

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONAN KOMENTAJAN ARKI – TEHTÄVÄT,
TYÖKALUT JA HAASTEET**

Tutkielma

Kapteeni
Jari Puiras

Esiupseerikurssi 63
Maasotalinja

Huhtikuu 2011

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Esiupseerikurssi 63	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Jari Puiras	
Tutkielman nimi UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONAN KOMENTAJAN ARKI – TEHTÄVÄT, TYÖKALUT JA HAASTEET	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2011	Tekstisivuja 44 Liitesivuja 1
TIIVISTELMÄ <p>Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja johtaa noin 50 henkilökuntaan kuuluvasta ja noin 500 varusmiehestä koostuvaa joukkoyksikköä, jonka tärkein tehtävä on käskettyjen joukkotuotantotehtävien toteuttaminen. Komentajalla on tehtävän toteuttamiseen käytössään esikunta ja kolme perusyksikköä.</p> <p>Tutkimuksessa on kartoitettu sitä, mistä komentaja saa tehtävät ja mitä työkaluja hänellä on käytössään tehtävien täyttämiseksi. Tutkielman lopussa esitetään komentajan näkemyksen perusteella tehty SWOT -analyysi, minkä perusteella on kartoitettu olemassa olevat heikoudet ja mahdollisesti nähtävillä olevat uhat. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus ja menetelmänä on käytetty tapaustutkimusta.</p> <p>Tutkimuksen pääkysymys on: Miten joukkoyksikön komentajan tehtävät ja työkalut kohtaavat komentajan tehtävähoidossa?</p> <p>Alakysymykset:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mistä kokonaisuuksista joukkoyksikön komentajan tehtävät muodostuvat?2. Mitä työkaluja ja resursseja joukkoyksikön komentajalla on käytettävissään joukkoyksikkönsä johtamiseen?3. Mitä haasteita Uudenmaan Jääkäripataljoonalla on komentajan näkökulmasta SWOT -analyysin perusteella? <p>Tutkimuksessa käy ilmi, että Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan tehtävät ja työkalut ovat varsin hyvin tasapainossa. Koulutuksen vakiointi toimii, etenkin jos koulutettavat joukkotyypit pysyvät samoina. Koulutettavien joukkotyypin muuttuessa, korostuu osaminen sen jokaisessa muodossa (hallinta, kehittäminen ja johtaminen). Komentajan tehtävänkuvauksessa mainitut prosenttimäärät eivät pysyneet samana toteuman kanssa.</p> <p>Tutkimuksen toisessa osassa oleva SWOT -analyysi, tuo esille nykypäivän haasteet ja myös vahvuudet. SWOT -analyysin käytettävyys ja hyödyllisyys ovat kohtuullisella tasolla, ottaen huomioon nykyajan varsin rajalliset resurssit toimintaa kehitettäessä. Suurimmat haasteet ovat henkilöstön, materiaalin ja tulevaisuuden rakennemuutoksen kohdalla. Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan vaikutusmahdollisuudet näihin asioihin ovat rajalliset.</p>	

AVAINSANAT

Joukkoyksikkö, organisaatio, sotilasjohtaminen, SWOT-analyysi

UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONAN KOMENTAJAN ARKI – TEHTÄVÄT, TYÖKALUT JA HAASTEET

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET.....	2
1.2	KÄSITTEET	4
1.3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	6
1.4	TIETEENFILOSOFIA JA MENETELMÄT	7
1.5	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RAJAAMINEN.....	9
2	JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO	9
2.1	JOHTAMISEN NELIKENTTÄ.....	9
2.2	JOHTAMINEN.....	10
2.3	JOHTAJUUS.....	11
2.4	ORGANISAATORAKENNE	12
2.5	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	14
3	UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONAN KOMENTAJAN TEHTÄVIEN MUODOSTUMINEN JA KOMENTAJAN TYÖKALUT	15
3.1	YLEISTÄ.....	15
3.2	JOUKKOYKSIKKÖ ORGANISAATIONA – TAUSTAA UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONASTA.....	16
3.2.1	Joukkotuotanto	17
3.2.2	Joukkoyksikön johtaminen	18
3.3	TOIMINNAN JA RESURSSIEN SUUNNITTELU JA SEURANTA (TRSS)	19
3.3.1	Tehtävistä työkaluihin ja resursseihin.....	20
3.4	KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTIN TYÖJÄRJESTYS -ASIAKIRJA.....	21
3.4.1	Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan työjärjestyksen mukaiset tehtävät ja työkalut niiden suorittamiseksi	22
3.5	TEHTÄVÄNKUVAUS.....	24
3.6	KEHITYSKESKUSTELU	25
3.7	KOULUTUSALAN SEMINAARIT JA SAAPUMISERÄKÄSKY	26
3.8	JOHTORYHMÄT	27
3.9	SISÄINEN VALVONTA JA TARKASTUKSET	27
3.10	TYÖILMAPIIRIKYSELY TYÖKALUNA	28
3.11	OSAAMINEN JA RESURSSIT	29
3.12	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	30
4	UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONAN KOMENTAJAN SWOT -ANALYYSI.....	32
4.1	VAHVUUDET	33
4.2	HEIKKOUEDET.....	33

4.3	MAHDOLLISUUDET.....	35
4.4	UHAT	36
5	YHDISTELMÄ.....	39
5.1	YHTEENVETO.....	39
5.2	POHDINTA	43
5.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS, YLEISTETTÄVYYS, LÄHDEKRIITIKKI JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET.....	43

LÄHTEET

LIIKTEET

UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONAN KOMENTAJAN ARKI – TEHTÄVÄT, TYÖKALUT JA HAASTEET

1 JOHDANTO

Vuonna 1996 kaksi pääkaupunkiseudun joukko-osastoa, Kaartin Pataljoona ja Uudenmaan Jääkäripataljoona yhdistettiin Kaartin Jääkärirykmentiksi. Pataljoonien komentajien roolit muuttuivat yhdistämisen myötä. Pataljoonan komentajan asema päätösvalan ja itsenäisen toiminnan osalta rajoittui verrattuna aikaisempaan malliin. Vaikka tehtävän luonne muuttuikin, on pataljoonan komentaja edelleen vastuussa oman pataljoonansa koulutuksesta, henkilöstöstä ja käskettyjen sodan ajan joukkojen joukkotuotannosta.

Hallinto muodostaa suuren osan komentajan työstä ja ongelmat henkilöstön määrän ja resursien suhteen ovat jatkuvia. Komentajan on hallittava tehtävänsä liittyvät oikeudet ja velvollisuudet, jotta hän voi johtaa menestyksekkäästi joukkoyksikköään. Hänen on myös tunnettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä tunnettava omien alaistensa kyvyt, jotta joukkoyksiköstä saadaan ulosmitattua maksimaalinen suorituskyky.

Kaartin Jääkärirykmentin komentaja antaa tehtävät Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajalle. Rykmentin komentajan asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi komentajalla on apunaan esikunta ja joukkotuotantotehtävien toteuttamiseen kolme perusyksikköä. Joukkotuotanto on joukkoyksikön tärkein tehtävä.

Pataljoonan komentajan tehtävät on kuvattu rykmentin työjärjestyksessä ja ne on tarkennettu tehtävänkuvauksessa. Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestyksessä (2008) käsitellään kunkin osaston ja yksikön henkilöiden työjärjestykset, jotka muodostavat perustan yksittäisen henkilön tehtävänkuvaukselle. Tehtävänkuvauus tarkistetaan vuosittain rykmentin komentajan kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelussa pataljoonan komentajalle annetaan

koko pataljoonaa koskevat tavoitteet tulevalle vuodelle. Pataljoonan komentaja jakaa annetut tehtävät alaspäin omissa kehityskeskusteluissaan alaistensa kanssa.

Tutkija toimi Kaartin Jääkärirykmentin Uudenmaan Jääkäripataljoonan pataljoonaupseerina vuoden ja kaksi kuukautta. Tälle aikavälille osui useita pataljoonan komentajan sijaisuuksia, hänen ollessa vuosilomalla. Kyseiselle aikavälille osui myös pataljoonan komentajan vaihtuminen. Uuden komentajan tehtävään perehdyttäminen sisältyi tehtäviin. Sijaisuudet herättivät mielenkiinnon tutkia komentajan tehtäväkenttää ja sitä, miten komentajan työtehtävät muodostuvat. Hoidettaessa tehtävää sijaisena, ei ole mahdollista saada kattavaa kuvaa tehtävän laajuudesta ja sisällöstä.

Tutkimus on kaksiosainen: Ensimmäisessä osassa kartoitetaan tutkittavan asian teoriapohja ja tausta tekijöistä, jotka muodostavat perusteet komentajan tehtävälle sekä tarkastellaan komentajan työkaluja ja apuvälineitä, joilla mahdollistetaan komentajan johtamistoiminta. Saadun aineiston perusteella tehdään tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin johtopäätökset. Tutkimuksen toisen osan muodostaa SWOT -analyysi, jonka lopputuotteiden osalta keskitytään mahdollisiin olemassa oleviin ja tuleviin haasteisiin. Tutkimus on tehty pataljoonan komentajan näkökulmasta.

1.1 Aikaisemmat tutkimukset

Aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin. Aihetta sivuavia tutkimuksia kuitenkin löytyy. Kapteeni Kari Relander on tutkinut vuonna 2001 Esiupseerikurssi 54:llä joukkoyksikön koulutuksen seurantatietoja ja tunnuslukuja sekä niiden avulla tehtäviä johtopäätelmiä sekä toiminnan kehittämistä. Relander toteaa, että koulutuksen seuranta antaa joukkoyksikön komentajalle tukea hänen omalle johtamistoiminnalleen ja johtopäätelmien tekoon koulutuksen laadusta ja sen toteuttamisvaiheesta koulutuskausiin nähden. Tunnuslukujen osalta Relander on tullut siihen tulokseen, että koulutuksen tunnusluku kertoo annetun koulutuksen laadun ja saavutetun suorituskyvyn. Tunnusluku antaa Relanderin mukaan joukkoyksikön komentajalle tiedon koulutuksen tuloksellisuudesta eli tuloksesta suhteessa annettuihin tavoitteisiin ja resursseihin. Relander kiteyttää, että seurantatietojen ja tunnuslukujen hyödyntämisessä on vakiointi avainasemassa, jotta seuranta voidaan tehdä eri saapumiserien välillä. (Relander, 2001, 22-25.)

Kapteeni Mika Ylönen on tutkinut vuonna 2002 Esiupseerikurssi 55:llä osaamisen hallintaa joukkoyksikössä. Ylönen toteaa, että joukkotuotanto on joukkoyksikön tärkein rauhan ajan tehtävä. Ylönen tuli tutkimuksessaan siihen tulokseen, että osaaminen ja sitä kautta joukkotuotanto saattaa vaarantua henkilöstön suunnittelemattomien vaihdoksien johdosta, ellei osaamista osata johtaa ja hallita riittävästi. Ylönen tuo esiin henkilöstön käyttösuunnitelman merkityksen joukkoyksikön johtamisessa. Käyttösuunnitelma on johtamisen apuväline. Henkilöstön vuosittaista käyttösuunnitelmaa täydennetään työpistekohtaisella lomasuunnitelmalla sekä koulutuskokoonpanosuunnitelmalla, jotka esitellään joukkoyksikön komentajalle. Edellä kuvattu käytäntö mahdollistaa joukkoyksikön komentajan osaamisen hallinnan joukkoyksikössään myös toimintavuoden aikana. (Ylönen, 2002, 17-20.)

Kadetti Markus Vertanen on tutkinut vuonna 2007 Pro Gradussaan henkilöstövoimavarojen johtamista joukkoyksikössä organisaatorakenteen näkökulmasta. Tutkimuksessaan Vertanen toteaa, että organisaation rakennetta ja sen järkevyyttä arvioitaessa on otettava käsittelyyn monia eri asioita: tehtävä, tavoitteet, toimintatavat, kulttuuri, oppimiskäsitykset, jne. Joukkoyksikön tärkein tehtävä on kouluttaa, siis opettaa sodan ajan joukkoja. Tämän onnistumiseksi joukkoyksikön koulutushenkilökunnan tulee olla pätevää ja kehityshakuista. Oppivan organisaation kannalta hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio ei ole kaikkein otollisin. Tämä voidaan Vertasen mukaan lukea joukkoyksikön heikkoudeksi. Oppiva ilmapiiri on Vertasen mukaan joukkoyksikössä mahdollisuus. Täydellistä organisaatiota ei ole, mutta joukkoyksikössä vahvuudeksi luettava itsearviointi viittoon jatkuvasti tietä kohti oppivaa organisaatiota. (Vertanen, 2007, 60-65.)

Kapteeniluutnantti Antti Rainio on tutkinut vuonna 2008 Esiupseerikurssi 60:n tutkielmassaan Sotilasjohtaminen ympäristössään – toimintaympäristöistä johtamisympäristöksi, johtamista ilmiönä suhteessa siihen ympäristöön, jossa se on. Rainio tuli työssään siihen tulokseen, että johtamisympäristö voidaan jakaa kahteen osaan: pysyvään ja muuttuvaan. Sotilasorganisaatioissa pysyvän osan muodostaa organisaation johtamiskulttuuri, joka sisältää organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen. Jatkuvasti muuttuvan osan johtamisympäristöstä muodostavat johdettavan joukon sisäiset tekijät ja tehtävä, jota joukko on suorittamassa. Johtamisympäristö ei rajoitu pelkästään johtajan johtamaan joukkoon, vaan organisaatiokulttuurin välityksellä johtamistoiminnalla on vaikutusta myös laajemmin. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuri on tärkein tekijä johtamisympäristössä. (Rainio, 2008, 42-45.)

1.2 Käsitteet

Alla on esitetty tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet:

Joukko-osasto ja joukko-osaston komentaja

Useamman joukkoyksikön tai perusyksikön käsittävä sotajaotuksen mukainen hallintokokoonaisuus, joka välittömästi kuuluu yhtymän tai sitä korkeamman johdon alaisuuteen, prikaati, rykmentti, erillinen pataljoona tai erillinen patteristo jne. (Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän, PVAH määritelmärekisteri.)

Joukko-osaston komentajan ensisijaisena tehtävänä on luoda alaisistaan toiminta- ja suorituskykyinen sekä taistelutahtoinen joukko, jossa vallitsee hyvä henki ja sotilaallinen kuri (Yleinen Palvelusohjesääntö 2009, 33.)

Joukkoyksikkö ja joukkoyksikön komentaja

Yleensä samaa aselajia olevan komentajan, esikunnan ja perusyksikköjä sisältävän kokonaisuuden yleisnimitys. Esimerkiksi pataljoona ja patteristo. (PVAH:n määritelmärekisteri). Joukkoyksikön tärkeimpänä vastuualueena on rauhan aikana koulutus ja sen toteuttaminen.

Joukkoyksikön komentaja vastaa joukkonsa osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä, kasvatuksesta, valmiudesta, palveluksesta, työ- ja palvelusturvallisuudesta, joukon hengestä, sotilaallisesta kurista ja hallinnosta säädösten, ohjesääntöjen, normien sekä annettujen käskyjen, määräysten ja ohjeiden mukaisesti. (YLPALVO 2009, 34.)

Joukko-osaston- ja joukkoyksikön esikunta

Komentajan ja päällikön avuksi ja johtamistoiminnan eri alojen hoitamiseksi asetettu henkilöstö. (PVAH:n määritelmärekisteri.)

Esikunta kerää komentajalle päätöksenteossa tarvittavat tiedot, valmistelee käskyt, ohjeet ja suunnitelmat sekä välittää nämä alaisille joukoille.

Joukkotuotanto

Puolustusvoimien sodan ajan joukkojen muodostamiseen tähtäävät ja rauhan aikana toteutettavat valinta-, koulutus-, varustamis- ja henkilöstön sijoittamistoimenpiteet. (Kenttäohjesääntö 2007, 98.)

Organisaatio

Organisaatio on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelemällä. (Sotilasjohtaja II 1990, 45.)

Perusyksikkö ja perusyksikön päällikkö

Pienin hallinnollinen yksikkö, komppania, patteri, lentue, viirikö tai vastaava. (PVAH:n määritelmärekisteri.)

Perusyksikön päällikkö vastaa koulutuksesta, asetettujen joukkotuotanto- ja koulutustavoitteiden saavuttamisesta, alaisten hyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta, yksikön hengestä, avoimen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, sotilaallisesta kurista, työ- ja palvelusturvallisuudesta sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja työssä oppimisesta. (YLPALVO 2009, 34.)

Tehtäväkuvaus

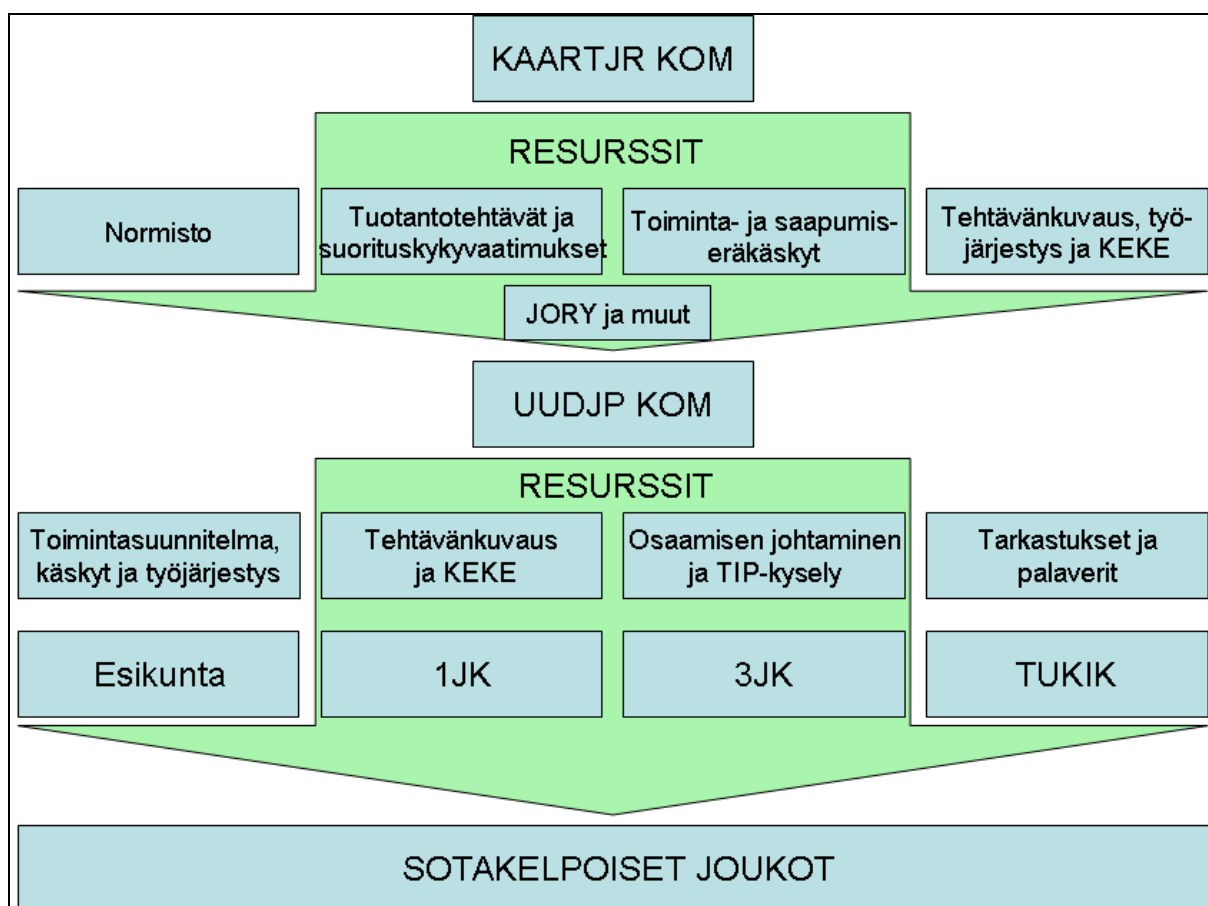
Tehtäväkuvaus on asiakirja, jossa on lueteltuna ja kuvattuna ne työtehtävät, jotka asianomaisessa tehtävässä tehtävänhoitajan tulee tehdä. Tehtäväkuvauksen tulee antaa todellinen ja oikea kuva tehtävän sisällöstä. Tehtäväkuvauksen sisältö saa aina alkunsa organisaation tehtävistä. Nämä tehtävät jaetaan organisaatioiden työjärjestyksillä ja tulossopimuksilla (vast.) organisaation alayksiköiden tehtäviksi. Edelleen ne jaetaan työpisteiden (vast.) työjärjestyksillä henkilöiden tehtäviksi ja työnjakoa täydennetään vuosittain kehityskeskusteluilla sekä niiden yhteydessä sovittavilla tavoitteilla. Hyvässä tehtäväkuvauksessa on yleiskuvauksen alussa lyhyt ingressi tai yhteenveto. Sen tulee kuvata tehtävän keskeisin tarkoitus organisaatioyksikölle, johon se on sijoitettu tai jolle se tuottaa tuloksia. Se vastaa kysymykseen miksi tehtävä on olemassa ja mitkä ovat sen tärkeimmät tulokset. (Majuri Jari Rantala, www.upseeriliitto.fi/lehti, 21.12.2010.)

Normi

Sanalle on esimerkiksi www.fi.wikipedia.org:ssa useita eri määritelmiä. Tässä yhteydessä katsotaan sen olevan yhteisön jäseniä sitova toimintaohje. Useat eritasoiset normit muodostavat ristiriitatilanteessa normihierarkian, jossa säädetään eriasteisten virallisten normien keskinäinen järjestys. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Normi> ja fi.wikipedia.org/wiki/Normihierarkia.)

1.3 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää 1.) joukkoyksikön komentajan tehtäväkenttää ja ne teoreettiset taustatekijät, jotka ohjaavat komentajan jokapäiväistä työtä sekä 2.) työkalut, jotka komentajalla on käytössään joukkoyksikön johtamisessa.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Viitekehyksessä on kuvattu, mitkä eri kokonaisuudet vaikuttavat Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan tehtäviin. *Normisto* luo perustan (lait, asetukset, ohjesäännöt yms.). Normisto antaa yleisiä perusteita tehtävien hoitamiseen. Muun muassa Laki puolustusvoimista

(11.5.2007/551) määrittää puolustusvoimien tehtävät. *Tuotantotehtävät* käsketään Kaartin Jääkärirykmentin vuosittaisessa *toimintakäskyssä* ja saapumiseräkohtaisessa *saapumiseräkäs-kyssä*. *Suoritusvaatimukset* ohjeistetaan Pääesikunnan pysyväisasiakirjassa (PEJV-OS PAK 03:11 HB240, pl. osaamisvaatimukset, jotka ohjeistetaan PVOHJE KOULUTUS 003 HG268). *Tehtävänkuvauus* ja *työjärjestys* pitävät sisällään Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan yleiset tehtävät. *Rykmentin komentaja* ja *pataljoonan komentaja* käyvät vuosittain kehityskeskustelun, jossa rykmentin komentaja antaa pataljoonan komentajalle tarkennetut tehtävät ja tavoitteet. Johtoryhmän (*JORY*) ja *muissa* erikseen käskettävissä *palavereissa* tarkennetaan saatuja tehtäviä tai annetaan uusia tehtäviä.

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja käyttää työssään työkaluina pataljoonan omaa *toimintasuunnitelmaa* (perustuu Kaartin Jääkärirykmentin toimintakäskyyn), erilaisia kirjallisia *käskyjä* (esimerkiksi harjoituskäskyt) sekä *työjärjestystä* (perustuu Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestykseen). Komentaja *johtaa* pataljoonassaan *osaamista*, jolla varmistetaan muun muassa, että henkilöstö on koulutuksensa ja osaamisensa mukaisessa tehtävässä. *Työilmapiirikysely* antaa pataljoonan komentajalle tietoa pataljoonan työpisteiden vallitsevasta ilmapiiristä. *Tarkastuksilla* ja *palavereilla* ylläpidetään lyhyemmän aikavälin johtamistoimintaa. Tehtävien toteuttajina ovat *esikunta* ja *perusyksiköt*. Lopputuotteena ovat *sotakelpoiset joukot*.

1.4 Tieteenfilosofia ja menetelmät

Tieteenfilosofisesti tutkimus nojautuu Aristoteeliseen tieteenfilosofian perinteeseen. Aristoteelinen tieteenfilosofia tuo esille laadun tai merkityksen. Aristoteelinen (ymmärtävä) perinne etsii tosiasioita (merkityksellisiä havaintoja/ilmiöitä) ja kuvailee (deskriptio) näitä. Aristoteelinen filosofia on arvosidonnaista, ei täysin objektiivista, sillä tietäjä ja mitä tiedetään kietoutuvat olennaisesti yhteen. Voimme saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan sitoen tavoitteena löytää tai paljastaa konstruoituja tosiasioita.

Tutkimusotteena käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään

tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Tutkimusmetodina käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta, eikä sillä pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Sen sijaan tapausta tutkitaan kontekstisidonnaisesti huomioiden paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset kontekstit. Tapauksen ja siitä kerättävien aineistojen valinnan kriteerinä on teoreettinen kiinnostavuus kyseisen tutkimusongelman kannalta. Tapaustutkimuksessa esiintyviä tyypillisiä kysymyksiä ovat: miten, mitä ja miksi – tutkimusongelmien määrittelyssä. Tapaustutkimus pyrkii antamaan tilaa ilmiön kompleksisuudelle ja monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liiaksi. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 161). Tutkittavana kohteena olevaa Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajaa käsitellään tapauksena, jonka lopputuotteena ovat vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus koostuu tiedonkeruusta ja kootun tiedon analyysistä ja ryhmittelystä. Kohteina ovat kirjat, asiakirjat, puolustusvoimien pysyväisasiakirjat, ohjesäännöt sekä nykyisen Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan haastattelu. Tärkeimmät edellä mainituista ovat haastattelu, pataljoonan komentajan tehtäväkuvaus sekä Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys. Tiedonkeruulla pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva tutkittavana olevaan ongelmaan. Käsitteiden avaamisella saadaan esille niiden suhde tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksen teoriaosuus on rakennettu johtamisen nelikentän mukaisesti. Tutkimuksen Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajaa koskeva osuus on rakennettu siten, että pataljoonan komentajan tehtäviä ja käytössä olevia työkaluja tarkastellaan samassa luvussa. Kunkin tehtävän perässä on lueteltu ne työkalut, jotka komentajalla on käytössään. SWOT -analyysi on rakennettu Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan esiin tuomien asioiden perusteella. Havainnot ja tulokset esitellään johtopäätöksissä sekä yhdistelmäluvussa. Tutkimus on luontevasti laajennettavissa käsittämään useampia joukkoyksiköitä esimerkiksi survey-tutkimuksen mukaisesti, jolloin aineistoon liitetään eri joukkoyksiköiden komentajien empiirisiä kokemuksia tehtävän hoidosta.

1.5 Tutkimuskysymykset ja rajaaminen

Tutkielman pääkysymys on: Miten joukkoyksikön komentajan tehtävät ja työkalut kohtaavat komentajan tehtävänhoidossa?

Alakysymykset:

1. Mistä kokonaisuuksista joukkoyksikön komentajan tehtävät muodostuvat?
2. Mitä työkaluja ja resursseja joukkoyksikön komentajalla on käytettävissään joukkoyksikkönsä johtamiseen?
3. Mitä haasteita Uudenmaan Jääkäripataljoonalla on komentajan näkökulmasta SWOT -analyysin perusteella?

Luvussa 2. kartoitetaan Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan johtamisympäristö ja se käsitellään yhdistelmäluvussa, kuten tutkimuksen pääkysymyksiin. Pääkysymykseen saadaan vastaus, kun on saatu vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin. Alakysymyksiin 1. ja 2. haetaan vastausta luvussa 3. Kyseisessä luvussa käsitellään joukkoyksikön komentajan tehtävät, työkalut ja resurssit. Tämä on tutkimuksen keskeisin luku. Alakysymykseen 3. SWOT -analyysi antaa vastauksen luvussa 4.

Tutkimus on rajattu koskemaan Kaartin Jääkäriyrykmentin Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajaa. Tutkimuksessa ei käsitellä sidosryhmiä eikä viranomaisyhteistyötä. Molemmat ovat kokonaisuuksina niin laajoja, että ne vaatisivat oman tutkimuksensa. Pataljoonan valmiuteen ja sodan ajan toimintaan liittyviä asioita ei käsitellä. Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan käytössä olevia resursseja käsitellään vain pintapuolisesti. Perusteena on se, että komentajan käytössä olevat resurssit tulevat muualta ja niihin on pienet vaikutusmahdollisuudet.

2 JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO

2.1 Johtamisen nelikenttä

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos on kuvannut johtamisen kokonaisuutta ja sen eri osa-alueita sekä niiden keskinäistä riippuvuutta ns. johtamisen nelikentän avulla. Sotilas-

johtaminen on jaettu neljään kenttään, jotka ovat: johtajuus (leadership), johtaminen (management), organisaatorakenne (structure) ja organisaatiokulttuuri (culture). (Johtamisen laitoksen opetusmonisteet.)

JOHTAMINEN	ORGANISAATORAKENNE
JOHTAJUUS	ORGANISAATIOKULTTUURI

Taulukko 1. Johtamisen nelikenttä

Alla olevissa alaluvuissa tarkastellaan laatikoston asiakokonaisuuksia tarkemmin.

2.2 Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150). Sotilasjohtaja II:n (1990, 41) mukaan perinteinen sotilasjohtaminen ja –johtajuus mielletään yleensä autoritaariseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa motivointi perustuu toisaalta kannusteiden ja toisaalta pakotteiden käyttöön. Tämä käsitys lienee jo aikansa elänyt. Tämäntyyppinen johtamiskäyttäytyminen täyttää transaktionaalisen johtamisen tunnusmerkit. Transaktionaalisen johtamisen piirteet ovat perinteisiä, alaisten velvollisuuksia, muodollista palkitsemista ja virheiden välttämistä painottavia. Transaktionaalinen johtaja siis palkitsee hyvistä suorituksista ja rankaisee huonoista. Siis siten, mihin puolustusvoimissa on totuttu.

Transformationaalinen johtamistapa taas ottaa alaiset huomioon ja pyrkii sitouttamaan työntekijät myös tavoitteisiin, niin että työsuoritus ei ole vain mekaanista suorittamista. Eagly (2007, 3-4) on tarkastellut sukupuolten välisiä eroja artikkelissaan. Hän yhdistää transaktionaalisen johtamistyylin miehiin ja transformationaalisen johtamistyylin naisiin. Hän perustelee sen sillä, että transformationaalinen johtamistapa on paremmin sopuosoinnussa naisten sukupuoliroolien kanssa. Eagly kirjoittaa, että johtajuudessa ei suuren ja mahtavan miehen malli enää päde. Hyvä johtaminen sisältää hänen mukaansa enemmänkin hyvän valmentajan tai opettajan ominaisuuksia kuin autoritäärisen johtajan, joka sanelee suoraan mitä tulee tehdä.

Puolustusvoimissa käytössä oleva syväjohtaminen edustaa Nissisen (2009, 159) mukaan syvällisempää lähestymistapaa johtajana kehittymiseen kuin esimerkiksi transformational leadership -koulukunta, joka on Nissisen mukaan varsin pragmaattinen ja korostaa johtamiskäytännön empiiraa. Syväjohtamisen perustana olevat valmiuden ja sisäisen palautteen käsitteet sitovat johtajana kehittymisen ihmisen kasvamiseen. Sisäinen palaute on oppimisen kannalta olennaisinta. (Nissinen, 2009, 159). Nissinen myös kirjoittaa kirjassaan Syväjohtaminen, että syväjohtamisen mallia ei ole luotu ensi sijassa johtamistilanteita vaan oppimista varten. (2009, 159.)

Bass (1998, 37) nostaa esiin johtajan karisman ja uskottavuuden merkityksen alaisten stressin vähentäjänä taistelutilanteissa. Alaisten näkökulmasta heistä huolehtiminen ja välittäminen ovat myös merkityksellisiä. Lisäksi pitkään jatkuneissa taistelustressi tilanteissa sotilasjohtajan ammatillinen pätevyys tulee eritoten tärkeäksi. Voiko olla niin, että taistelutilanteissa transaktionaalinen johtamistyyli on toimivampi, kun on tehtävä nopeita päätöksiä ja annettava käskyjä välittämättä siitä, millä tuulella alainen on tai miten hän kokee hänelle annetun käskyn?

Lönnqvist (2002, 9) toteaa, että johtajan henkilökohtaisiin taitoihin kuuluu kyky saada organisaatio menestymään, yhteistyössä muiden kanssa. Menestyksen avain piilee tavoitteiden, toimintaympäristön, voimavarojen ja yhteistyön mahdollisuuksien kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä ja hyödyntämisessä. Tehokas johtaminen kokoaa yhteen kaikki tehtävän edellyttämät voimavarat siinä ainutkertaisessa tilanteessa, jossa tehtävä suoritetaan. Menestyksen mittana on organisaation tavoitteiden tehokas toteutuminen niin, että se tapahtuu pitkällä aikajännteellä myös kaikkien työhön osallistuneiden hyödyksi eikä heidän kustannuksellaan. Organisaatiokin on viime kädessä ihmisiä varten.

2.3 Johtajuus

Yukl (1998, 2-3) kirjoittaa johtajuuden termille olevan lähes niin monta määritelmää kuin on määrittelijääkin. Johtajuus heijastaa hänen mukaansa sitä olettamusta, että prosessissa on yksi henkilö muiden yläpuolella, joka tarkoituksellisesti vaikuttaa, ohjaa, rakentaa sekä luo toiminnat ja suhteet ryhmään tai organisaatioon. Tähän määritelmään peilattuna muilla johtajuuden määritelmillä on vain hyvin vähän eroavaisuuksia.

Siltala (2006, 31) toteaa, että johtajuus määritellään perinteisesti vuorovaikutukselliseksi ja tulokselliseksi toiminnaksi. Johtajuuden sekä esimiehen tehtävä on auttaa löytämään vastaus miksi -kysymykseen ja tämä saadaan aikaan vuorovaikutuksen avulla. Alaiselle tai käskettävälle on siis perusteltava miksi joku asia tehdään.

Limnell kirjoittaa ”Vieraskynä -artikkelissaan (www.hyvejohtajuus.fi, 24.3.2011) sotilasjohtamisen olevan jatkuvassa murrostilassa. Limnell toteaa, että johtajuus sekä tietyt johtajuuden teemat ja periaatteet kuitenkin säilyvät, vaikka vallalla olisi millainen johtajuuden teoriamalli tahansa. Sotilasjohtajalta vaaditaan hänen mukaansa hyvin laaja-alaista osaamista, johon on lisätty perinteisen rauhan ja sodan aikaisten johtamisvaatimusten rinnalle toimiminen yhteiskunnallisissa häiriötilanteissa sekä kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä.

Usein pohditaan johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) eroa. Johtajuus eroaa johtamisesta ehkä selvimmin siinä, että johtaminen liittyy vahvasti teollisen ja modernin aikakauden kaaoksen hallintaan ja läntisten yhteiskuntien rationalisointipyrkimyksiin. Suunnittelu, organisointi, päätöksenteko ja kontrollointi ovat tyypillisiä johtamisen eli managementin lähtökohtia. (Sotilasjohtamisen tiedon kohteet 2006, 51.)

JOHTAJUUS (LEADERSHIP)	JOHTAMINEN (MANAGEMENT)
tuottaa vaihtoehtoja ja muutosta	tuottaa järjestystä ja yhdenmukaisuutta
suunnan näyttäminen	suunnittelu ja budjetointi
visio, kokonaisuuden pelkistäminen, strategiat	agendat, aikataulut, resurssit
asettaa ihmisiä, henkilöstöstrategia	organisoida
viestiä päämääristä, etsiä yhteisymmärrystä, rakentaa tiimejä ja koalitioita	tarjota rakenne, luoda työpaikkoja, säännöt ja ohjeet
motivaatio ja inspiraatio	valvonta ja ongelmien ratkaisu
energisoita, voimaannuttaa ja tyydyttää	luoda kannustimia, generoida luovia ratkaisuja, parantavat prosessit

Taulukko 2. Johtajuuden ja johtamisen erot (Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, s. 51, taulukko Northouse, 2004, 9.)

2.4 Organisaatorakenne

Sotilasjohtaja II osa (1990, 45-48) käsittelee organisaatioita ja organisaatioteoreetikoita. Saksalainen Weber loi teorian byrokraattisesta organisaatiosta, joka tunnetaan linjaorganisaationa.

Sille on ominaista muun muassa tiukka esimies-alaisuhde ja hierarkia. Fayolin teoria perustuu myös byrokraatiaan, mutta hänen mallinsa mukaisesti linjaorganisaatioon kuuluu myös esikunta. Linjaesikuntaorganisaatio kykenee näin yhdistämään linjaorganisaation tehokkuuden ja esikunnan erikoistietojen ja -taitojen hyväksikäytön. Taylorin mukaan työnjohdon tuli olla toimintoihin perustuvaa ja työntekijöillä voisi olla useita esimiehiä toiminnoittain. Taylorin teoria soveltuu siis selvimmän matriisiorganisaatioon.

1960-luvulla syntyneessä kontingenssiteoriassa pyrittiin selittämään organisaation ja sen ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita. Kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa organisaatorakennetta, vaan organisaatorakenteen tuli sopeutua ympäristön ominaisuuksiin. (Juuti 2006, 219.)

Juuti tuo kirjassaan myös esiin Burns ja Stalkerin tutkimukset vuodelta 1961, jossa haasteltiin 20 organisaation johtoa. Tutkimustulokset osoittivat, että ympäristön ominaisuuksien ja organisaatorakenteen välisellä suhteella oli merkitystä organisaation menestykseen. Hitaasti muuttuvissa ympäristöissä työskentelevillä menestyvillä organisaatioilla oli mekanistinen rakenne. Ne muistuttivat klassisen organisaatioteorian mukaisia organisaatioita. Sen sijaan nopeasti muuttuvissa ympäristöissä työskentelevissä menestyvissä organisaatioissa oli orgaaninen rakenne. (Juuti, 2006, 219.)

Alla esitettyssä taulukossa on tuotu esiin mekaanisen ja orgaanisen organisaation eroja:

MEKAANINEN ORGANISAATIO	ORGAANINEN ORGANISAATIO
Työskentelee vakaassa ympäristössä, jossa on hitaita muutoksia ja matala tekniikan taso.	Työskentelee dynaamisessa ympäristössä, jossa on paljon epävarmuutta, muutoksia ja korkea tekniikan taso.
Pitkälle viety työnjako, funktionaalinen organisaatio.	Joustava työnjako, tulosityksikkörakenne tai projektiorganisaatio.
Hierarkkinen organisaatio. Paljon sääntöjä ja toimintaohjeita.	Vähän hierarkiatasoja. Vähän sääntöjä. Avoin tiedonkulku.
Ylin johto tekee suurimman osan päätöksistä.	Päätöksenteko on hajautettu. Kaikki tasot osallistuvat päätöksentekoon.
Tiedonkulku tapahtuu pääosin organisaation pystysuunnassa	Tiedonkulku tapahtuu pääosin vaakasuunnassa.

Taulukko 3. Mekaanisen ja orgaanisen organisaation erot (Juuti, 2006, 220.)

Puolustusvoimissa on noudatettu oppivan organisaation periaatetta jo vuosia. Oppivalla organisaatiolla Halonen (2007, 61) tarkoittaa oppimiskulttuurillista kokonaisuutta, jonka avulla pyritään sekä tukemaan että kehittämään puolustusvoimien henkilöstön osaamista ja sitä kautta puolustusvoimien suorituskykyä. Puolustusvoimien organisaatorakenne joukko-osastoissa on linjaesikuntaorganisaatio. Oppivalla organisaatiolla tuodaan nykyaikaisuuden leima sinällään toimivaan, mutta jo ikääntyneeseen organisaatiomalliin. Organisaatio ei itsessään ole oppiva vaan ihmiset organisaatiossa muodostavat oppimiskäsitteen. Oppivan organisaation keskeisinä toimijoina ovat siis yksilöt.

2.5 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin määritelmää arkikielessä voidaan kuvata yksinkertaisesti organisaation henkenä, ilmapiirinä ja työskentelytapana. Schein (2004, 26) kuvaa organisaatiokulttuurin kokonaisuudeksi, jossa on kolme eri tasoa:

1. Näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit. Taso, joka sisältää kaikki ilmiöt, jotka ihminen näkee, kuulee ja tuntee astuessaan sisään uuteen ryhmään aikaisemmin tuntemattomassa kulttuurissa. Tähän tasoon sisältyy ympäristö, kieli, teknologia ja yrityksen tai yhteisön tuotteet, vaatetus sekä myytit ja tarinat kyseisestä yrityksestä tai organisaatiosta. Uudenmaan Jääkäripataljoona kuvataan tälle tasolle organisaationa.

2. Ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat. Voidaan käsittää johdon työvälineinä. Tämä taso kuvastaa muun muassa Uudenmaan Jääkäripataljoonalle asetettuja tavoitteita.

3. Pohjimmaiset perusolettamukset. Tällä tasolla ovat yrityksen tai organisaation yhteiset menestyksen tai yhteisen onnistumisen aikaansaamat kokemukset. Tämä taso muodostaa perustan Uudenmaan Jääkäripataljoonalle käsitteellisessä ympäristössä. Tällä tasolla voidaan pataljoonaan liittää sen perinteet ja ihmisten yhteiset kokemukset ja käsitykset Uudenmaan Jääkäripataljoonasta.

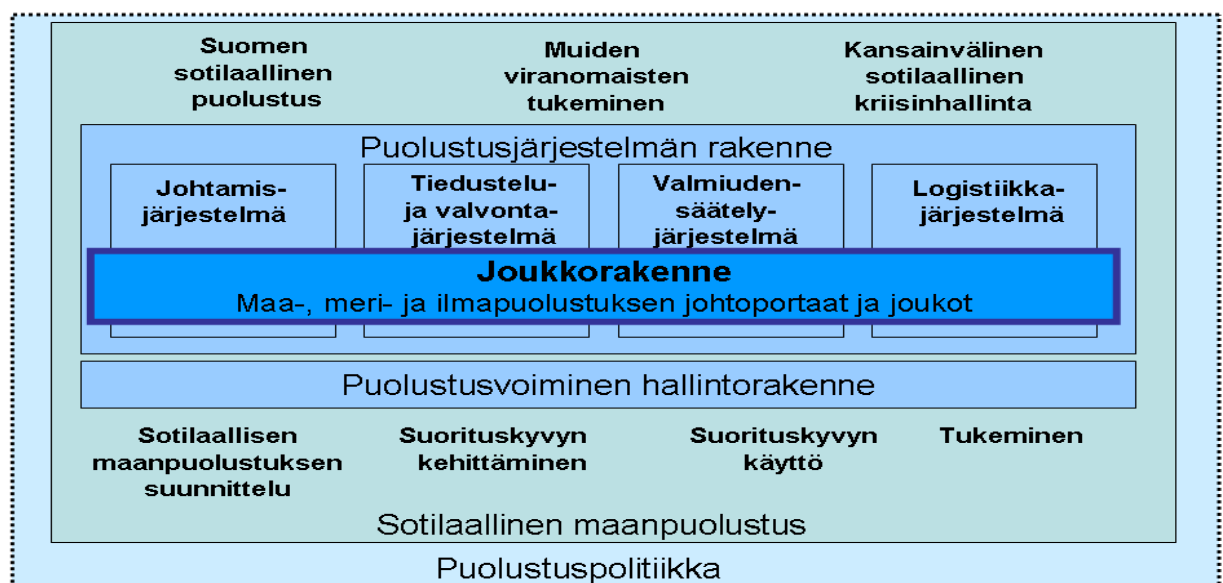
3 UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONAN KOMENTAJAN TEHTÄVIEN MUODOSTUMINEN JA KOMENTAJAN TYÖKALUT

3.1 Yleistä

Kokonaisuuden ymmärtämiseksi tässä luvussa tarkastellaan perusteita siitä, miten yksittäisten joukko-osastojen ja joukkoyksiköiden tehtävät muodostuvat lähdettäessä ylätasolta alaspäin. Vaikka kyseessä on puhtaasti rauhan ajan toiminta, on sen linkitys poikkeusolosuhteisiin ja sodan ajan olosuhteisiin vahvasti esillä koko puolustusjärjestelmässämme. Voidaan sanoa, että puolustusvoimien joukko-osastojen joukkotuotanto tähtää toimintaan poikkeusoloissa. Tässä luvussa tarkastellaan Uudenmaan Jääkäripataljoonan (UUDJP) asemoitumista joukko-osastolle annettujen tehtävien suhteen ja sitä prosessia, mitkä tekijät vaikuttavat pataljoonan komentajan tehtävän muodostumiseen.

Kenttäohjesäännön yleisessä osassa (2007, 28) todetaan, että sotilaallinen maanpuolustus perustuu yleisen asevelvollisuuden pohjalta rakennettuun valtakunnalliseen puolustusjärjestelmään, joka mahdollistaa toiminnan koko valtakunnan alueella. Kokonaismaanpuolustuksen osana sotilaallinen maanpuolustus toteutetaan tarvittaessa yhteiskunnan kaikkien voimavarojen tukemana.

Puolustusjärjestelmä muodostuu johtamisjärjestelmästä, tiedustelu- ja valvontajärjestelmästä, valmiuden säätelyjärjestelmästä, logistiikkajärjestelmästä sekä maa-, meri- ja ilmapuolustuksen johtoportaista ja joukoista. (Kenttäohjesääntö 2007, 32.)



Kuva 2. Puolustusjärjestelmä sotilaallisen maanpuolustuksen osana (Kenttäohjesääntö 2007, 33.)

Puolustusvoimien hallintorakenteessa rakennetaan ja ylläpidetään normaalioloissa puolustusjärjestelmän suorituskykyä. Toiminnan ohjaus toimeenpannaan hallintorakenteessa tulosohtajuksella. Hallintorakenteessa suunnitellaan, valmistellaan, esitellään, ratkaistaan sekä toimeenpannaan hallinnolliset päätökset. (Kenttäohjesääntö 2007, 33). Tämä tarkoittaa sitä, että myös yksittäinen joukko-osasto muodostaa hallintoyksikön. Joukko-osasto toimii paikallishallintoviranomaisena ja toteuttaa sille käsketyt valvonta- ja valmiustehtävät sekä joukkotuotantotehtävät. Ohjaus lähtee siis Puolustusvoimien lakisääteisistä tehtävistä, joista ne jalkautuvat puolustushaaratasolle ja sieltä edelleen joukko-osastoihin. Seuraavassa kohdassa käsitellään suunnitteluprosessia, jonka lopputuotteena on kunkin johtoportaan oma toimintakäskey tai -suunnitelma.

3.2 Joukkoyksikkö organisaationa – taustaa Uudenmaan Jääkäripataljoonasta

Joukkoyksikkö, tässä tutkimuksessa Uudenmaan Jääkäripataljoona, pitää sisällään komentajan lisäksi esikunnan ja kolme perusyksikköä. Joukkoyksikön tärkein tehtävä on joukkotuotanto. Uudenmaan Jääkäripataljoonaan astuu palvelukseen kaksi saapumiserää vuodessa. Pataljoonan varusmiehistä pääosa palvelee 180 vuorokautta. Tämän lisäksi on erikoiskoulutettuja varusmiehiä, joiden palvelusaika on 362 tai 270 vuorokautta. Tällaisia ovat esimerkiksi sotilaskuljettajat ja lääkintämiehet. Uudenmaan Jääkäripataljoona kouluttaa vuosittain noin 1000 varusmiestä. Palkattua henkilökuntaa sillä tehtävien toteuttamiseen on noin 50. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Kaartin Jääkärirykmentillä ei ole omaa huoltoa, joten yhteistoiminta Etelä-Suomen Huoltorykmentin (ESHR) kanssa on tiivistä. Rykmentti tekee vuosittain yhteistoimintasopimuksen Etelä-Suomen Huoltorykmentin kanssa. Sopimuksen sisältö tuo perusteet myös Uudenmaan Jääkäripataljoonalle huollon ja materiaalin osalta. Pataljoonan esikunta tekee vuosittain tukitarve-esitykset ja toimittaa ne rykmentin koulutusosastolle. Koulutusosasto kokoaa rykmentin tukitarve-esitykset ja koordinoi toiminnan Etelä-Suomen Huoltorykmentin kanssa. Yhteistoimintasopimuksen solmimisesta vastaa esikuntapäällikkö. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Uudenmaan Jääkäripataljoona on tyypillinen linjaesikuntaorganisaatio ja sille on ominaista, että johto (komentaja) käyttää vaikutusvaltaansa (johtaminen) välittömästi alayksiköiden

(päälliköt) kautta läpi koko organisaatioon. Komentaja käyttää apunaan esikuntaansa erilaisten tietojen hankkimisessa ja toimintojen valmisteluissa. Esikunnalla ei varsinaisesti ole käskyvaltaa itse linjaorganisaatioon.

3.2.1 Joukkotuotanto

Joukkotuotanto on suorituskyvyn rakentamisen keskeinen vaihe. Joukkotuotannon laajaan määrittelyyn liittyvät myös sotilaallisen maanpuolustuksen tarpeiden edellyttämien toiminta- ja käyttöperiaatteiden sekä tarvittavan infrastruktuurin ja tukeutumisen suunnittelu ja käyttöönotto. Joukkotuotannon keskeiset perusteet tulevat puolustusvoimien strategiasta ja operatiivisesta suunnittelusta. (Kenttäohjesääntö 2007, 62.)

Henkilöstön tuottaminen sisältää puolustusvoimien joukkojen ja johtoportaiden edellyttämän henkilöstön määrän ja osaamisen tarpeiden määrittämisen, asevelvollisten palvelukseen kaskemisen, asevelvollisten ja palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen ja toimintakyvyn varmentamisen, asevelvollisten valvonnan sekä koulutettujen joukkojen ja henkilöiden sijoittamisen sodan ajan kokoonpanoihin. (Kenttäohjesääntö 2007, 62.)

Alla olevassa taulukossa on lueteltuna Uudenmaan Jääkäripataljoonan tuotantotehtävät vuodelle 2011.

1/11	2/11
Torjuntakomppania	Kaupunkijääkärikomppania x 2
Kaupunkijääkärikomppania	Tukijoukkue x 2
Panssarintorjuntajoukkue	Kranaatinheitin joukkue x 2
Tukijoukkue	Viestijoukkue
Kranaatinheitin joukkue x 2	Tulenkohtopartioita
Viestijoukkue	
Tulenkohtue	
Tulenkohtopartioita	

Taulukko 4. Uudenmaan Jääkäripataljoonan tuotantotehtävät (UUDJP:n toimintasuunnitelma 2011, 2.)

3.2.2 Joukkoyksikön johtaminen

Joukkoyksikön johtamisessa johtamisen kenttä on kaksijakoinen. Koulutustoiminta tapahtuu rauhan aikana, mutta päämääränä on menestyksekkäs toiminta sodan ajan olosuhteissa. Komentajan johtamistoimet ovat siis pääosin rauhan ajan johtamistoimia. Sodan ajan komentajan tehtäviin harjaantuminen toteutetaan Kaartin Jääkärirykmentissä joka kevään ja syksyn osalta siten, että pataljoonien komentajat toimivat yksi kerrallaan komentajana kunkin saapumiserän isoimmissa harjoituksissa. (Haastattelu, evl T Repo 23.12.2010.)

Aikaisemmin luvussa 2. esitetty johtamisen nelikenttään voidaan asemoida Uudenmaan Jääkäripataljoonaan seuraavasti: *Johtaminen* on hänen tapansa johtaa pataljoonaansa. Johtamiseen liittyy kokonaisuuksien hallinta. *Johtajuus* voidaan käsittää komentajan henkilöitymänä, jossa ovat mukana hänen edustamansa arvot sekä asenteet. *Organisaatiokulttuuri*, joka Uudenmaan Jääkäripataljoonassa vallitsee eli miten asiat tehdään. *Organisaatorakenteen* muodostaa Uudenmaan Jääkäripataljoona; komentaja, esikunta ja perusyksiköt.

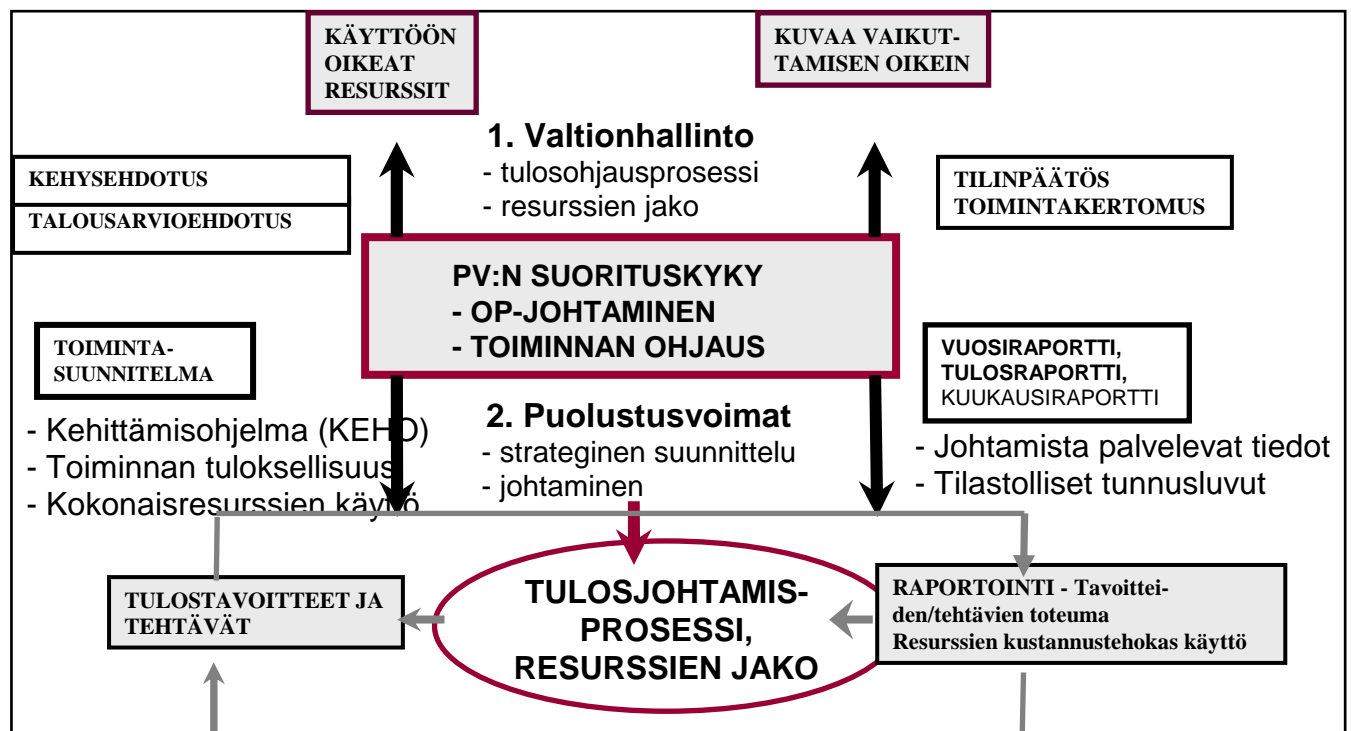
<p>JOHTAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - johtamistapa - koko pataljoonaa koskevien asioiden suunnittelu ja hallinta 	<p>ORGANISAATORAKENNE</p> <ul style="list-style-type: none"> - komentaja - esikunta - perusyksiköt
<p>JOHTAJUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> - persoona/henkilöityminen - arvot ja asenteet - suunnan näyttäminen 	<p>ORGANISAATIOKULTTUURI</p> <ul style="list-style-type: none"> - tapa millä asiat tehdään - muuttuva henkilöstön vaihtues- sa

Taulukko 5. Johtamisen nelikenttä (Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos opetusmonisteet)

3.3 Toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta (TRSS)

Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta perustuu puolustusvoimien johdon linjauksiin ja valtiohallinnon ohjaukseen. Toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta käsittää:

- puolustusvoimien johdon käskemien tavoitteiden ja tehtävien jakamisen tulosityksiköille sekä johdon tekemien linjausten toimeenpanon
- puolustusvoimien, tulosityksiköiden, puolustusvoimien kehittämisohjelman mukaisten hankkeiden toiminnan ja resurssien suunnittelun, jakamisen, seurannan ja raportoinnin
- raportoinnista tehtyjen analyysien perusteella mahdollisten toimintaa ja resurssien koskevien korjaavien toimenpiteiden täytäntöönpanon, ellei riskienhallinnalla ja ennalta ehkäisyllä ole saatu aikaan haluttua tulosta
- määrärahat, henkilöstökoonpano ja toimitilat
- toiminnan ja resurssien suunnittelua ja seuranta tukevien tietojärjestelmien ylläpidon, käytön ja kehittämisen. (HF1335, 5.)



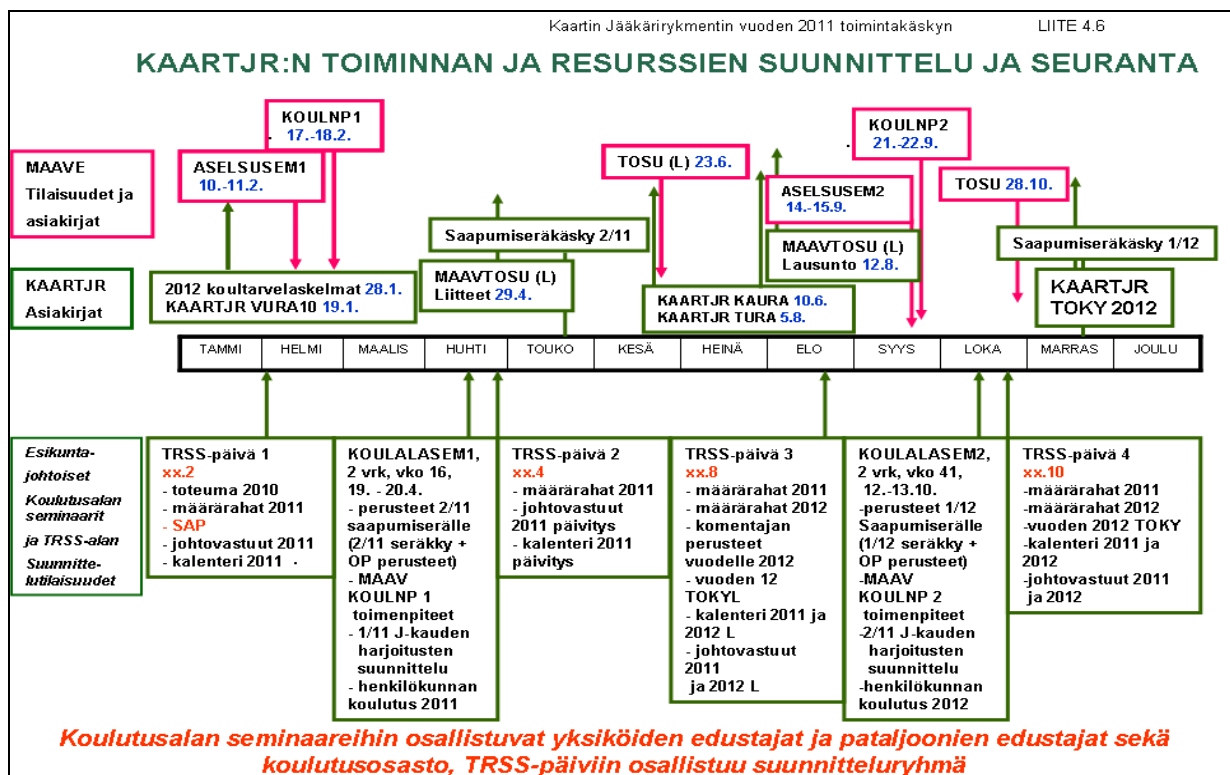
Kuva 3. Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan kehys (PVHSM 002 - PESUUN-NOS Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta, s. 6 (HF1335).)

3.3.1 Tehtävistä työkaluihin ja resursseihin

Joukko-osaston toiminnan suunnittelua ohjaa Maavoimien Esikunnan laatima vuosittainen toimintasuunnitelma, joka kattaa viiden vuoden aikajakson. Joukko-osasto tekee sen perusteella oman vuosittaisen toimintakäskynsä, jossa on jaettu tehtävät joukko-osaston eri tulosyksiköille. Kaartin Jääkärirykmentti antaa siis omalla toimintakäskyllään tehtäviä Uudenmaan Jääkäripataljoonalle, kuten joukkotuotantotehtävät seuraavalle vuodelle. Rykmentin toimintakäskyn perusteella pataljoona tekee oman toimintasuunnitelmansa, jossa joukkotuotanto- ja muut tehtävät on jaettu eteenpäin perusyksiköille. Toimintasuunnitelman rakenne on seuraavanlainen:

- Toiminnan perusta
- Tehtävät ja tavoitteet
- Koulutus ja sen arviointi
- Henkilöstö
- Tapahtumat ja harjoitukset.

Tulevan toimintavuoden resursseina on taustalla TRSS -prosessi, jonka kautta Uudenmaan Jääkäripataljoona saa vuosittaisen rahoituskehityksen. Alla on esitetty Kaartin Jääkärirykmentin toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan toteutus vuodelle 2011.



Kuva 4. KAARTJR koulutusalan suunnittelu ja tahditus 2011 (KAARTJR toimintakäsky 2011, liite 4.6.)

TRSS -prosessilla varmistetaan ja seurataan, että pataljoonan saama rahoitus riittää koko toimintavuoden ajaksi. Kaartin Jääkärirykmentissä TRSS -prosessiin kuuluu vuosittain neljä seminaaria, joissa käsitellään kuvan 4. mukaisesti eri kokonaisuudet.

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja johtaa TRSS -prosessin toteutumista pataljoonassaan apunaan pataljoonapuseeri. Komentaja jakaa pataljoonan käytettävissä olevan rahan pataljoonan yhteisiin harjoituksiin sekä perusyksiköiden omiin yksikköharjoituksiin. Pataljoonapuseeri seuraa rahoituskehysten toteutumista ja osallistuu TRSS -seminaareihin sekä pitää komentajan tietoisena kehysten toteutumisesta. (Evl Revon haastattelu 23.12.2010.)

3.4 Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys -asiakirja

Työjärjestyksen tarkoituksena on Puolustusvoimista annettuun lakiin ja asetukseen perustuen antaa tarkentavat määräykset toimivallan jaosta Kaartin Jääkärirykmentissä. Lisäksi työjärjestyksessä määritetään Kaartin Jääkärirykmentin toiminnallinen kokoonpano ja työnjako sekä annetaan menettelytapamääräyksiä asioiden käsittelemisestä. (Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2008, 4.)

Työjärjestys vastaa todellisia toiminnallisia järjestelyjä ja se on rykmentin sisäisen johtamis- ja hallintovastuun mukainen. Työjärjestyksessä mainittujen tehtävien lisäksi esimiehet voivat tilanteen niin vaatiessa määrätä eri henkilöille ja toimialoille myös muita välttämättömäksi katsottavia tehtäviä. Esimiehet voivat määrätä eri henkilöitä tilanteen niin vaatiessa työskentelemään myös muissa työpisteissä. (Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2008, 4.)

Työjärjestyksen vahvistaa rykmentin komentaja. Esikuntapäällikkö ohjaa työjärjestyksen valmistelutyötä. Henkilöstöosasto vastaa työjärjestyksen ylläpidosta sekä hyväksytyjen muutosten, uusittujen sivujen ja lisättyjen asiakohtien jakelusta. Työjärjestys tarkastetaan vuosittain vastaamaan rykmentin tehtäviä ja toiminnallista työnjakoa. Pataljoonien komentajat, erillisyyksien päälliköt ja osastopäälliköt vastaavat oman yksikkönsä (vast.) työjärjestyksen ylläpidosta. (Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2008, 4.)

Työjärjestyksessä on esitetty keskeisten johtoryhmien ja toimikuntien roolit ja tehtävät. Työjärjestykseen on kirjattu myös tietojärjestelmiä ja -sovelluksia koskeva työnjako sekä sisäisen

valvonnan järjestämiseen liittyvät vastuut ja tehtävät. Työjärjestyksessä on sijaisuuksiin ja virkavapauksiin liittyviä määräyksiä. (Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2008, 4.)

3.4.1 Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan työjärjestyksen mukaiset tehtävät ja työkalut niiden suorittamiseksi

Tässä alaluvussa on lueteltu Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestyksessä (2008, 112) Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajalle käsketyt tehtävät. Tehtävien alla on mainittu ne työkalut, joita komentajalla on käytössään tehtävien toteuttamiseksi.

Tehtävä:

- vastaa, että pataljoonan joukkotuotantotehtävän mukaiset joukot koulutetaan asetettujen suorituskykyvaatimusten mukaisesti.
- johtaa asevelvollisten koulutusta siten, että se toteutetaan turvallisesti ja kustannustehokkaasti.

Työkalut:

Tehtävien täyttämiseen on komentajalla käytössään oma esikuntansa ja perusyksiköt. Komentaja johtaa perusyksiköiden päälliköitä ja päälliköt toteuttavat tuotantotehtävät yksiköissään apunaan yksikön henkilökunta ja varusmiesjohtajat. Esikunta tukee yksiköitä osoittamalla henkilöstöä esimerkiksi harjoituksiin. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Tehtävä:

- ohjaa pataljoonan palkatun henkilöstön osaamisen kehittämistä erityisesti jääkäri, kaupunkijääkäri, pioneeri, kranaattikonekivääri, tiedustelu, kranaatinheitin erityistaidoissa ja niiden kouluttamisessa.

Työkalut:

Esikunta ylläpitää osaamistaulukkoa ja pitää yhteyttä päälliköihin osaamistarpeiden kartoittamiseksi. Henkilöstön jatkokoulutus suunnitellaan yhteistoiminnassa päälliköiden kanssa. Jatkokoulutus toteutetaan joko rykmentin omilla täydennyskoulutuspaketeilla tai muiden joukkojen järjestämällä kursseilla. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Tehtävä:

- osallistuu pataljoonan koulutushaarojen taistelutekniikan ja taktiikan kehittämiseen.

Työkalut:

Erilliset koulutustilaisuudet. Esimerkkinä vuonna 2010 järjestetty henkilökunnan kartta- ja käskeyntoharjoitus, jossa käsiteltiin kaupunkijääkärikomppanian johtamista. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Tehtävä:

- johtaa pataljoonan tärkeimmät koulutustapahtumat, käsketyt sota- ja taisteluharjoitukset sekä vierailut ja näytökset.

Työkalut:

Esikunta ja perusyksiköt. Tärkeimmät harjoitukset ovat erikoiskoulutuskausi 2:n ampumaleiri E2AT sekä joukkokoulutuskauden taisteluharjoitus J1T. Näytökset ja vierailut toteutetaan käsketyin vahvuisella osastolla. Uudenmaan Jääkäripataljoonalle käsketyt näytökset johtaa yleensä pataljoonan komentaja. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Tehtävä:

- ratkaisee pataljoonan henkilöstön käytön rykmentin yhteisiin harjoituksiin ja koulutus- tapahtumiin.

Työkalut:

Henkilöstön käyttö suunnitellaan pataljoonan omissa suunnitteluseminaareissa vuosittain. Seminaarit pidetään keväisin ja syksyisin. Seminaareihin osallistuvat komentaja, esikunta ja perusyksiköiden päälliköt sekä tarvittaessa perusyksiköiden vääpelit. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Tehtävä:

- ohjaa ja valvoo pataljoonan perusyksiköiden asettamien varusmiesten käyttöä Helsingin varuskunnan komennustehtävissä.
- käskee erikseen pataljoonalle käsketyt työaputehtävät ja rykmentin johdon hyväksymät tukemistehtävät Helsingin varuskunnassa.

Työkalut:

Uudenmaan Jääkäripataljoonassa kootaan yhteen perusyksikköön peruskoulutuskauden jälkeen pääosa palveluskelpoisuusluokkaan B kuuluvista varusmiehistä, joista muodostetaan komennusjoukkue. Komennusjoukkuetta käytetään yllä mainittuihin tehtäviin. Komennusjoukkueen varusmiesten vahvuus suhteessa tehtäviin on sellainen, että joukko voidaan vuoroviikoin pitää koulutuksessa ja komennuspaikoilla. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Tehtävä:

- Osallistuu KAARTJRE:n tukemiseen suunniteltaessa uusien joukkotuotantotehtävien mukaista toimintaa, koulutussuunnitelmia ja henkilöstön koulutusta.
- osallistuu palkatun henkilöstön fyysisen kunnon edistämiseen ja työssä jaksamiseen.

Työkalut:

Oma johtamistoiminta. Toteuttajina ovat oma esikunta ja perusyksiköt. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

3.5 Tehtäväkuvaus

Majuri Jari Rantala kirjoittaa Upseeriliiton verkkosivuilla tehtäväkuvauksesta seuraavaa:

”Tehtävän kuvauksen tulee antaa todellinen ja oikea kuva tehtävän sisällöstä, tarkoituksesta ja asemasta organisaatiossa. Tehtäväkuvauksen sisältö saa aina alkunsa organisaation tehtävistä. Nämä tehtävät jaetaan organisaatioiden työjärjestyksillä sekä tulossopimuksilla (vast.) organisaation alayksiköiden tehtäviksi. Edelleen ne jaetaan työpisteiden (vast.) työjärjestyksillä henkilöiden tehtäviksi ja työnjakoa täydennetään vuosittain kehityskeskusteluilla sekä niiden yhteydessä sovittavilla tavoitteilla. Tämän perusteella laaditaan ja ylläpidetään jatkuvasti henkilöiden tehtäväkuvauksia. Työtehtävät ovat siten luotettavasti dokumentoitu”. (www.upseeriliitto.fi/lehti, 21.12.2010.)

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan tehtäväkuvauksessa on määritetty seuraavat tehtävät. Kokonaisuuksien perässä on tehtäväkuvauksen mukainen prosenttijakauma ja Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan oma toteuma-arvio: (Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan tehtäväkuvaus sekä haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Pataljoonan komentaja vastaa joukkoyksikkönsä koulutuksesta ja kasvatuksesta, valmiudesta, palveluksesta, hengestä, sotilaallisesta kurista ja hallinnollisten säädösten, ohjesääntöjen, pysyväisasiakirjojen sekä annettujen käskyjen, määräysten ja ohjeiden mukaisesti. (Joukkoyksikön komentajan tehtäväkuvaus, vahvistettu 28.07.2005.)

Johtaa Uudenmaan Jääkäripataljoonan toiminnan ja resurssien suunnittelun ja käytön sekä valvoo pataljoonan varojen käyttöä.

Johtaa, ohjaa ja kehittää pataljoonan joukkotuotantoa varusmies- ja reserviläiskoulutuksen osalta toteuttaen käsketyt määrälliset ja laadulliset joukkotuotantotehtävät. Valmistelee ja johtaa tärkeimmät harjoitukset ja leirit sekä rykmentin komentajan käskemät muut tapahtumat. 55/60

Osallistuu rykmentin henkilöstöhallintoon komentajan ja esikuntapäällikön apuna ja vastaa pataljoonan henkilöstön käytöstä. Pataljoonan henkilöstön kokonaisvahvuus on noin 50 henkilöä. 10/5

Johtaa käsketyt kriisiajan suunnittelu- ja valmistelutehtävät sekä alaistensa sodan ajan joukkojen jatkokoulutuksen. Osallistuu pääkaupunkiseudun joukkojen taktiikan ja taistelutekniikan kehittämiseen. 10/15

Ratkaisee pataljoonan komentajan toimivaltaan kuuluvat varusmiesten kurinpito- ja muut sotilaskäskyasiat ja materiaalihallintoon kuuluvat asiat. 5/5

Johtaa ja kehittää KAARTJR:n varuskuntapainotteista koulutusta sekä komennuspaikoilla toimivien miesten palvelusta ja koulutusta. 5/5

Tehtävänkuvauksessa mainitaan pääosin samat tehtävät kuin rykmentin työjärjestyksessä. Pataljoonan komentajan toimivaltaan kuuluvien kurinpito- ja muiden sotilaskäskyasioiden ratkaisemista ei rykmentin työjärjestyksessä kuitenkaan mainita. Vastaavasti osallistumista palkatun henkilökunnan fyysisen kunnon ylläpitämisen kehittämiseen ja työssä jaksamiseen ei mainita tehtävänkuvauksessa.

3.6 Kehityskeskustelu

Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu Kaartin Jääkärirykmentissä -asiakirjassa (MG33692, 2010, 1) on kirjattu kehityskeskustelun tarkoitus seuraavasti:

- ”suunnataan työyksikön henkilöstövoimavarat tärkeimpien asioiden hoitamiseen työpisteen kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi

- arvioidaan työpisteiden vahvuuksia ja kehitettäviä kohtia rakentavan kaksisuuntaisen palautteen avulla
- arvioidaan työntekijän työtä (ml. menneen kauden suoritusarviointi) sekä annetaan työntekijälle tulevan vuoden tavoitteet ja resurssit (ml. tarkastetaan tehtävänkuvaukset)
- tarkastetaan työntekijän perus- ja erityistiedot (ml. kirjataan palveluspaikka- ja tehtävähäluuudet kriisinhallintatehtäviin)
- arvioidaan ja suunnitellaan työntekijän osaamisen kehittämistä”.

Kehityskeskustelujen suoritusperiaate kauden 2010 keskusteluissa oli se, että rykmentin komentajan alaiset, osastopäälliköt sekä yksiköiden päälliköt suorittivat omat keskustelunsa 12.11.2010 mennessä. Työpisteiden osalta keskustelut oli käytävä 11.2.2011 mennessä. Jokaisessa käydyssä kehityskeskustelussa tuotteena syntyi kehityskeskusteluosio, osaamisen kehittämisosio ja suoritusarviointi.

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja käy oman kehityskeskustelunsa Kaartin Jääkäri-rykmentin komentajan kanssa. Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja jakaa rykmentin komentajan käskemät tavoitteet alaisilleen päälliköille ja pataljoonapupseerille heidän tulevan kauden tavoitteiksi. Kehityskeskustelu on erinomainen työkalu ja johtamisen apuväline annettujen tavoitteiden lähtökohdaksi.

3.7 Koulutusalan seminaarit ja saapumiseräkäskey

Kaartin Jääkäri-rykmentti järjestää vuosittain kaksi koulutusalan seminaaria (ks. kuva 4.), joissa käsitellään tulevan saapumiserän koulutussuunnitelma (saapumiseräkäskey). Koulutussuunnitelman perustana on rykmentin toimintakäskey. Lisäksi jaetaan resurssit (ampumaratavuorot, koulutusmateriaali, tilat ja alueet tarvittavilta osin sekä henkilöstö tärkeimpiin harjoituksiin). Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja johtaa henkilöstön käytön suunnittelun oman pataljoonansa osalta (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

3.8 Johtoryhmät

Johtoryhmään kuuluvat rykmentin komentaja, esikuntapäällikkö, osastopäälliköt, huoltopäällikkö, pataljoonien komentajat, soittokunnan päällikkö, aliupseerikoulun johtaja ja tiedotussihteeri. Johtoryhmä voi kutsua kokouksiin eri alan asiantuntijoita. Johtoryhmä kokoontuu kuukausittain. Tilaisuuksissa käsitellään rykmentin toimintaan keskeisesti vaikuttavia asiakokonaisuuksia. (KAARTJR työjärjestys 2008, 6.)

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja tiedottaa tai kääsee johtoryhmässä esille tulleet asiat alaisilleen omassa viikkopalaverissaan. Johtoryhmän kokouksissa rykmentin komentaja kääsee alaisilleen komentajille/vast. myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät välttämättä ole olleet tiedossa vuosittaisen toimintakäskyn julkaisuun mennessä. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi erilaisten toimintänäytösten ja vierailujen järjestelyjen toteutus.

Laajennettu johtoryhmä käsittää johtoryhmän lisäksi yksiköiden päälliköt ja esikunnan toimialajohtajat. Myös laajennettu johtoryhmä voi kutsua kokoukseen eri alan asiantuntijoita. Ryhmä kokoontuu eri kutsusta keskimäärin 2 - 3 kertaa vuodessa (tammi-helmikuu, kesäkuu ja syys- lokakuu). Laajennetussa johtoryhmässä käsitellään oman toiminnan arviointia sekä toiminnan kehittämistä seuraavan saapumiserän ja seuraavan vuoden toimintakäskyn laatimista varten. (KAARTJR työjärjestys 2008, 6.)

3.9 Sisäinen valvonta ja tarkastukset

Kaartin Jääkärirykmentin vuoden 2011 toimintakäskyn liitteessä 4.4. todetaan, että sisäisen valvonnan tarkoituksena on tukea johdon päätöksentekoprosessia ja saada riittävä varmuus toiminnan tuloksellisuudesta, toiminnan ja talouden lainmukaisuudesta, talousarvion noudattamisesta, varojen ja omaisuuden turvaamisesta ja raportoinnin oikeellisuudesta ja riittävydestä. Lisäksi sisäisellä valvonnalla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja annetaan perusteet toiminnan jatkuvalla kehittämiselle osana päivittäistä toimintaa.

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja osallistuu saapumiserittäin aamu- tai iltatoimien tarkastukseen sekä koulutustarkastukseen peruskoulutuskauden aikana. Lisäksi erikoiskoulutuskaudella suoritetaan yksi koulutustason tarkastus (KAARTJR:n toimintakäskey 2011 liite

4.4). Pääsääntöisesti rykmentin komentaja johtaa edellä mainitut tarkastukset. Tarkastukset dokumentoidaan pöytäkirjan muotoon.

Tämän lisäksi Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja tekee useita omia koulutustarkastuksia yksiköihin. Näistä tarkastuksista ei tehdä varsinaisia pöytäkirjoja, vaan komentaja puuttuu havaitsemiinsa epäkohtiin välittömästi ja antaa tarvittavat käskyt tai ohjeet toiminnan korjaamiseksi. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Myös materiaalin valvontatarkastus järjestetään vuosittain rykmentin komentajan johdolla. Tämän lisäksi Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja suorittaa itse jokaiselle saapumiserälle materiaalinvalvontatarkastuksen. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Valvonta ja tarkastukset ovat komentajan työkaluja, jotka tukevat hänen johtamistoimintaansa. Näin komentajalla on ajantasainen tieto yksiköidensä koulutus- ja materiaalityylanteesta.

3.10 Työilmapiirikysely työkaluna

Työilmapiirikysely järjestetään työpisteittäin joka vuosi. Työilmapiirikyselyn tulokset ovat erinomainen mittari siitä, miten työpisteessä asiat ovat. Kaartin Jääkäriyrykmentin käskyssä ”TYÖILMAPIIRIKYSELY KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ 2010” (MG26562, 1) todetaan, että hyvä työilmapiiri on työyhteisön tehokkaan toiminnan perusedellytys. Sen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat työnantajan lakisääteistä toimintaa työkyvyn ylläpitämiseksi. Työilmapiirikysely on puolustusvoimien palkattuun henkilökuntaan kohdistuva kysely, jonka tarkoituksena on seurata puolustusvoimien työilmapiiriin kuuluvia osatekijöitä, kuten henkilöstön työmotivaatiota, me-henkeä ja johtamiskulttuuria. Työilmapiirikysely toimii johtamisen apuvälineenä ja se auttaa esimiesasemassa olevia tunnistamaan oman työyhteisönsä vahvuudet ja heikkoudet sekä määrittämään näiden perusteella kehittämistoimenpiteet.

Työilmapiirikyselyssä tulokset jaotellaan seuraavien summanmuuttujien mukaisesti:

Työmotivaatio, jaksaminen, työmäärä ja sen jakautuminen, oma työtehtävä, tieto tulostavoitteista, johtaminen, sisäinen tiedonvälitys, työvälineet ja – tilat sekä me-henki ja työilmapiiri.

Vuoden 2010 työilmapiirikysely Uudenmaan Jääkäripataljoonan osalta osoittaa, että kokonais-tilanne työtyytyväisyyden kannalta on hyvä. Henkilöstö on motivoitunutta ja innokasta. Kehit-

tämiskohteitakin toki löytyy. Vuoden 2010 perusteella kehitettävät kohteet liittyvät kiireeseen, työssä jaksamiseen ja työmäärän jakautumiseen (Uudenmaan Jääkäripataljoonan työilmapiirikyselyn analyysi 2010, 1.)

3.11 Osaaminen ja resurssit

Osaamisen johtaminen, hallinta ja kehittäminen kuuluvat joukkoyksikön tehtäviin. Osaamisen johtamisen toimenpiteet ovat Uudenmaan komentajan vastuulla. Osaamisen hallinta (osaamistaulukot, henkilöstön oikea sijoittelu perusyksiköihin) ja osaamisen kehittäminen ovat pataljoonan esikunnan ja perusyksiköiden vastuulla. Osaamisen kehittämisen tavoite on se, että organisaation henkilöstö on oikein koulutettu ja se on sijoitettu oikeanlaisiin tehtäviin ja sillä on toimiva seuraajajärjestelmä. Uudenmaan Jääkäripataljoonan pataljoonapuseeri ylläpitää pataljoonan osaamistaulukkoa, johon on merkitty jokainen pataljoonan henkilökuntaan kuuluva ja ne oikeudet, mitä kyseiselle henkilölle on myönnetty. (Haastattelu, evl T Repo, 23.12.2010.)

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan käytössä olevat resurssit käsittävät henkilöstön (KAARTJR), budjetin (KAARTJR), materiaalin (ESHR) sekä koulutustilat ja – alueet (KAARTJR KOUL OS). Sulkuihin on merkitty lueteltujen resurssien omistajat. Komentaja voi omalla johtamistoiminnallaan vaikuttaa varsin vähän edellä mainittuihin resurssien määrään. (Haastattelu, evl T Repo, 21.04.2011.)

Henkilöstö

Pataljoonan komentaja voi pataljoonansa sisällä kohdentaa henkilöstöä tarvittaessa perusyksiköstä toiseen sekä käskeä esikuntansa henkilöstöä tukemaan perusyksikön koulutusta. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi ampumarjoitusten toimihenkilötehtävät. Pataljoonan komentaja voi myös siirtää henkilön määräjäksi tai toistaiseksi toiseen perusyksikköön, mikäli siihen on tarvetta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi irtisanoutumiset tai pitkät sairauslomat. Siirto-toimenpiteet vaativat tällöin yhteistoimintamenettelyn ja tehtävänmääräyksen, jonka rykmentin komentaja hyväksyy. Asian valmistelu kuuluu rykmentin Henkilöstöosastolle. (Haastattelu, evl T Repo, 21.04.2011.)

Budjetti

Pataljoonalle annetaan rahoituskehys Kaartin Jääkärirykmentin vuosittaisesta budjetista. Rahoituskehys jaetaan eri toimintoihin toimintasuunnitelmassa. Pataljoonaupseeri vastaa budjetin toteutumisesta. Suurin osa rahoituksesta kohdennetaan pataljoonan taisteluharjoituksiin. Rahoitusta voidaan tarvittaessa jakaa uudelleen toimintasuunnitelmasta poiketen. Mikäli esimerkiksi perusyksikön pitämästä taisteluharjoituksesta jää rahaa, voidaan se kohdentaa ampumaharjoitukseen lisäämällä tulitoiminnanvalvoja edesauttamaan työssä jaksamista. (Haastattelu, evl T Repo, 21.04.2011.)

Materiaali

Käytettävissä olevaa materiaalia hallinnoi Etelä-Suomen Huoltorykmentti, joka antaa vuosittain Kaartin Jääkärirykmentille kiintiön muun muassa ampumatarvikkeiden osalta. Kaartin Jääkärirykmentti jakaa ampumatarvikekiintiöt pataljoonille ja osastoille. Uudenmaan Jääkäripataljoona jakaa oman kiintiönsä alaisilleen perusyksiköille. Koulutusmateriaalin osalta tilanne on sama. Materiaalia on rajattu määrä ja käyttäjiä on useita. (Haastattelu, evl T Repo, 21.04.2011.)

Koulutustilat ja -alueet

Koulutustiloja ja -alueita hallinnoidaan puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän resurssivarausrjestelmällä. Varausjärjestelmää Kaartin Jääkärirykmentin osalta hallinnoi pääosin rykmentin koulutusosasto. Yksittäisten luokkien osalta käyttöoikeuksien myöntäjä on ko. rakennuksessa oleva toimija. Koulutusosasto kartoittaa myös uusia mahdollisia harjoitusalueita. Pataljoonan esikunta ja perusyksiköt sopivat tarvittaessa harjoitusalueita käyttöönsä puolustusvoimien hallinnassa olevien alueiden ulkopuolelta. Käyttöesitykset, jotka koskevat puolustusvoimien omia harjoitusalueita kootaan Kaartin Jääkärirykmentin koulutusosaston toimesta ja toimitetaan ko. resurssin haltijalle. (Haastattelu, evl T Repo, 21.04.2011.)

3.12 Johtopäätökset

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja saa tehtävänsä rykmentin komentajalta. Niin sanottu vakioidut tehtävät on lueteltu rykmentin työjärjestyksessä ja pataljoonan komentajan tehtävänkuvauksessa. Tämän lisäksi rykmentin komentaja käskää pataljoonan komentajalle sellaisia tehtäviä, jotka eivät ole sellaisenaan ole vakioituja tai ennestään tiedossa olevia. Tämän-

tyyppisiä tehtäviä ovat esimerkiksi erilaisten toimintanäytösten järjestäminen ja johtaminen erilaisten vierailujen yhteydessä.

Uudenmaan Jääkäripataljoonan tehtäviä ohjaa joukkotuotanto. Perustana ovat laadukkaasti koulutetut sodan ajan joukot. Uudenmaan Jääkäripataljoonassa varusmieskoulutus on käynnissä ympäri vuoden kahta viikonloppua lukuun ottamatta. Koulutuksen rakenne pysyy kohtuullisen muuttumattomana, mikäli joukkotyypit pysyvät samana. Mikäli tuotettava joukkotyyppi muuttuu, saa pataljoona siitä tiedon hyvissä ajoin. Tämä mahdollistaa sen, että osaamisen kehittämisen kautta voidaan mahdollisiin tuleviin haasteisiin vastata ja suunnitella koulutuksen läpivientisuunnitelmat, huomioiden suorituskykyvaatimukset.

Tarkasteltaessa tehtävänkuvauksen tehtävien jakautumista prosentteina, voidaan havaita pieniä eroja. Alla olevissa prosenttilukemissa on ensimmäinen luku tehtävänkuvauksessa mainittu prosenttimäärä ja jälkimmäinen on pataljoonan komentajan oma näkemys toteumasta. Erot ovat seuraavat:

Johtaa Uudenmaan Jääkäripataljoonan toiminnan ja resurssien suunnittelun ja käytön sekä valvoo pataljoonan varojen käyttöä. 15/10

Havainto:

Tässä komentaja on siirtänyt vastuuta pataljoonaupseerille. Pataljoonaupseeri valvoo ja hoitaa TRSS prosessia muutenkin. Komentaja antaa linjauksia mahdollisiin rahoituskehysmuutoksiin ja pataljoonaupseeri toteuttaa ne.

Johtaa, ohjaa ja kehittää pataljoonan joukkotuotantoa varusmies- ja reserviläiskoulutuksen osalta toteuttaen käsketyt määrälliset ja laadulliset joukkotuotantotehtävät. Valmistelee ja johtaa tärkeimmät harjoitukset ja leirit sekä rykmentin komentajan käskemät muut tapahtumat. 55/60

Havainto:

Komentaja on ottanut vastuuta itselleen johtamalla sellaisia harjoituksia, jotka aikaisemmin ovat olleet pataljoonaupseerin johtamia. Esimerkkinä peruskoulutuskauden taisteluharjoitus P2T.

Osallistuu rykmentin henkilöstöhallintoon komentajan ja esikuntapäällikön apuna ja vastaa pataljoonan henkilöstön käytöstä. Pataljoonan henkilöstön

kokonaisvahvuus on noin 50 henkilöä.

10/5

Havainto:

Aikaisemmin resursseja käsiteltäessä kohdassa 3.11 huomataan yhteneväisyys haastattelun perusteella. Haastattelussa kävi ilmi, että pataljoonan komentajan vaikutusmahdollisuudet resursseihin muun muassa henkilöstön osalta ovat varsin pienet.

Johtaa käsketyt kriisiajan suunnittelu- ja valmistelutehtävät sekä alaistensa sodan ajan joukkojen jatkokoulutuksen. Osallistuu pääkaupunkiseudun joukkojen taktiikan ja taistelutekniikan kehittämiseen.

10/15

Havainto:

*Kriisiajan suunnitelmien päivittäminen, tekeminen ja aktiivinen viranomaisyhteistyö ovat li-
sänneet tämän osuuden määrää.*

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan tehtävät muodostuvat montaa eri reittiä. Osa elementeistä vaikuttaa taustalla, kuten normisto ja toimintakäskyt ja -suunnitelmat. Osa tehtävistä on tilannesidonnaista, kuten eri harjoitusten johtaminen. Työkaluja komentajalla on käytössään useita. Osa työkaluista on suunnitelmien ja käskyjen muodossa, jotka jo itsessään ohjaavat pataljoonan esikunnan ja perusyksiköiden työskentelyä.

4 UUDENMAAN JÄÄKÄRIPATALJOONAN KOMENTAJAN SWOT - ANALYYSI

Edellisessä luvussa tarkasteltiin pataljoonan komentajan tehtäviä ja mistä eri kokonaisuuksista ne muodostuvat sekä niitä työkaluja, mitä komentajalla on käytössään tehtävien täyttämiseen. Tässä luvussa tarkastellaan Uudenmaan Jääkäripataljoonaa sen komentajan näkökulmasta SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humbleyn kehittämä nelikenttämenetelmä, joka soveltuu erinomaisesti halutun kokonaisuuden tai sen osan analysointiin. Analyysissa kootaan tutkittavan asian vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>. 22.04.2011.)

Analyysissa kuvataan negatiiviset ja positiiviset asiat nelikentän muodossa. Tämän analyysin pohjalta tehdään johtopäätökset, joilla pyritään kuvaamaan, tunnistamaan sekä myös muutta-

maan olemassa olevat heikkoudet mahdollisuuksiksi. Tulevaisuutta kartoitettaessa pyritään reagoimaan mahdollisiin uhkiin.

4.1 Vahvuudet

Työilmapiiri

Kuten työilmapiirikyselyn tulokset vuodelta 2010 osoittavat, on tilanne Uudenmaan Jääkäripataljoonassa hyvä. Henkilökunta on motivoitunut työssään ja ilmapiiri on hyvä.

Havainto: Työilmapiirikyselyn perusteella tilanne pataljoonassa on kuvatus kaltainen. Työilmapiirikyselyn kehitettävät kohteet ovat nimetyt ja vuoden 2011 työilmapiirikysely tulee näyttämään, onko ongelmakohtiin pystytty vaikuttamaan.

Tuotantotehtävien selkeys

Pataljoonan omien joukkojen tuotantotehtävät ovat tiedossa noin viiden vuoden aikajaksolle. Tämä helpottaa koulutuksen suunnittelua ja valmistelua. Pataljoona ehtii valmistautua joukkoyksikkötyyppien vaihtumiseen hyvissä ajoin. Henkilöstön täydennyskoulutus voidaan järjestää siten, että henkilökunta on tehtävien tasalla uuden joukkoyksikkötyypin koulutuksen alkaessa. Osaamisen kehittäminen on avainasemassa.

Havainto: Joukkotuotantotehtävien osalta tällä hetkellä tilanne on hyvä.

4.2 Heikkoudet

Tukipalvelut eivät ole ”omissa käsissä”

Etelä-Suomen Huoltorykmentti tuottaa pääosin Uudenmaan Jääkäripataljoonan tukipalvelut. Koska kyseessä on ulkopuolinen toimija, joka palvelee myös muita pääkaupunkiseudun joukkoja ja laitoksia, on pataljoonan suunniteltava harjoitusten alkamis- ja päättymisajankohdat erittäin tarkasti. Harjoitusten tukitarpeisiin kuuluvat esimerkiksi kenttäsairaanhoitajien, liikenneturvallisuusvastaavien ja taisteluvälineosaajien varaaminen.

Havainto: Tukipalvelujen tilaaminen ulkopuoliselta toimijalta lisää byrokratiaa ja vaatii tarkempaa pitkän aikavälin suunnittelua. Etelä-Suomen Huoltorykmentin henkilöstöresurssit ovat edellä lueteltujen erityisosaamista vaativan henkilöstön osalta rajalliset useiden toimijoiden tukemisten takia.

Koulutus- ja asemateriaalin puutteet

Materiaalin puute liittyy osittain edelliseen kohtaan, koska materiaali on ESHR:n hallinnassa. Kaupunkijääkärikomppanian materiaaliin kuuluvien optisten välineiden, viestivälineiden osalta tilanne on haastava. Materiaalin rikkoutuessa uutta ei ole mahdollisuutta saada tilalle. Tais-
telulaukausten määrä, esimerkiksi kevyiden ja raskaiden kertasingojen osalta on huolestuttavan vähäinen.

Havainto: Materiaalia joudutaan kierrättämään sen vähyyden takia. Osa koulutusmateriaalista on herkästi särkyvää, kuten esimerkiksi käsittelyyn tarkoitettut kevyet kertasingot ja optiset tähtäimet. Rikkoutumiset heikentävät tilannetta entisestään.

Henkilöstön määrä

Henkilöstön ja eritoten peruskoulutetun henkilöstön määrä on haaste nykyajan perusyksiköissä. Kahden peruskoulutetun henkilökuntaan kuuluvan sijoittaminen yhtä joukkuetta kohti ei ole mahdollista. Yksiköissä saattaa olla tilanne, että kuutta varusmiesjoukkuetta kohti on vain neljä peruskoulutettua ja 2-3 sopimussotilasta. Sopimussotilaiden käyttöarvo on rajallinen, koska heillä ei ole tarvittavia oikeuksia esimerkiksi koulu- ja taisteluammuntojen johtamiseen.

Havainto: Peruskoulutetun henkilökunnan määrä tuskin tulee lisääntymään nykyisellä kehityksellä, ellei joukko-osastoja lakkauteta. Mahdolliset lakkautukset saattavat helpottaa henkilöstötilannetta.

Osaamisvaje

Osaamisvaje on suoraan verrannollinen peruskoulutetun henkilökunnan vähäiseen määrään perusyksiköissä. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja henkilökunnan täydennyskoulutus on vaikea järjestää, jos perusyksikössä on jo lähtökohtaisesti heikko henkilöstötilanne. Kuuden kuukauden kierto yksikössä tarkoittaa vain yhtä viikonlopun vapaata eri saapumiserien välillä, joten kaikkiin koulutustilaisuuksiin on henkilökunta otettava tilanteessa, jossa varusmieskoulutus tapahtuu samanaikaisesti. Osaamisvaje on pystyttävä tunnistamaan asianmukaisella osaamiskartoituksella ja täydennyskoulutus on järjestettävä tarvittaessa varusmieskoulutuksesta tinkien.

Havainto: Osaamisvajeen muodostuminen tulee kyetä ennaltaehkäisemään ajoissa riittävällä täydennyskoulutuksella ja osaavan henkilöstön kouluttajatuella.

4.3 Mahdollisuudet

Innokas ja motivoitunut henkilökunta

Uudenmaan Jääkäripataljoonan henkilökunta on edellä esitetystä huolimatta erittäin motivoitunut työssään. Tämä näkyy muun muassa vähäisinä sairaspöissaoloina ja hyvinä koulutustuloksina. Haasteena pitkällä tähtäimellä on se, miten voidaan ylläpitää jatkuvaa hyvätasoista työmotivaatiota ja innokkuutta. Erilaiset yhteiset tapahtumat, jotka kohottavat työyhteisön mehenkeä ja palkitsemiset ylläpitävät työtyytyväisyyttä.

Havainto: Käsitellään yhdistelmäluvussa tarvittavilta osin.

Toimiva viranomaisyhteistyö

Pääkaupunkiseudun ominaispiirteistä johtuen on viranomaisyhteistyö eri siviiliviranomaisten välillä erittäin tiivistä ja tehokasta. Vuosittaiset yhteistoimintapalaverit ja erilaiset tarkastelut lisäävät yhteistyön vaikuttavuutta. Eri viranomaistahojen suunnittelun synkronointi muiden toimijoiden suunnitelmiin on avainasemassa.

Maanpuolustustahto

Suomen kansalaisista 74 % oli vuonna 2009 sitä mieltä, että jos Suomeen hyökätään, niin Suomea on puolustettava aseellisesti (www.findikaattori.fi/77/. 21.12.2010). Puolustusvoimien henkilöstön osalta luku on vielä suurempi. Tämä antaa puolustusvoimien toiminnalle vahvan pohjan. Korkea maanpuolustustahto on perusedellytys, jos tavoitteena on kyky toimia kaikissa uhkaskenaarioissa. Maanpuolustus on koko valtakunnan asia, myös siviiliyhteiskunnan.

Tuleva rakennemuutos 2016

Julkisuudessa on keskusteltu tulevasta rakennemuutoksesta, johon puolustusvoimien on pakko varautua kustannusten hillitsemiseksi. Varuskuntien lakkauttamiset yhtenä keinona säästöjen aikaansaamiseksi on ollut esillä. Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja näkee kuitenkin tulevan rakennemuutoksen mahdollisuutena eikä uhkana. Rakennemuutos antaa mahdollisuuden terävöittää omaa toimintaa, samoin organisaation on pakko keskittyä omiin ydintoimintoihinsa ja tämä mahdollistaa kaiken ylimääräisen sille kuulumattoman syrjäyttämisen.

Havainto: Rakennemuutos tulee koskettamaan koko puolustusvoimia ja muutokset tulevat olemaan aikanaan puolustusvoimien ylimmän johdon liikkeellepanemia. Pataljoonatasolla on vain vähän vaikutusmahdollisuuksia asiaan.

Joukkorakenteiden tulevat muutokset

Joukkorakenteiden tulevat muutokset liittyvät osaltaan puolustusvoimien koko rakennemuutokseen. Joukkorakennetarkastelu antaa mahdollisuuden muuttaa organisaatioita paremmin nykyolosuhteisiin sopiviksi, niin sodan ajan joukkojen henkilöstön kuin käytettävän kaluston ja materiaalin osalta.

Havainto: Joukkorakennemuutokset liittyvät sodan ajan joukkojen määrälliseen vähentämiseen.

Kansainvälisen kriisinhallinnan tukeminen

Kaartin Jääkärirykmentti on rakennetun alueen taistelun kärkiosaaja valtakunnassa. Rykmentti järjestää vuosittain kurssimuotoisen opetustapahtuman taistelusta rakennetulla alueella (TRA -kurssi), johon osallistuu kouluttajia oppilaiksi muista joukko-osastoista ja laitoksista sekä myös poliisiviranomaisen edustajia. Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja näkee tässä mahdollisuuden tukea myös kansainvälistä kriisinhallintaa. Kaartin Jääkärirykmentti voisi järjestää rakennetun alueen taisteluun liittyvät koulutustapahtumat kriisinhallintajoukkojen rotaatiokoulutukseen liittyen. Tämä helpottaisi osaltaan myös Porin Prikaatin taakkaa henkilöstöressurssien osalta.

Havainto: Vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, oman ammattitaidon ja osaamisen jakaminen ovat avainasemassa. Rakennetun alueen täydennyskoulutuskurssit ja erilaiset näytökset toimivat näyteikkunana tähän.

4.4 Uhat

Tietojärjestelmät

Puolustusvoimissa on käytössä useita eri tietojärjestelmiä. Keskeisimmät tietojärjestelmät ovat joukkoyksikön näkökulmasta: Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä (PVAH), Puolustusvoimien henkilöstörekisteri (PVHRI) ja Varusmiesten tietojärjestelmä (VARTTI). Tietojärjestelmillä ei ole yhteensopivuutta keskenään. Tietoliikenneongelmat ovat Santahaminassa jaksottaisesti välillä jopa päivittäisiä. Tietoliikennekatkokset ja tietojärjestelmien toimimattomuus aiheuttaa haasteita hallinnolliselle työlle. Vuoden 2011 aikana tilalle tulee yksi ainoa tietojärjestelmä (SAP – järjestelmä), joka korvaa em. tietojärjestelmät. Aika näyttää, ovatko tietojärjestelmähaasteet SAP:n myötä taakse jäänyttä aikaa.

Havainto: Tietojärjestelmät tai lähinnä niiden ajoittainen toimimattomuus on suuri haaste myös pataljoonatasolla, koska välillä aikamääreet eri asiakirjojen osalta ovat varsin lyhyitä. Tästä esimerkkinä peruskoulutuskauden lopulla suoritettavat varusmiesten koulutusvalinnat, joista tehdään asiakirjat pataljoonittain esitettäväksi rykmentin komentajalle hyväksyttäväksi.

Raskasaseampumakielto vs. ympäristön suojele

Julkisuudessa on esillä ollut lähes koko vuoden 2010 ajan keskustelu Santahaminan roolista raskasaseamuntojen järjestämispaikkana. Asia nousi vireille käytännössä yhden henkilön ajamana, joka asui Santahaminan läheisyydessä Laajasalon Jollaksessa. Lukuisat valitukset ja kirjelmät ko. henkilön toimesta aiheuttivat sen, että Santahaminassa kiellettiin raskasaseamuntojen järjestäminen kokonaan ja kiväärikaliiperisten aseiden ammuntoihinkin tuli tuntuvia rajoituksia.

Havainto: Tämä asia käsitellään myös puolustusvoimien ylemmän johdon tasolla, joten pataljoonan rooli asiassa vähäinen, vaikka sillä on suoranaisia vaikutuksia koulutuksen toteuttamiseen.

Maanpuolustustahto

Maanpuolustustahto voidaan nähdä vahvuutena, mutta myös uhkana. Mikäli asevelvollisuusjärjestelmään tehdään radikaaleja muutoksia (esim. valikoiva asevelvollisuus/vapaaehtoisuus) on vaarana, että koko kansan armeijaksi koettu puolustusvoimat menettää merkitystään ympäröivän yhteiskunnan keskuudessa ja sitä myötä myös maanpuolustustahto vähitellen heikkenee.

Hiljaisen tiedon siirtyminen

Vanhempi kouluttajahenkilöstö poistuu yksiköistä, kun opistoupseeristo ikääntyy ja koulutuu esikuntatehtäviin. Samalla poistuu suuri määrä käytännön tietämystä koulutuksellisista asioista. Hiljaisen tiedon siirtyminen nuoremmalle kouluttajaikäpolvelle on varmistettava.

Havainto: Hiljaisen tiedon siirtyminen pois perusyksiköistä on uhka, johon täytyy kyetä ennakkoimaan. Henkilöstön täydennyskurssit sekä kouluttajatuki (mentor) vähentävät uhkaa.

Henkilöstön jaksaminen

180/362 palvelusaikarytmi tekee varsinkin perusyksiköissä erittäin hektisen työskentelyilma-
piirin. Vanhemman saapumiserän kotiutuessa viikon lopulla, seuraavan viikon alussa astuu uusi saapumiserä palvelukseen. Välissä on tehtävä järjestelyt uuden saapumiserän palveluk-

seen astumisen osalta. Jatkuva kiire aiheuttaa pitkällä tähtäimellä henkistä väsymistä, joka saattaa ilmentyä niin, että henkilöstö uupuu työssään.

Havainto: Henkilöstön jaksaminen nousi esiin myös työilmapöytäkirjien tuloksissa ja se kirjattiin analyysin perusteella kehitettäväksi kohteeksi, kuten tämän tutkimuksen edellisessä luvussa todettiin. Tämä tarkoittaa sitä, että komentajan huoli asiasta on aiheellinen ja vaatii toimenpiteitä.

Koulutusympäristö ml. varuskunnan infrastruktuuri

Santahamina koulutusympäristönä on varsin rajallinen, kun ajatellaan noin 1000 miehen saapumiserävahvuuksia. Tällä hetkellä Uudenmaan Jääkäripataljoonan kasarmitilat käyvät lähes ylikapasiteetilla. Koulutuspaikkoja ja -aikoja suunniteltaessa joudutaan tekemään hyvin paljon yhteistyötä eri perusyksiköiden välillä. Suurimpina puutteina voidaan nähdä rajalliset mahdollisuudet kouluttaa taistelua rakennetulla alueella sekä taisteluammuntojen järjestämiset.

Havainto: Pataljoonan komentajan vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset.

Maastovuorokausien määrän väheneminen

Säästöjen alettua koskea puolustusvoimia, vähennettiin 180 vuorokautta palvelevien varusmiesten maastovuorokausien määrää 40 - 50 noin 30 vuorokauteen. Maastovuorokausien lisääminen aiheuttaa todellisia ongelmia kouluttaa varusmiehille suorituskysymysten mukaiset asiat, jotka on hallittava ennen saapumiserän kotiuttamista.

Havainto: Maastovuorokausien määrän vähenemisellä on kaksi puolta. Peruskoulutuskauten ampumarjoitusten siirtäminen tuntiperusteisiksi harjoituksiksi tarkoittaa koulutettavien majoittamista kasarmeihin yön ajaksi, jolloin levon saanti varmistuu paremmin kuin yöpymisellä teltassa. Tällä on palvelusturvallisuutta lisäävä vaikutus, kun koulutettavat saapuvat levänneenä seuraavan päivän ammuntoihin eikä yöunta häiritse lähivartiomiehen- tai muut vartiotehtävät.

Taisteluharjoitusten osalta on olemassa vaara koulutustason heikkenemisestä, koska käytettävissä oleva aika on rajallinen tuntiperusteisissa harjoituksissa. Myös ylityökertymiä saattaa alkaa muodostumaan tuntiperusteisissa harjoituksissa.

Alla olevassa nelikenttäkuvassa SWOT -analyysi pelkistettynä:

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työilmapiiri • Tuotantotehtävien selkeys 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tukipalvelut eivät omissa käsissä • Koulutus – ja asemateriaalin puutteet • Henkilöstön määrä • Osaamisvaje
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innokas ja motivoitunut henkilökunta • Toimiva viranomaisyhteistyö • Maanpuolustustahto • Rakennemuutos 2016 • Joukkorakennemuutokset • Kansainvälisen kriisihallinnan tukeminen (TRA) 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tietojärjestelmät • Raskasase ampumakiellot • Maanpuolustustahto • Hiljaisen tiedon siirtyminen • Henkilöstön jaksaminen • Koulutusympäristö, infra ml. • Maastovuorokausien väheneminen

Kuva 5. SWOT –analyysi (Haastattelu, evl T Repo 23.12.2010.)

5 YHDISTELMÄ

5.1 Yhteenveto

Tässä osassa kytketään edelliset luvut johtamisen nelikenttään ja SWOT -analyysiin. Tutkimuskysymyksiä vastaukset puretaan alakysymysten vastausten kautta.

Johtaminen

Mikä on pataljoonan komentajan rooli omassa tehtävässään? Asia voidaan peilata tutkimuksen lukujen 3 ja 4 johtopäätösten perusteella. Komentajan arki ei ole enää pelkästään taistelua tehtävien ja resurssien ristipaineessa. Kuluneiden muutamien vuosien aikana tukitoiminnot on eriytetty omiksi kokonaisuuksiksi. Etelä-Suomen Huoltorykmentti on perustettu, puolustusvoimien ruokahuolto (PURU) toimii itsenäisesti, terveydenhuoltopalvelut tuotetaan Sotilaslääketieteen Keskuksen (SOTLK) kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että Uudenmaan Jääkäripatal-

joonan komentajalta vaaditaan erilaista johtamistapaa kuin aikaisemmin. Komentajan on pysyttävä johtamaan ihmisiä, asioita ja prosesseja. Toiminta arjessa, pataljoonansa pääkouluttajana on nykyaikana erittäin haasteellista. Eri tietojärjestelmien muutosten aiheuttama kitka, palaverit ja muut tapahtumat tuovat oman lisänsä eli vähentävät käytettävissä olevaa aikaa.

SWOT -analyysin heikkoudet ja uhat voidaan sijoittaa management-johtamista vaativien toimintojen alle niiltä osin, kun komentaja niihin voi vaikuttaa. Näitä ovat: 1. Osaamisvaje, jota voidaan helpottaa pataljoonan sisäisillä siirroilla kouluttaja-apuna. 2. Hiljaisen tiedon siirtyminen, johon voidaan reagoida täydennyskoulutus- ja kouluttajatukitoiminnoilla. 3. Henkilöstön jaksaminen, jota voidaan ylläpitää tehtäviä jakamalla sekä pitämällä työilmapiiri kannustavana ja motivoivana.

Johtajuus

Sotilasjohtajuutta tehtävässä edustavat pataljoonan komentajan johtamat pataljoonaharjoitukset ja harjaantuminen sodan ajan tehtävissä hänen toimiessaan vuorollaan taisteluosaston komentajana saapumiserän joukkokoulutuskauden harjoituksissa. Komentajalla yksilönä on päättänytvalta siitä, kuinka paljon hän itse haluaa olla johtamassa pataljoonansa harjoituksia. Kuten aiemmin todettiin, komentajan tehtävä personoituu hänen tekemiensä ratkaisujen perusteella. Tutkimuksen luvussa 3. huomattiin, että tehtävänkuvauksen prosentit ja toteumaprosentit eivät olleet samoja. Tämä tukee sitä, että komentaja muodostaa itse painopisteitä niihin asioihin, jotka hän kokee mielekkääksi ja vähentää keskittymistä asioihin, joissa vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset.

SWOT -analyysin esille tulleita mahdollisuuksia tarkasteltaessa, on komentajan omalla johtamiskäyttäytymisellä oma merkityksensä. Miten pidetään pataljoonan henkilökunta edelleen innostuneena ja motivoituneena työhönsä? Omaa esimerkkiä näyttämällä, unohtamatta riittävää henkilöstön palkitsemista. Miten viranomaisyhteistyötä jatketaan niin, että se säilyy mahdollisuutena tai muuttuu vahvuudeksi? Komentajan aktiivisella osallistumisella yhteistoimintapalaveriinkin sekä tuomalla esiin omia kehitysehdotuksia. Maanpuolustustahto? Maanpuolustustahtoon vaikuttavat hyvin monet asiat, joista ehkä kaikkein eniten ulkoinen uhka tai sen puute. Maanpuolustustahto on alati muuttuva suure, johon vaikuttaminen pataljoonatasolla ulottuu lähinnä omaan toimintaympäristöön (varusmiehiin, sidosryhmiin ja muihin yhteistyötahoihin). Oikea-aikainen ja täsmällinen tiedottaminen poistaa negatiiviset huhut.

Organisaatiorakenne

Organisaatiorakenne on säilynyt määrällisesti muuttumattomana Uudenmaan Jääkäripataljoonassa. Perusyksikköjen nimet ovat matkalla vaihtuneet, samoin tuotantotehtävät. Esikunnan koko on vaihdellut toimistoupseerien lukumäärän osalta yhdestä kahteen. Tämä on johtamisen nelikentän pysyvin osa, kun Uudenmaan Jääkäripataljoona asetetaan siihen. SWOT-analyysin joukkorakennemuutokset saattavat tulevaisuudessa muuttaa myös nykyistä koulutusorganisaatiota.

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muuttuu jatkuvasti ihmisten vaihtuessa. Jokainen uusi työntekijä omaksumalla olemassa olevasta organisaatiokulttuurista tarpeellisen, mutta tuo samalla uutta organisaatioon. Tämä saattaa olla uutta tai erilaista osaamista, joka on hankittu edellisissä tehtävissä eri joukko-osastossa. Osaamisen puute vastaavasti saattaa aiheuttaa hankaluuksia ja töiden uudelleen järjestelyjä sekä täydennyskouluttamista. Tehtävä, mihin uusi työntekijä tulee vaikuttaa organisaationkulttuurin muutokseen. Pataljoonan komentajan vaihtumisella on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin muutokseen. Uusi komentaja voi halutessaan muokata hyvinkin paljon vallitsevia käytäntöjä ja työskentelytapoja koulutuksen toteuttamisessa. Työilmapiirillä on keskeinen rooli organisaatiokulttuurissa. Positiivinen ilmapiiri kehittää ja muokkaa organisaatiota joustavammaksi sekä auttaa kestämaan vastoinkäymisiä. Negatiivinen työilmapiiri heikentää henkilökunnan palvelusmotivaatiota ja sitä kautta se saattaa heijastua varusmieskoulutukseen heikentyneinä koulutustuloksina.

Joukkoyksikön komentajan tehtävät muodostuvat puolustusvoimien lakisääteisistä tehtävistä, jotka ovat jalostuneet Maavoimien Esikunnan, Etelä-Suomen Sotilasläänin ja Kaartin Jääkäri-rykmentin kautta Uudenmaan Jääkäripataljoonalle. Tehtävät on kuvattu Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan tehtävänkuvauksessa, pataljoonan työjärjestyksessä sekä rykmentin vuosittaisessa toimintakäskyssä. Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajalla on käytössään saatujen tehtävien toteuttamiseen esikunta ja kolme perusyksikköä. Tehtävät on jaettu eteenpäin työjärjestyksessä, pataljoonapuseerin ja yksiköiden päälliköiden tehtävänkuvauksissa sekä heidän kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Annettuja tehtäviä täydentää pataljoonan oma vuosittainen toimintasuunnitelma, joka antaa resurssit annettujen tehtävien toteuttamiseen.

Uudenmaan Pataljoonan komentajan tehtävänkuvauksessa lueteltujen tehtävien ja käytännön toteumassa on prosentuaalisesti vain pieniä eroja, mutta ne vaikuttavat tehtävien hoitoon. Yhteinelaskettuna kokonaisuutos on 20 %. Muutoksiin vaikuttavat ainakin kaksi eri asiaa: 1. komentajan persoona ja mieltymys, mitä asioita hän haluaa painottaa ja mitkä ovat ne kokonaisuudet, joita hän haluaa itse johtaa. 2. Vaikutusmahdollisuudet resursseihin. Ei ole tarpeen tuhlaata energiaa sellaisiin kokonaisuuksiin, joihin vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset.

Pataljoonan komentajan toimivaltaan kuuluvien kurinpito- ja muiden sotilaskäskyasioiden ratkaisemista ei mainita rykmentin työjärjestyksessä. Vastaavasti osallistumista palkatun henkilökunnan fyysisen kunnon ylläpitämisen kehittämiseen ja työssä jaksamiseen ei mainita joukkoyksikön komentajan tehtävänkuvauksessa.

Varsinaista epätasapainoa tehtävien ja käytettävissä olevien työkalujen välillä ei ole havaittavissa. Tämä ilmeni aineiston tarkastelun yhteydessä ja myös Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan haastattelussa 23.12.2010. Komentaja nosti haastattelussa esiin haasteita, joita käsiteltiin tutkimuksen luvussa 4. Kyseiset haasteet eivät niinkään liity tehtävien ja työkalujen välisiin suhteisiin vaan vallitsevaan tilanteeseen.

Työilmapiirikysely toimii indikaattorina ja johtamisen välineenä. Komentajan pitää pystyä reagoimaan työilmapiirikyselyn analyysissä esille tulleisiin kehitettäviin asioihin. Heikko työilmapiiri vaikuttaa työntekijän työpanokseen huonona motivaationa ja sitä kautta koulutuksen lopputulokseen. Työkaluista esikunta ja perusyksiköt edustavat konkreettista ihmisten johtamista, joita komentaja johtaa suoraan omalla persoonallaan.

Edellä esitettyä SWOT -analyysia voidaan hyödyntää Uudenmaan Jääkäripataljoonan toiminnassa, ottaen huomioon kuitenkin aiemmin mainitut asiat, joihin komentaja ei itse voi suoraan vaikuttaa. Analyysi olkoon pohja keskustelulle, esimerkiksi pataljoonan omissa kausiseminaareissa ja vastaavissa tilaisuuksissa. Samoin pataljoonan komentajan on helppo tämän analyysin kautta tuoda rykmentin komentajalle näkemyksensä pataljoonan tämänhetkisestä tilanteesta.

5.2 Pohdinta

Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajalta vaaditaan erilaista johtamistapaa kuin aikaisemmin. Komentajan on pystyttävä johtamaan ihmisiä, asioita ja prosesseja. Joukkoyksikkö on siirtynyt perinteisestä mekaanisesta organisaatiosta oppivaan organisaatioon.

Huoli tulevaisuudesta, henkilöstön riittävydestä ja ammattitaidon säilymisestä saattaa nousta esiin muissakin joukko-osastoissa ja laitoksissa keskusteltaessa tulevasta rakennemuutoksesta. Kyse onkin ehkä enemmän siitä, mitä näille haasteille voidaan oikeasti tehdä? Miten säästöjen aikakaudella voidaan saada koulutettua henkilöstöä lisää? Miten koulutuksen taso ylläpidetään vähenevillä maastovuorokausilla ja rajallisella kalustomäärällä? Organisaatiomuutoksilla (lakkauttamisilla) voidaan vaikuttaa henkilöstön riittävyteen. Tämä koskee myös kalustoa. Mutta miten ylläpidetään henkilöstön motivaatiota lakkauttamisten yhteydessä? Palveluspaikkakunta saattaa vaihtua ja tulevan tehtävänkin vaativuustaso heikentyä. Tulevan rakennemuutoksen on sanottu tuovan lisäarvoa asevelvollisten koulutukselle. Miten tämä tulee näkymään edellä mainittujen asioiden kanssa?

Edessämme on haaste, johon työnantajan on kyettävä vastaamaan. Sotilasorganisaatiolle on ominaista, että epävirallinen keskustelu tuottaa hedelmällisemmät ja totuudenmukaisemmat mielipiteet. Sotilaiden heikkoutena voidaan pitää kuuliaisuutta siinä mielessä, että kipukohtia ei välttämättä haluta tuoda riittävän painokkaasti esille, koska pelätään leimautumista nuri-sijaksi tai valittajaksi. Tietty arkuus esimiehen edessä lienee jääne transaktionaalisesta johtamistavasta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyys, lähdekritiikki ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Ottaen huomioon tutkimuksessa käytettyjen lähteiden määrän ja laadun sekä tutkimuksen luonteen ja toteuttamistavan, on sen katsottava olevan aiheeseen nähden riittävää ja todistusvoimaista. Lähdekritiikin osalta voidaan todeta, että kaikkia määritelmiä ei löytynyt asiakirjoista. Internet-sivustoilta, lähinnä fi.wikipedia.org:sta löytyivät riittävän tarkat määritelmät normista ja normihierarkiasta, jotta ne voitiin määritellä tätä tutkimusta varten. Tutkimuksessa internet-lähteitä on käytetty myös tehtäväkuvauksen määrittelyn yhteydessä. Tutkimuksen

kannalta Upseeriliiton verkkosivuilla käsitelty majuri Rantalan artikkeli, on katsottu riittäväksi lähteeksi tässä yhteydessä. Internetistä poimitut tiedot eivät tutkimuksen luotettavuuden kannalta vaaranna, niiden vähäisen painoarvon kannalta tutkimukseen nähden.

Voidaanko Uudenmaan Jääkäripataljoonan tilanteen komentajan näkökulmasta katsoa ilmentävän myös puolustusvoimien muiden joukkoyksiköiden tilannetta? Ei voida. Tutkimusmetodina käytetty tapaustutkimus tutkii vain yhden tietyn kokonaisuuden tai yksittäisen tapahtuman prosessia tai sen kulkua.

Tutkimuksen jatkaminen tai sen laajentaminen muihin maavoimien joukkoyksiköihin on erittäin mielenkiintoinen ajatus. Laajennetulla tutkimuksella saadaan otos sen hetkisestä tilanteesta joukkoyksiköissä, jolloin pystytään myös vertailemaan ja ottamaan hyviä käytäntöjä tai malleja sellaisista joukkoyksiköistä, joissa joku asia tehdään paremmin kuin muualla.

LÄHTEET

1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu Kaartin Jääkärirykmentissä 2010 – 2011 (MG33692).

Joukkoyksikön komentajan tehtävänkuvaus. Vahvistettu 28.07.2005.

Kaartin Jääkärirykmentin toiminta 2011. (MG38680).

Kaartin Jääkärirykmentin työjärjestys 2008.

PEJV-OS PAK 03:11 Jalkaväen joukkojen ja niiden henkilöstön suoritusvaatimukset. (HB240). (Kumottu osaamisvaatimusten osalta).

PEKOUL-OS PAK A 01:02.23 Puolustusvoimissa palveleviin kohdistuvat tutkimukset, Pääesikunta, hallinnollinen ohje, julkaisu päivämäärä 3.3.2000. Luettavissa PVAH- järjestelmän normitietokannassa.

PVOHJE KOULUTUS 003-MAAVEHENKOS varusmieskoulutus jalkaväessä. (HG268).

Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) määritelmärekisteri.

PVHSM 002 - PESUUNNOS Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta (HF1335).

Työilmapiirikysely Kaartin Jääkärirykmentissä 2010 (MG26562).

Työilmapiirikyselyn tulokset 2010, Uudenmaan Jääkäripataljoona.

Uudenmaan Jääkäripataljoonan työilmapiirikyselyn analyysi 5.11.2010.

Uudenmaan Jääkäripataljoonan toimintasuunnitelma (MG40296).

2. JULKAISTUT LÄHTEET

1. Kirjat ja opinnäytetyöt

Bass, Bernard M: Transformational leadership: Industrial, Military and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1998.

Eagly, Alice & Carli, Linda: Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders, Harvard Business School Press, Boston 2007.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita, Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki 2004.

Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2006.

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

Lönnqvist, Jouko: Johtajan ja johtamisen psykologiasta, Edita Publishing Oy, Helsinki 2002.

Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan - käsitteen- ja teorianmuodostus, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2002.

Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2009.

Peltonen, Matti ja Ruohotie, Pekka: Ihmisten johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1991.

Rainio, Antti: Sotilasjohtaminen ympäristössään – Toimintaympäristöistä johtamisympäristöksi. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. EUK:n tutkielma. Huhtikuu 2008.

Relander, Kari: Joukkoyksikön koulutuksen seurantatiedot ja tunnusluvut, niiden avulla tehtävät johtopäätelmät sekä toiminnan kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. EUK:n tutkielma. Maaliskuu 2001.

Saarela-Kinnunen Maria & Eskola, Jari: Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus?, PS-kustannus, Jyväskylä 2001.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi, Helsinki 2002.

Vertanen, Markus: Henkilöstövoimavarojen johtaminen joukkoyksikössä organisaatorakenteen näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Pro Gradu-tutkielma. Maaliskuu 2007.

Ylönen, Mika: Osaamisen hallinta joukkoyksikössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. EUK:n tutkielma. Maaliskuu 2002.

Yukl, Gary: Leadership in organizations, Upper Saddle River, New Jersey 1998.

2. Ohjesäännöt, oppaat ja muut puolustusvoimien julkaisut

Kenttäohjesääntö yleinen osa, Pääesikunta suunnitteluosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Sotilasjohtaja II osa (luonnos), Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990.

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

3. HAASTATTELUT

Repo, Tuomo, everstiluutnantti, Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentaja. Haastattelu 23.12.2010 ja täydentävä haastattelu 21.4.2011. Aiheena Uudenmaan Jääkäripataljoonan komentajan tehtävät, työkalut ja haasteet. Aineisto on tutkijan hallussa.

4. MUUT LÄHTEET

1. Internet

www.findikaattori.fi/77/

www.hyvejohtajuus.fi

www.upseeriliitto.fi

www.fi.wikipedia.org

2. Artikkelit

Eagly, Alice H: Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions, Blackwell Publishing, 2007. Julkaistu lehdessä: Psychology of Women Quarterly, numerossa 31/2007.

3. Lait

Laki puolustusvoimista 11.05.2007/551.

LYHENTEIDEN SELITYKSET:

ASELSUSEM	Asevelvollisten koulutuksen suunnitteluseminaari
J-kausi	Joukkokoulutuskausi
KAARTJR	Kaartin Jääkärirykmentti
KAARTJRE	Kaartin Jääkärirykmentin esikunta
KAURA	Kausiraportti
KOULALASEM	Koulutusalan seminaari
KOULNP	Koulutusalan neuvottelupäivät
MAAVE	Maavoimien Esikunta
MAAVTOSU	Maavoimien toimintasuunnitelma
OP perusteet	Operatiiviset perusteet
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung Maailman suurin yritysohjelmistojen valmistaja. Erikoistunut yritysten toiminnanohjausjärjestelmiin.
TOKY	Toimintakäsäky
TRSS	Toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta
TURA	Tulosraportti
UUDJP	Uudenmaan Jääkäripataljoona
VURA	Vuosiraportti