkimuksen kokonaisaineistoa tarkastellessa näytti olevan selvää, että matriisiorganisaatiossa työskentelevät henkilöt olivat työhyvinvointiinsa tyytyväisempiä kuin muut organisaatiot. Siellä työskentely on vapaampaa, koska tieteellisen liikkeenjohdon mukaan työntekijä ei välttämättä ole sidottu yhteen yksikköön.

Linjaorganisaatiossa sen sijaan tyytymättömyyttä esiintyi. Vaikka faktoreiden arvot olivat keskimääräisiä tai sitä parempia, poikkesivat ne huomattavasti matriisiorganisaation arvoista.

Linjaorganisaatiossa on ehkä eniten ongelmana väen paljous. Muista erottuminen on siellä vaikeaa eikä omaa tahtoaan saa aina kuuluville. Myös työväline-faktorin huonojen arvojen uskotaan johtuvan osittain väen määrästä. Henkilöstön runsauden vuoksi välineitä pitäisi olla enemmän ja myös työtilat käyvät ahtaammiksi eikä itsenäistä työskentelytilaa löydy. Varsinkin tietokoneiden määrä ja toimivuus muodostavat joissakin yksiköissä ongelmia, koska tietokoneiden käyttö yleistyy jatkuvasti teoriakoulutuksessa.

Linjaorganisaatorakenteen juuressa olevalle juuri valmistuneelle joukkueenkouluttajalle saattaa omien suoranaisten esimiesten luettelointi aiheuttaa masennusta. Organisaation negatiivisena puolena on paitsi massiivinen henkilöstömäärä, mutta myös korkea rakenne. Korkean byrokratiaportaikon vuoksi asioissa joustaminen on usein vaivalloista, mutta toisaalta ymmärrettävää suuren henkilöstön vuoksi. Byrokratian hitaus ja organisaatiotasojen määrä nielee monen innokkaan upseerinalun kehitysehdotukset.

Weberin kannattaman byrokratiateorian voi edelleen astia linjaorganisaatioiden toimintatavoista. Siinä korostuu tiukka hierarkia esimiehen ja alaisten kesken sekä täysi omistautuminen työlle työaikana. Puolustusvoimat on viime vuosikymmenen saatossa pyrkinyt päivittämään toimintatapojaan ottamalla viralliseksi varusmiesten

johtajakoulutusohjelmaksi syväjohtamisen-mallin ja painottanut yhteistyötä siviiliyhteiskunnan kanssa. Yhä enenemissä määrin halutaan unohtaa pennismin ajat lopullisesti ja siirtyä aktiivisesti mukaan kansalliseen ja kansanväliseen yhteistyöhön. Viimeaikaiset uudistukset kielivät kenties siitä, että vanhasta ”hyväksi koetusta” järjestelmästä yritetään luopua ja ollaan vastaanottavaisempia uudistuksille.

Yhteishenkeä mittaavan faktorin arvot olivat kaikissa organisaatioissa samankaltaiset, joka saattaa viitata puolustusvoimien antamaan arvo- ja asennekoulutukseen. Toki koulutustausta on henkilöillä erilainen, mutta tutkimustuloksien perusteella uskotaan työntekijöiden periaatteiden olevan samankaltaisuuteen viittaavat, oli työntekijä sitten sotilas tai siviili. Puolustusvoimiin töihin hakeutuessaan, pitää henkilön olla tietoinen työnantajasta ja sen yleisistä toimintatavoista. Työssä viihtyvyyden kannalta olisi järkevää, etteivät ne sotisi työntekijän henkilökohtaisia periaatteita vastaan.

Tutkimustuloksissa oli selvästi havaittavissa, että matriisiorganisaation ja linja-esikuntaorganisaation henkilöstön vastaukset noudattelivat samaa kaavaa. Tutkimuksen teko vaiheessa heräsi ajatus tarkastella näiltä osin myös henkilöstöjakaumaa organisaatioittain. Selvisi, että näiden kahden edellä mainitun organisaation henkilöstöryhmät ovat rakenteellisesti lähes samanlaiset. Tämä saattaisi viitata siihen, että työhyvinvointi onkin suhteellinen henkilöstöryhmän eikä niinkään organisaatorakenteen kanssa.

Tarkastellessa työhyvinvointia henkilöstöryhmien näkökulmasta tutkimustulokset saivat uudenlaisen käänteen. Viidestä henkilöstöryhmästä ainoastaan kaksi piti matriisiorganisaatiota parhaimpana, kun loput kolme olivat linja-esikuntaorganisaation kannalla.

Ainoa selkeä tulos on se, että upseerit ja erikoisupseerit tuntuvat olevan tyytyväisiä työskennellessään matriisiorganisaatiossa. Tässäkin tapauksessa tutkimustuloksien tulkintaa vaikeuttavat erikoisupseereiden vastaukset, jotka ovat antaneet matriisiorganisaatiolle parhaat arvot, mutta kuitenkin kyseisessä organisaatiossa työskentelevillä on muita korkeampi työuupumusaste. Organisaatio saattaa siis mahdollistaa vapaamman työskentelyn, mutta yksilöt kuormittuvat enemmän, koska joutuvat vastaamaan asioista enemmän kuin muissa organisaatiossa. Tutkimuksessa

olleet matriisiorganisaatiot ovat olleet jatkuvasti muutospaineen alla ja ovat edelleen. Kansainvälistyminen, Praha Bologna- projektit ja muut vastaavat työllistävät henkilöstöä ja asettavat yhä korkeampia vaatimuksia.

Upseereilla ja erikoisupseereilla saattaa olla perustelluimmat lähtökohdat arvioida työhyvinvointia organisaation näkökulmasta, koska heille tuntuu olevan eniten kokemusta puolustusvoimien erilaisista organisaatioista. Varsinkin esikuntaupseeri- ja yleisesikuntaupseerikurssin jälkeen upseereiden siirtotahti joukko-osastojen välillä on kiivas. Siirrot edesauttavat kokonaiskuvan muodostumista ja kokemusperäistä arvostelupohjaa organisaatioiden kesken. Puolustusvoimissa on monia työntekijöitä, jotka ovat työuransa aikana työskennelleet ainoastaan yhdessä organisaatiossa. Tämä ei mahdollista nykyisen organisaation toimivuuden vertailua edellisiin.

Opistoupseerit ja siviilityöntekijät eivät selkeästi erotelleet vastauksissaan parhaita organisaatiota. Linjaorganisaatio sai kokonaistuloksia mitattaessa huonoimmat arvot. Poikkeuksena olivat sotilasammattihenkilöiden vastaukset, joiden mukaan linjaorganisaatio sijoittui matriisiorganisaation edelle.

Organisaatiomallit järjestettiin henkilöstöryhmien antamien keskiarvojen mukaan paremmuusjärjestykseen. Sijalukujen mukaan linja-esikuntaorganisaatio oli organisaatioista pidetyin. Seuraavana matriisiorganisaatio ja viimeisenä linjaorganisaatio. Tutkimustuloksista ei voi kirokkaasti nostaa yhtä organisaatorakennetta ensimmäiselle sijalle, koska henkilöstöryhmien vastaukset poikkesivat toisistaan huomattavasti. Tutkimustuloksena on, ettei organisaatorakenne vaikuta kaikkien henkilöstöryhmien työhyvinvointiin. Upseerit ovat ainoita työntekijöitä, jotka nostavat matriisiorganisaation yli muiden. Muilla henkilöstöryhmillä saattaa organisaatiota enemmän vaikuttaa työn sisältö ja sen käytännöllisyys. Lisäksi joillakin ryhmillä vaikuttavina tekijöinä voi olla koulutustausta ja vertailupohjan puuttuminen muihin organisaatioihin.

Tutkimusta voisi jatkaa jo tutkimuksessa esille tulleilla ongelmilla. Henkilöstöltä olisi käytännöllistä selvittää tietävätkö he työskentelevänsä esimerkiksi matriisiorganisaatiossa ja mitä se konkreettisesti heidän osaltaan tarkoittaa. Miten he mieltävät nykyisen organisaationsa toimintaperiaatteen? Työntekijöiden tietoisuus omasta organisaatiostaan saattaisi edistää heidän työskentelyään.

Lisäksi voisi selvittää mistä erot organisaatioiden välillä johtuvat. Linjaorganisaation huonommille vastauksille on varmasti selitys. Pitäisikö esimerkiksi työilmapiirikyselyyn liittää kysymyksiä organisaatorakenteesta?

Myös esille tullut erikoisupseereiden työuupumustaso matriisiorganisaatiossa ihmetyttää. Onko syynä tutkimuksessa ehdotetut epäkohdat vai onko taustalla jotakin muuta?

Tutkimus on hyvä päättää Juutin ja Vuorelan (2002, 70) kiteyttämään asiantuntevaan mielipiteeseen työhyvinvoinnista, joka muistuttaa meitä työn tärkeydestä ja asemasta suhteessa muuhun elämään. ”Kun töistä lähtee virkeämpänä kuin sinne on tullut, on työ mitoitettu oikein. Työ on iloinen asia, joka antaa mielen ihmisen elämälle. Se ei ole raadantaa tai langenneen ihmisen osa maan päällä. Työ on elämän suola, jos toki elämään liittyy paljon muutakin hyvää.”

LÄHTEET

Aalto, M. 2005. Johtamisen nelikenttä. Johtamisen laitos. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu

Adair, J. 1988. Developing leaders. England: The Talbot Adair Press

Anttonen, H., Piikivi, L., Vuolteenaho, A. & Kopperoinen, I. 1998. Työkyvyn taloudelliset vaikutukset. Työterveyslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Keuruu: Otavan Painolaitokset

Baldauf, S. 1992. Teoksessa: Vaali työkykyä, sijoitat huomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Bass, B. M. 1997. Transformational leadership. Industrial, military and educational impact. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publishers

Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (Luettu 27.2.2007)

Hakanen, J. 2004a. Työn Imussa. Artikkel. Työterveiset 2/2004

Hakanen, J. 2004b. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna- alueilla. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Tampereen yliopistopaino.

Harinen, O. 2002a. JOTOS-joukkojen omatoiminen mielipiteiden seurantajärjestelmä. Artikkel. Sotilas- aikakauslehti 4/2002.

Harinen, O. 2002b. Kyselytutkimukset puolustusvoimissa. Artikkel. Sotilas- aikakauslehti 6-7/2002.

Harinen, O. 2003. Työilmapiiri puolustusvoimissa vuonna 2003 sekä eräitä kehitys trendejä vuosilta 1997- 2003. Osa I: Tutkimusmenetelmä, kohdejoukko, viitekehys ja kysymysten ryhmittely. Puolustusvoimien tutkimus.

- Haslam, S. A. 2001. Psychology in organizations. The social identity approach. Gateshead, Great Britain: Athenaem Press
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Painotalo Miktor
- Hersey, P. & Blankhard, K.H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Huhtamo, A. 2002. Sotilasorganisaatiomallin toimivuuden arvioiminen ja kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Yliopistopaino
- Janatuinen, E. 2004. Työhyvinvointitoiminta ja sen kehittäminen puolustusvoimissa. Johtamisen laitoksen tutkimus. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 29. Helsinki: Hakapaino Oy
- Janatuinen, E. 2006. Tutkimuksen ohjauskeskustelu 21.8.2006. Santahamina: Helsinki
- Jokinen, A. 2002. Yksilön selviytyminen muutoksessa joukko-osastoa lakkautettaessa. Opinnäytetyö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Juuti, P. 2006 Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaarlela, J. 2003. Nuoren kouluttajan työssä jaksaminen. Opinnäytetyö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kanerva, L., Lindgren, G., Mansukoski, S. & Syväniemi, R. 2004. Kaikki kunnossa (KAIKU) työhyvinvointiohjelma 2002-2004 -luentomateriaali. Työhyvinvoinnin tavoitteet ja tulosohejaus.

Kettunen, P. 2004. Johtamisen tutkimuksen suuntia. <www.jyu.fi/economics/opiskelu/kurssimat/johtamisentutkimuksensuuntauksia.pdf> (Luettu 20.1.2007)

Kotilehto, J. 2001. Arvojen, osaamisen ja johtamisen murros. Mitä tulevaisuus puolustusvoimien henkilöstöltä vaatii? Julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 21. Helsinki: Oy Edita Ab

Kuurne, J. 2000. Työuupumus. Opinnäytetyö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu

Laisi, T., Pääsinniemi, J., Harinen, O. & Horsma, P. 2004. Käytännön ohjeita työilmapiirikyselyn tulosten tulkitsemiseen työyksikössä. Pääesikunnan henkilöstöosasto. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Käyttäytymistieteiden osasto.

Lindblom, J. 2003. Faktorianalyysin mikroharjoitukset. <[www.psykonet.helsinki.fi/psykonet/Tampere/Opetus/TaYPsyko.nsf/0/1154600a8f34294fc2256ce7004509e3/\\$FILE/faktorianalyysi_ohjeet.pdf](http://www.psykonet.helsinki.fi/psykonet/Tampere/Opetus/TaYPsyko.nsf/0/1154600a8f34294fc2256ce7004509e3/$FILE/faktorianalyysi_ohjeet.pdf)> (luettu 13.11.2006)

Lindgren, G. 2006. Luento: Mitä perusyksikön päällikön tulee tietää työhyvinvoinnista, työkyvystä ja työssä jaksamisesta. 22.2.2006. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu

Lindström, K. 1994. Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos

Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 6. Helsinki: Hakapaino Oy

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammalan Kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2006. Organisaatio. <www.mpkk.fi/fi/opiskelijoille/opintopasA/tervetuloa_opiskelijaksi/Maanpuolustuskorkeakoulu.html> (luettu 14.11.2006)

Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. 1995. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Painotalo Miktor

Mellin, I. 2004. Pääkomponenttianalyysi. <www.sal.tkk.fi/Opinnot/Mat-2.112/pdf/PCOMP10.pdf>. (Luettu 9.11.2006)

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer- Paino Oy

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttämisen kehittäminen. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N: o 13. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle- tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Peltonen, M. 1994. Johtoajatuksia. Helsinki: Painatuskeskus Oy

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1989. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Pirinen, A. 1999. Henkilöstön kokemukset ja toivomukset työtoiminnan kehittämisestä Karjalan Lennotossa. Opinnäytetyö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu

Puolustusvoimien Henkilöstötilinpäätös 2004

Puolustusvoimien pysyväisasiakirja (PAK) 02:11. Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen puolustusvoimissa.

Puolustusvoimien pysyväisasiakirja (PAK) 03:51 Liite 04. Työhyvinvointitoimintaa suunnittelevien ja ohjaavien toimielinten tehtävät.

Puolustusvoimien pysyväisasiakirja (PAK) 03:51 Liite 01. Työhyvinvointitoiminnan käsite ja sisältö.

Puustinen, J. 2001. Liikunnan vaikutukset stressin hallinnassa. Opinnäytetyö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu

Pääesikunta 2006. <www.mil.fi/paaesikunta>. (Luettu 1.12.2006)

Pöyhönen, T. 1992. Teoksessa: Vaali työkykyä, sijoitat huomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raamattu. Mooses II:18

Rasa, P-L. & Ketola, R. 2004. Näppärä. Näyttöpäätetyön ergonomian ja työympäristön arviointi. Helsinki: Yliopistopaino

Reiman, T. 2001. Organisaatiokulttuuri Säteilyturvakeskuksen ydinvoimalaitosten valvonta-osastolla. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tapaustutkimus henkilöstön käsityksistä organisaation kulttuurista. Espoo: Otamedia Oy

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seistamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstömenestyvä yritys. Vammalan Kirjapaino Oy.

Riikonen, J. 1990. Teoksessa: Työn ilo, tekemisen vapaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

- Rissanen, R., Sääsäki, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Painotalo Raamattutalo
- Routamaa, V. 1993. Katsaus organisaatioteorioiden kehitykseen. Vaasan yliopisto, Hallinnon ja organisaatio laitoksen opetusmoniste. Viides painos. Vaasa.
- Räikkä, J., Kotkavirta, J. & Sajama, S. 1995. Hyvä ammattilainen. Johdatus ammattietiikkaan. Helsinki: Painatuskeskus Oy
- Salovaara, H. 1997. Konstruktivismi. <www.edu oulu.fi/okl/lo/kt2/wkonstr.htm> (Luettu: 12.12.2006) Oulu: Oulun Yliopisto
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tutkimus. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Schein, E.H. 1985. Organizational culture and leadership. A dynamic view. San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentaneet Liljamo, R. & Miettinen, A. Espoo: Amer Yhtymä Oy, Weilin+Göös kirjapaino
- Sjöstrand, S-E. 1981. Organisaatioteoriat. Alkuperäisen teoksen: Organisationsteorier on suomentanut Annikki Tikka. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino
- Sorsa, P. 1992. Teoksessa: Vaali työkykyä, sijoitat huomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Suomen Mielenterveysseura. 1990. Työyhteisön terveys. Helsinki
- Syväjohtaminen, Deep Lead. 2007. <www.syvajohtaminen.com> (Luettu 24.1.2007)
- Talkkari, A. 2002. Johtajuuden erikoistutkinto (JET). Luentosarja. Kankaanpää

Tihula, T. 2002. Perusyksiköiden kouluttajien työssäjaksaminen uuden varusmieskoulutusjärjestelmän (6- 9- 12) aikana. Opinnäytetyö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu

Toiskallio, J., Kalliomaa, M., Halonen, P. & Anttila, J. 2002. Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille. Vaasa: Ykkös-Offset Oy

Työssä Jaksamisen- ohjelma 2003. Eväitä työyhteisön hyvinvointiin. Työssä jaksamien ohjelmassa opittua 2000-2003. <www.mol.fi/jaksamisohjelma>

Työterveyslaitos. 2006. <www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tyokyky/> (Luettu 8.5.11.2006)

Työturvallisuuskeskus. <www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/> (Luettu 18.4.2005)

Ukkonen, O. 1990. Esimies-alaiskeskustelu. Ekonomia-sarja. Helsinki: Weilin-Göös

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

LIITTEET

Liite 1	Työilmapiirikyselyn kysymyksien faktorijakautuminen
Liite 2	Organisaatioiden jakoluettelo
Liite 3	Faktorikuvaajat henkilöstöryhmittäin

Liite 1: Työilmapiirikyselyn kysymysten faktorijakautuminen

Liitteessä on lueteltu faktorijakaumalla saadut kysymykset ja niiden numerot.

Faktori 1: Esimiestoiminta

- 15. Tehtäviäni ja niiden suorittamisjärjestystä voidaan muuttaa työni luonteen antamissa rajoissa joustavasti sopimalla esimiehen ja työtovereiden kanssa
- 17. Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin
- 20. Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni
- 22. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä (jos olet yksikön (vastaavan) päällikkö, jätä vastaamatta)
- 26. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja (jos olet yksikön (vastaavan) päällikkö, jätä vastaamatta)
- 30. Minun työtehtävääni arvostetaan omassa työyhteisössäni
- 49. Palkitseminen tapahtuu omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) oikeudenmukaisesti
- 66. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan (jos olet yksikön (vastaavan) päällikkö, jätä vastaamatta)
- 67. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet (jos olet yksikön (vastaavan) päällikkö, jätä vastaamatta)
- 71. Suoritusarviointi oli kohdallani oikeudenmukainen (jos olet yksikön (vastaavan) päällikkö, jätä vastaamatta)

Faktori 2: Yhteishenki

- 31. Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki"
- 38. Työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) vallitsee hyvä työilmapiiri tai "henki"
- 46. Työmotivaatio on lähelläni olevien muiden työntekijöiden kohdalla erittäin hyvä
- 47. Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan
- 50. Lähelläni olevat työtoverini ovat hyvissä väleissä keskenään
- 52. Koko joukko-osastossani tai esikunnassani vallitsee hyvä työilmapiiri tai "henki"
- 53. Ne työtoverit, joiden kanssa teen yhteistyötä, muodostavat hyvän, toimivan "tiimin"

Faktori 3: Työn järjestely

9. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot
10. uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää
11. Erilaisia työpaikkakokouksia ja työkokouksia, joihin olen voinut osallistua, on ollut työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vastaava) riittävästi
12. Ammattitaitoani on ylläpidetty antamalla minulle riittävästi koulutusta
13. Omat työtehtäväni ja vastualueeni on määritelty selkeästi
14. Työmäärä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välille omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vastaava)
23. Töiden järjestely omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vastaava) on toteutettu hyvin, järkevällä tavalla
27. Joukko-osastoni (vastaava) johto on määritellyt selkeästi joukko-osastoni tehtävien tärkeysjärjestyksen
29. Tehtävien tärkeysjärjestys toteutuu työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vastaava) arjen toiminnassa
34. Työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vastaava) toimii kokonaisuutena ottaen hyvin
36. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani
40. Työssäni/työpaikallani ei ole asioita, jotka vakavasti haittaavat työmotivaatiani
42. Tunnen riittävän hyvin koko työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vastaava)
44. Yhteistyö oman työyksikössäni ja muiden joukko-osaston (vastaava) työyksiköiden välillä on sujunut hyvin

Faktori 4: Uupumus

18. Säännöllinen työaikani riittää yleensä tehtävieni hoitamiseen
21. Työni on minulle fyysisesti usein liian rasittavaa
54. Koen itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä
55. Tunnen itseni väsyneeksi, kun on noustava ylös aamulla ja lähdevä työhön
56. Joudun työskentelemään liian lujasti työssäni
57. Tuntuu kuin olisin aivan lopussa
58. Työni stressaa minua aivan liikaa
59. Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani

Faktori 5: Sitoutuminen työnantajaan

61. Millaisena työpaikkana pidät puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna muihin valtionhallinnon tai kuntien työpaikkoihin
62. Millaisena työpaikkana pidät puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna yksityissektorin työpaikkoihin

63. Oletko hakenut tai harkinnut hakea toisen työnantajan palvelukseen viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana
33. Kerron mielelläni ihmisille, että olen puolustusvoimien palveluksessa

Faktori 6: Työmotivaatio

16. Työni on sopivan vaativaa ja haasteellista
32. Työurani puolustusvoimissa on edennyt odotusteni mukaisesti
43. Viikon poissaolon (esim. loma, komennus) jälkeen tulen töihin mielelläni
45. Olen tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviin)
48. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä
51. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä
68. Minulla on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseeni työssäni

Faktori 7: Kehityskeskustelut

69. Kehittämiskeskusteluni oli avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne esimieheni kanssa (jos olet yksikön (vastaavan) päällikkö, jätä vastaamatta)
70. Kehittämiskeskustelussa sain itse vaikuttaa tulevan kauden tavoitteisiini (jos olet yksikön (vastaavan) päällikkö, jätä vastaamatta)
72. Missä määrin toiveesi omaan henkilö- ja urasuunnitteluusi liittyen on otettu huomioon kehittämiskeskusteluissa? (jos olet yksikön (vastaavan) päällikkö, jätä vastaamatta)

Faktori 8: Halu kehittyä

37. Olen valmis käyttämään vapaa-aikaani kehittyäkseni nykyisessä työtehtävässäni
39. Olen valmis nykyistä haasteellisempiin ja vaativampiin työtehtäviin
41. Olen valmis tukemaan tai johtamaan organisaatiossa tapahtuvaa muutosta (esimerkiksi uudet työmenetelmät, työkierto, tulosjohtaminen jne.)

Faktori 9: Työvälineet

24. Työvälineeni ovat toimivat ja ajanmukaiset
25. Työtilat ovat työtehtäviin nähden sopivat

Irtomuuttajat:

28. Jos Suomeen hyökättäisiin, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta.

35. Työni puolustusvoimissa ei ole haitannut vakavasti perhesuhteitani

60. Oletko käynyt kehittämiskeskustelun kuluneen vuoden aikana?

74. Millaisena pidät työkykyäsi nyt, kun vertaat sitä elinaikaiseen parhaimpaasi? Millaisen arvosanan annat nykyiselle työkyvyillesi?

75. Uskotko, että työkykyysi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi kahden vuoden kuluttua?

76. Koetko joutuneesi seksuaalisen häirinnän kohteeksi työyhteisössäsi viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?

77. Koetko joutuneesi kiusaamisen kohteeksi työyhteisössäsi viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?

Liite 2: Organisaatioiden jakoluettelo

Linjaorganisaatio

Kaartin Jääkärirykmentti
Hämeen Rykmentti
Panssariprikaati
Viestirykmentti
Pioneerirykmentti
Porin Prikaati
Tykistö Prikaati
Helsingin Ilmatorjuntarykmentti
Karjalan Prikaati
Reserviupseerikoulu
Savon Prikaati
Pohjois-Karjalan Prikaati
Jääkäriprikaati
Lapin Ilmatorjuntarykmentti
Kainuun Prikaati
Uudenmaan Prikaati

Linja-esikuntaorganisaatio

Läntisen Maanpuolustusalueen esikunta
Helsingin Sotilasläänin esikunta
Hämeen Sotilasläänin esikunta
Keski-Suomen Sotilasläänin esikunta
Turun ja Porin Sotilasläänin esikunta
Uudenmaan Sotilasläänin esikunta
Vaasan Sotilasläänin esikunta
Itäisen Maanpuolustusalueen esikunta
Kuopion Sotilasläänin esikunta
Kymen Sotilasläänin esikunta
Mikkelin Sotilasläänin esikunta
Pohjois-Karjalan Sotilasläänin esikunta
Pohjoisen Maanpuolustusalueen esikunta
Lapin Sotilasläänin esikunta

Oulun Sotilasläänin esikunta

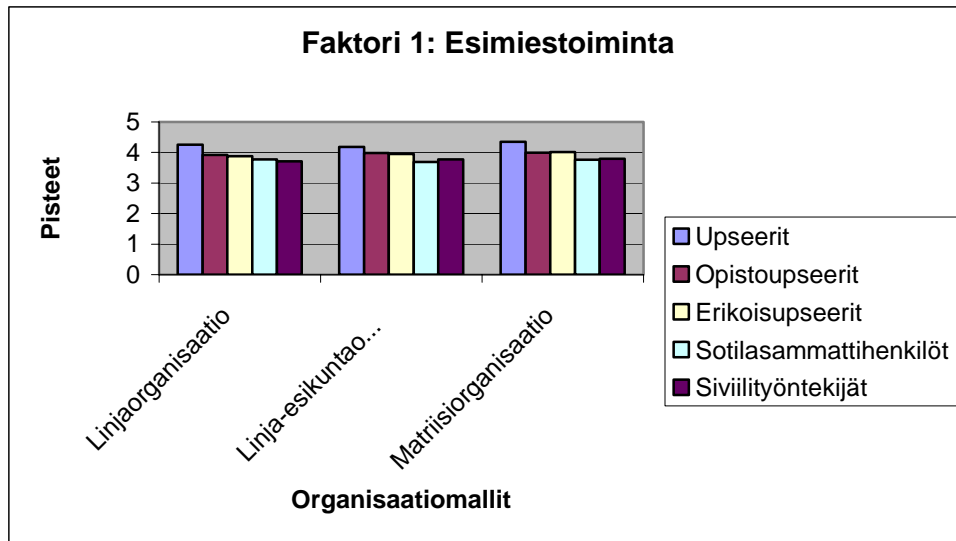
Matriisiorganisaatio

Maanpuolustuskorkeakoulu

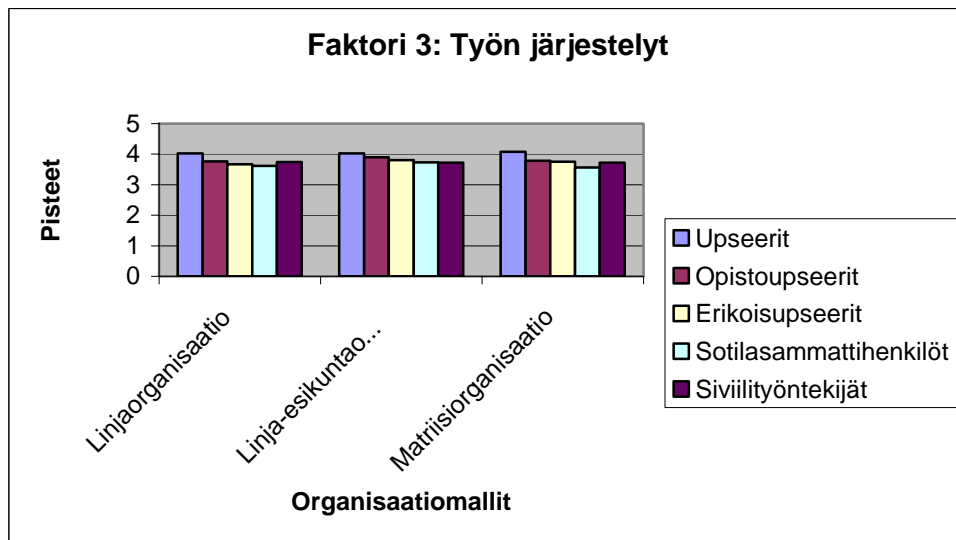
Maasotakoulu

Puolustusvoimien Kehittämiskeskus

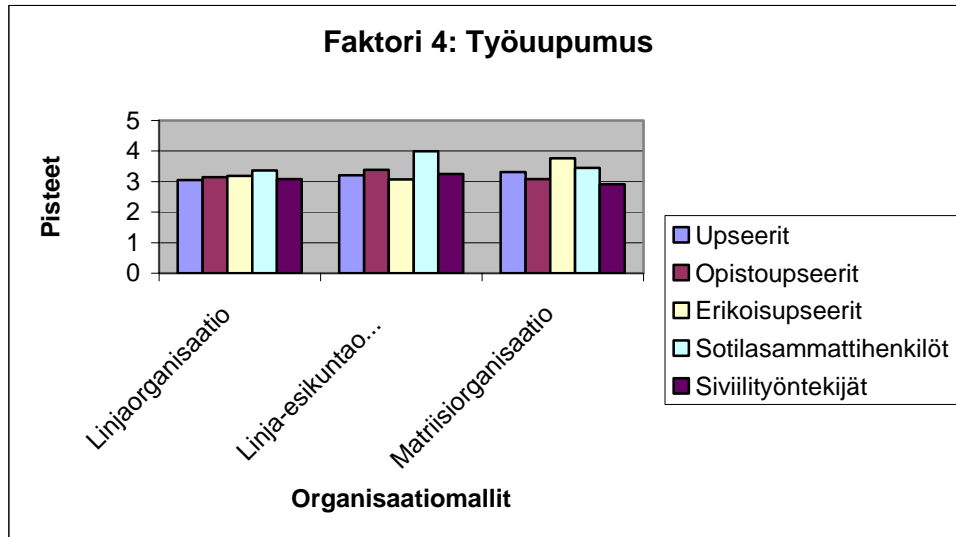
Liite 3: Faktorijakaumat henkilöstöryhmittäin



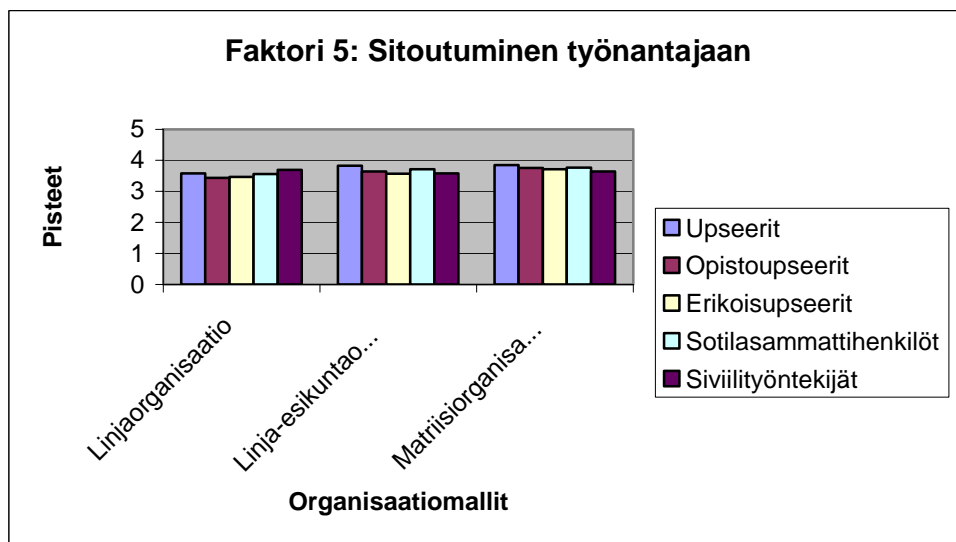
Faktori 1	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	4,2515	4,1822	4,3479
Opistoupseerit	3,9222	3,9844	3,9981
Erikoisupseerit	3,874	3,9551	4,0143
Sotilasammattihenkilöt	3,774	3,6942	3,7588
Siviilityöntekijät	3,7158	3,771	3,7913



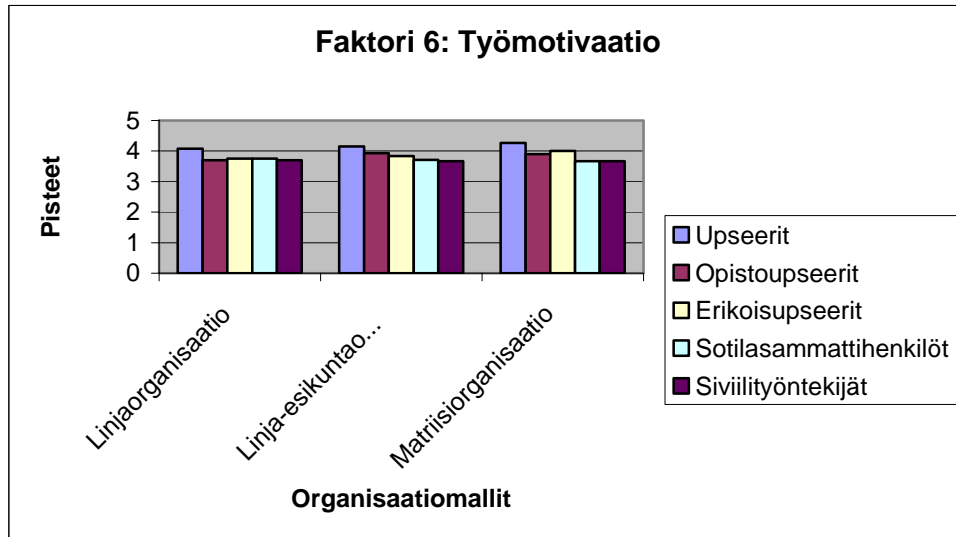
Faktori 3	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	4,0226	4,0246	4,0809
Opistoupseerit	3,7679	3,9023	3,7817
Erikoisupseerit	3,6722	3,8054	3,7551
Sotilasammattihenkilöt	3,6191	3,7367	3,5672
Siviilityöntekijät	3,7406	3,7211	3,7189



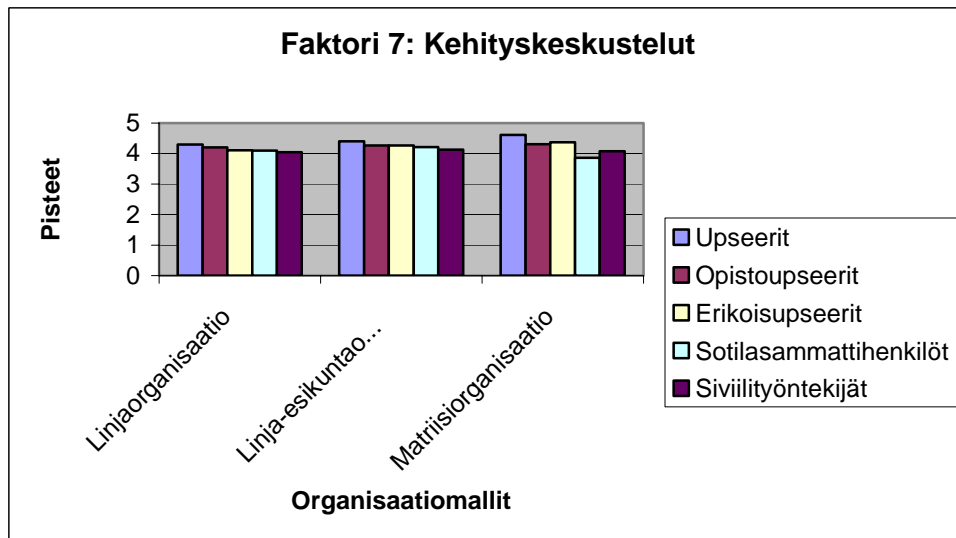
Faktori 4	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	3,0486	3,2036	3,3104
Opistoupseerit	3,1402	3,3853	3,0802
Erikoisupseerit	3,1916	3,0663	3,7619
Sotilasammattihenkilöt	3,3656	3,9931	3,451
Siviilityöntekijät	3,0823	3,2539	2,9158



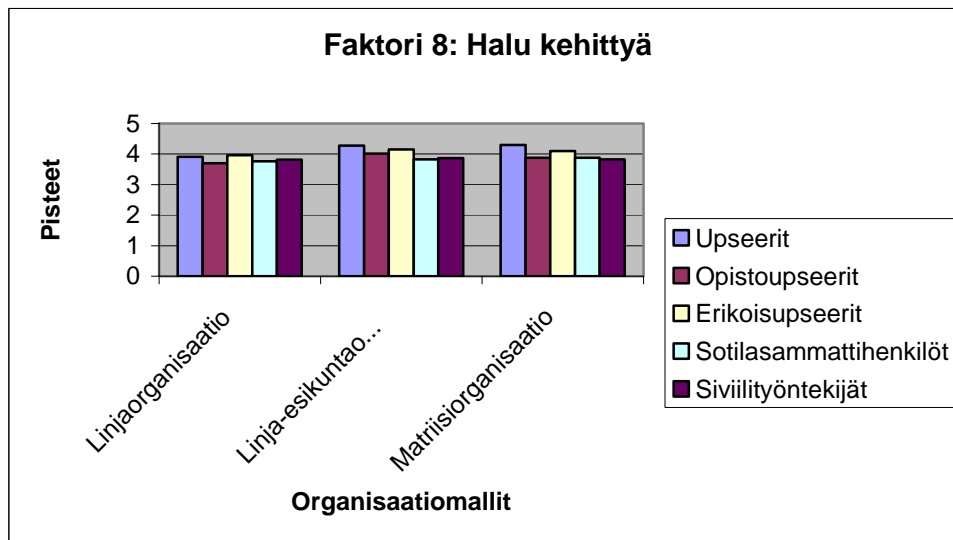
Faktori 5	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	3,5819	3,8203	3,849
Opistoupseerit	3,432	3,6346	3,7531
Erikoisupseerit	3,4621	3,568	3,7143
Sotilasammattihenkilöt	3,5614	3,711	3,7647
Siviilityöntekijät	3,6934	3,5746	3,6409



Faktori 6	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	4,0724	4,1532	4,2698
Opistoupseerit	3,7029	3,9316	3,9015
Erikoisupseerit	3,7573	3,8349	4
Sotilasammattihenkilöt	3,7573	3,7104	3,6723
Siviilityöntekijät	3,7008	3,669	3,6672



Faktori 7	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	4,2947	4,4031	4,6114
Opistoupseerit	4,1987	4,2667	4,3071
Erikoisupseerit	4,1112	4,262	4,3687
Sotilasammattihenkilöt	4,0942	4,2151	3,8577
Siviilityöntekijät	4,0409	4,1284	4,0727



Faktori 8	Linjaorganisaatio	Linja-esikuntaorganisaatio	Matriisiorganisaatio
Upseerit	3,9104	4,277	4,302
Opistoupseerit	3,7013	4,0153	3,8827
Erikoisupseerit	3,9615	4,1531	4,0952
Sotilasammattihenkilöt	3,7624	3,8295	3,8824
Siviilityöntekijät	3,8104	3,8634	3,8291