

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**ILMAVOIMIEN MAINE ILMASOTAKOULUN HENKILÖSTÖN  
KESKUUDESSA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Aleksi Ritvos

SM5  
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2016

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 5	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Aleksi Ritvos	
Tutkielman nimi <b>ILMAVOIMIEN MAINE ILMASOTAKOULUN HENKILÖSTÖN KESKUUDESSA</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka MPKK Kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2016	Tekstisivuja 70      Liitesivuja 9
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Organisaatiosta syntyvät mielikuvat muodostavat kokonaisuudessaan organisaation maineen. Hyvän maine vetää puoleensa parhaat osaajat ja sitouttaa vanhat työntekijät. Ulkoinen mielikuva on tärkeä, mutta organisaation työntekijöiden mielikuvilla on myös suuri vaikutus työntekijän oman sidosryhmän mielipiteisiin. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia Ilmavoimien mainetta Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa ja selvittää onko maineessa eroja eri ryhmien välillä.</p> <p>Tutkielmassa luotiin sisällönanalyysin avulla puolustushallinnon sekä Ilmavoimien omien asiakirjojen pohjalta Ilmavoimien tavoitemaine, joka toimi peilauspintana tutkitulle maineelle. Empiirinen osio toteutettiin Webropol-kyselynä, johon vastasi 112 Ilmasotakoulun palkatusta henkilöstöstä. Kyselyosiossa käytettiin voittoa tavoittelemattoman organisaation maineen mittaamiseen tarkoitettua mittaria. Aineisto analysoitiin kvantitatiivisilla menetelmillä käyttäen laadullisia osatarkasteluja.</p> <p>Ilmavoimilla on tulosten perusteella Ilmasotakoulussa hyvä maine. Kuitenkin ammattiryhmien välillä voidaan havaita eroja. Etenkin upseereiden sekä opistoupseereiden näkemykset poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Upseerit näkevät työnantajansa selkeästi parempana kuin opistoupseerit. Mitä vanhempia vastaajat ovat, sitä huonommaksi he Ilmavoimien maineen kokevat. Avoimien kysymyksien perusteella yli neljännes henkilöstöstä on tyytymätön henkilöstöpolitiikkaan ja -johtamiseen.</p> <p>Kyselyn kautta selvitetty maine vastaa piirteiltään asiakirjojen pohjalta luotua tavoitemainetta ja Ilmavoimia voidaan pitää legitimiinä Ilmasotakoulun sidosryhmässä. Kuitenkin yhteiskuntavastuullisuudessa sekä toimintakulttuurissa havaittiin kehityskohteita.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Maine, sisäinen maine, Ilmavoimat, Ilmasotakoulu, työnantajakuva, työnantajamaine	

1 JOHDANTO	1
2 MIELIKUVAT MÄÄRITTÄVÄT MAAILMAMME	4
2.1 Mielikuvayhteiskunta	4
2.2 Maine	5
2.3 Maineen suhde lähikäsitteisiin	7
2.3.1 Imago ja brändi	7
2.3.2 Legitimiteetti ja luottamus	8
2.4 Maineen mittaaminen	10
2.4 Aiempi tutkimus	11
3 JULKISHALLINNON ORGANISAATION MAINE	13
3.1 Voittoa tavoittelemattoman organisaation maine	13
3.2 Yhteiskuntavastuu	16
3.3 Organisaation sisäinen maine	18
3.4 Työnantajakuva	20
4 TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄT	24
4.1 Tutkimusongelma	24
4.2 Tutkielman toteutus	24
4.3 Tutkimusmittarin valinta, näyte ja tiedonkeruu	25
4.4 Aineiston analyysi	28
5 ILMAVOIMIEN TAVOITEMAINE	29
5.1 Tavoitemaineen muodostaminen	29
5.2 Tavoitemaineen ja kyselymittarin vertailu	36
6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	39
6.1 Taustatiedot	39
6.2 Avoimet kysymykset	41
6.3 Adjektiiviparit ja summamuuttujat	46
6.3.1 Summamuuttujat	48
6.3.2 Taustamuuttujien vaikutus maineeseen	49
6.4 Kouluarvosana	55
6.5 Yhteenveto tuloksista	57
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
7.1 Ilmavoimien maine Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa	58
7.2 Tulosten hyödynnettävyys	65
7.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus	67
7.4 Jatkotutkimus	69
LÄHTEET	71
LIITTEET	

# KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

Kuvio 2. Mielikuvien muodostumisen yksinkertainen perusasetelma

Kuvio 3. Maineen ja luottamuksen välinen suhde

Kuvio 4. Organisaatioidentiteetin dynamiikka

Kuvio 5. Maineen nelikenttä

Kuvio 6. Ilmavoimien tavoitemaine

Kuvio 7. Ensimmäisen mieleen tulevat maininnat Ilmavoimista

Kuvio 8. Henkilöstön kokemukset Ilmavoimien toiminnasta

Kuvio 9. Henkilöstön mielipide Ilmavoimien julkisuuskuvasta

Kuvio 10. Henkilöstön toiveet muutoksen kohteista tulevaisuudessa

Kuvio 11. Henkilöstön mielipide Ilmavoimien julkisuuskuvasta

Kuvio 12. Väiteparien keskiarvot

Kuvio 13. Ilmavoimien maineen ulottuvuudet ja arvot

Kuvio 14. Ilmavoimien maine ammattiryhmittäin

Kuvio 15. Ilmavoimien maine ikäryhmittäin

Kuvio 16. Ilmavoimien maine palveluksen pituuteen verrattuna

Kuvio 17. Ilmavoimien maine työtehtävän mukaan

## Taulukot

Taulukko 1. Ilmavoimien tavoitemaineen määrittäminen

Taulukko 2. Mainemittarin ja tavoitemaineen vertailua

Taulukko 3. Vastaajien jakautuminen taustamuuttujien mukaan

Taulukko 4. Ammattiryhmien välisten erojen tarkastelu

Taulukko 5. Iän yhteys maineeseen

Taulukko 6. Palveluksen pituuden vaikutus maineeseen

Taulukko 7. Työtehtävän yhteys maineen kokemiseen

Taulukko 8. Ammattiryhmien sekä työtehtävien mukaan annetut kouluarvosanojen keskiarvot

Taulukko 9. Tutkimuksen reliabiliteetti

# ILMAVOIMIEN MAINE ILMASOTAKOULUN HENKILÖSTÖN KES- KUUDESSA

## 1 JOHDANTO

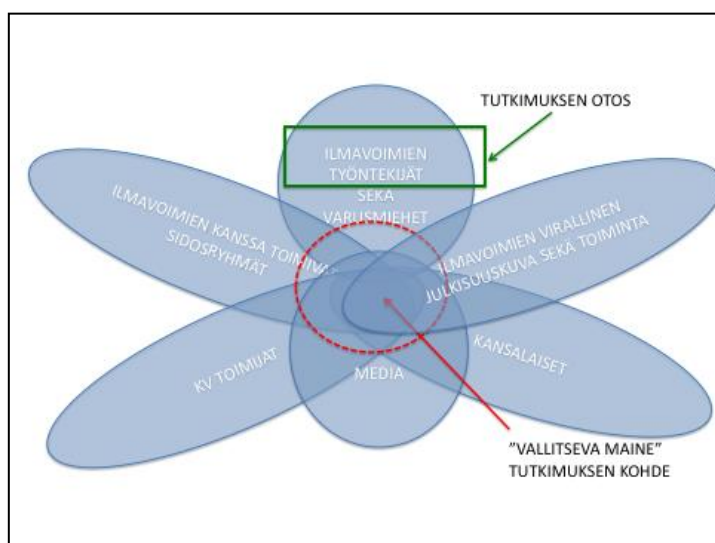
Puolustusvoimien määräys työnantajakuvasta ja rekrytoinnista toteaa, että Puolustusvoimien palkattu henkilöstö luo yleistä mielikuvaa Puolustusvoimista työnantajana. Määräyksen mukaan työpaikan valinta tehdään usein mielikuvien perusteella. (PVHSM Henkilöstöala 036 2015, 15) Organisaation maine syntyy sitä arvottavista mielikuvista (mm. Aula & Heinonen 2002, 32). Tämän tutkimuksen tarkoitus on perehtyä näihin mielikuviin, joita Ilmasotakoulun henkilöstö luo organisaatiostaan.

Henkilökunnan käsitykset Ilmavoimista ovat mielenkiintoisia, koska henkilökunnan jäsenet ovat niin Ilmavoimien kuin koko Puolustusvoimien maineen puolestapuhujia. Se mitä he kertovat perheelleen ja ystävilleen työkokemuksistaan, synnyttää mielikuvia vastaanottajassa. Nämä mielikuvat, olivat ne sitten myönteisiä tai kielteisiä, muovaavat osittain sitä yleistä mielikuvaa mikä ihmisillä Puolustusvoimista ja tässä tapauksessa Ilmavoimista on. Tietysti ihmisten omat kokemukset sekä median tuottamat tarinat ja tieto vaikuttavat myös maineen syntymiseen, mutta ihmisten toiselleen kertomien tarinoiden arvoa ei ole järkevää väheksyä.

Maineesta puhuttaessa ajatellaan sen olevan yrityksen tai yksilön sidosryhmien muodostama. Vähemmälle huomiolle on jäänyt työntekijöiden omaa työnantajaa arvottavien mielikuvien tutkiminen. Organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä ovat sen omat työntekijät (Aula & Mantere 2005, 34). Maine kumpuaa aina organisaation sisältä (Aula & Mantere 2005, 67). Aulan ja Heinosen (2002, 102–103, 115) mukaan maineen arvoketju on aina sisältä ulos: ensin arvot, sitten kulttuuri, lisäksi toiminta ja viestintä, lopuksi maine. Ilmavoimat ei ole luonut itselleen

tavoitemainetta, mutta se on määrittänyt itselleen arvoperustan. Tämän arvoperustan sekä muiden Ilmavoimien ja puolustushallinnon asiakirjoja tarkastelemalla luodaan tässä työssä tavoitemaine, joka toimii peilauspintana tutkittuun maineeseen.

Koska maine kumpuaa organisaation sisältä, on perusteltua tutkia mainetta henkilöstön keskuudessa ennen kuin sitä tutkitaan muissa sidosryhmissä. Ilmavoimien organisaation sidosryhmiä ovat omat työntekijät, varusmiehet, kansalaiset, kansalliset sekä kansainväliset toimijat sekä media. Nämä kaikki muodostavat oman maineen osakokonaisuuden (kuvio 1). Ilmavoimien virallinen julkisuuskuva vaikuttaa syntyvään mielikuvaan. Osakokonaisuudet vaikuttavat myös toisiinsa. Esimerkiksi median välittämä mielikuva saattaa muokata kansalaisten mielikuvaa. Tämä tutkimus ei pyri vastaamaan millainen maine Ilmavoimilla on kokonaisuudessaan, vaan tutkimus keskittyy Ilmavoimien työntekijöiden näkemyksiin omasta organisaatiostaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus tuottaa tulokseksi yhden osakokonaisuuden maineesta.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

Työnantajan maine sitouttaa nykyiset työntekijät ja saa organisaation näyttämään ulospäin houkuttelevalta uusien rekrytoitavien silmissä. Nykyinen nuorin työelämäsukupolvi, puhutaan sitten Y:stä tai Z:sta, on arvoiltaan erilainen kuin edeltäjänsä. Y-sukupolvi kokee saavansa arvostuksen enemmänkin sen kautta, mitä henkilön omassa sosiaalisissa verkostoissa arvostetaan, kuin organisaatio- tai ammattiaseman tuoman arvostuksen myötä (Alasoini 2010, Vestrisen & Suutarisen 2011, 20 mukaan). Tämä sukupolvi on se, mihin nykyisten työntekijöiden tarinat ja arviot organisaatiosta kohdistuvat.

Ilmavoimat pyrkii sitouttamaan työntekijöitä tarjoamalla vakinaisen virkasuhteen, jonka se näkee kilpailuetuna rekrytoinnissa (PV HESTRA 2015). Yleisesti työnantajat myös tiedostavat, että Y-sukupolven työntekijöiden työsuhteet eivät tule olemaan kymmenien vuosien pituisia (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010). Y-sukupolven edustajia voidaan pitää malttamattomina ja he haluavat tehdä päätökset nopeasti ja saada asiat etenemään. He eivät kaipaa pomoja, vaan niin sanottuja liidereitä, jotka laittavat itsensä peliin ja ovat vuorovaikutteisia ja läsnä. (Ahonen ym. 2010) Tämä ajattelumalli haastaa Ilmavoimat organisaationa. Miten sitouttaa ja johtaa sukupolvea, joka ei tahdo pysyä aloillaan, organisaatioon koko työuraksi? Y-sukupolvi sitoutuu työhön, eikä niinkään työnantajaan, tästä syystä työnantajien haaste on säilyttää hyvä työnantajamaine y-sukupolven sosiaalisissa verkostoissa (Ahonen ym. 2010). Hyvällä maineella on merkitystä, kun sen jäsenet kokevat, että mielikuvat heidän organisaatiostaan ovat hyviä, jopa parempia muihin verrattuna. Maineella voidaan nähdä olevan merkitystä tulevaisuuden työntekijöiden rekrytoimisessa ja sitouttamisessa.

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia Ilmavoimien mainetta Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa. Teoriatausta esittelee maineen käsitteeseen ja syventyy etenkin sisäiseen maineeseen, identiteettiin ja työnantajakuvaan. Empiirisessä osiossa Ilmavoimille luodaan tavoitemaine puolustushallinnon sekä Ilmavoimien omien asiakirjojen pohjalta, jota käytetään peilauspintana kyselytutkimuksen tuloksille. Tavoitteena on selvittää millainen maine Ilmavoimilla on ja onko se sellainen maine, mitä se tavoittelee. Pyrkimyksenä on myös kartoittaa onko Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa olevien ryhmien välillä eroja.

Kiinnostus aihealuetta kohtaan heräsi omakohtaisten kokemusten kautta. Itse ajauduin puoli vahingossa työskentelemään Ilmavoimiin. Ilmavoimat ei ollut läsnä omassa nuoruudessani juuri millään foorumilla, eikä minulla ollut kunnollista mielikuvaa Ilmavoimista ja sen toiminnasta. Myöhemmin työuralla minua alkoi kiinnostamaan, mitä nuoret, varsinkin rekrytoitavassa vaiheessa olevat, ajattelevat Ilmavoimista. Näkyykö Ilmavoimat tarpeeksi julkisuudessa ja ovatko Ilmavoimista syntyneet mielikuvat houkuttelevia? Ilmavoimien mainetta niin ulkoista kuin sisäistä ei ole tutkittu tätä ennen tällä tavalla. Tämä tutkimus pyrkii raottamaan mainetta yhdestä näkökulmasta ja avaamaan keskustelua Ilmavoimien maineesta.

## 2 MIELIKUVAT MÄÄRITTÄVÄT MAAILMAMME

### 2.1 Mielikuvayhteiskunta

Maine vaikuttaa jokapäiväiseen elämään, vaikka sitä ei aina huomaa. Se ohjaa päätöksiä ja valintoja (Karvonen 1999, 18). Kaikki ovat olleen tilanteessa, jossa on pitänyt valita kahden eri tuotteen väliltä. Monesti valintapäätös on kääntynyt sen tuotteen tai asian puoleen, josta on valmiiksi positiivisia mielikuvia. Karvosen mukaan todellisuus rakentuu muiden kertomista tarinoista, ja ne luovat mielikuvia asioista. Tämä mielikuvien todellisuus on samalla tapaa immateriaalista kuin uskomusten, tiedon tai informaation todellisuus. Tieto asioista voi muuttaa käsityksiä maailmasta, mutta samoin voi myös mielikuvilla olla merkittäviä todellisuusvaikutuksia. (Karvonen 1999, 4) Mielikuvat voivat olla todellisempia kuin todellisuus itse. Kärjistetysti voidaan todeta, että maineen muodostumisen kannalta ei ole siis merkityksellistä, miten asiat todellisuudessa ovat, vaan millaisia mielikuvia ihmisillä asioista on. Aina ei ole tietoa saatavilla, jolloin mielikuvat luovat todellisuuden. Karvosen (1999, 17) mukaan mielikuvallisista asioista on jälkiteollisissa maissa tullut keskeinen menestystekijä ja hän kuvailee yhteiskuntaamme mielikuvayhteiskunnaksi. Nykyistä yhteiskuntaa on luonnehdittu myös muun muassa tietoyhteiskunnaksi, mediayhteiskunnaksi tai verkostoyhteiskunnaksi. Nämä luonnehdinnat eivät sulje toisiaan pois, vaan ne valaisevat tiettyä puolta nykyisestä elämänmuodostamme. (Karvonen 1999, 17.)

Miten mielikuvayhteiskunta liittyy Ilmavoimiin? Harva suomalaisista on toiminut Ilmavoimien palveluksessa. Silti ihmisillä on mielikuvia millainen työpaikka Ilmavoimat on ja mitä se tekee. Osittain tämä mielikuva on syntynyt oman kokemuksen perusteella, esimerkiksi varusmiespalveluksen kautta. Kuitenkin suuri osa mielikuvasta syntyy muiden kertomien tarinoiden pohjalta tai esimerkiksi median välityksellä (Aula & Heinonen 2002, 90–92). Osa näistä mielikuvista ei välttämättä ole edes todenmukaisia tosielämän kanssa, mutta tavallisen kansalaisen on vaikea arvioida mikä on totta ja mikä ei. Mielikuvat luovat subjektiivista todellisuutta ja niiden merkitystä ei kannata väheksyä (Aula & Heinonen 2002, 37). On tärkeä ymmärtää, että mielikuvilla on merkitystä. Jokainen organisaation jäsen luo yleistä mielikuvaa työnantajastaan (PVSHM henkilöstöala 036, 6).



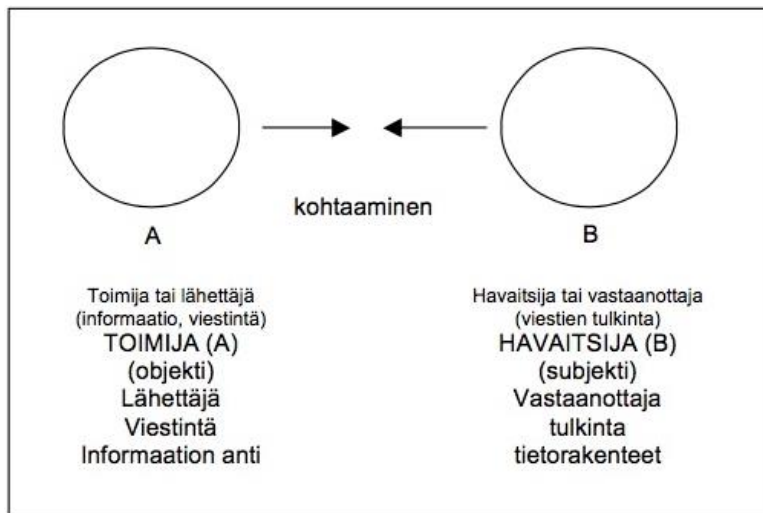
## 2.2 Maine

Kielitoimiston sanakirja (2014) mukaan maine on vallitseva käsitys, mielipide jostain. Jotta mainetta voi olla, tarvitaan yleisö, joka luo maineen kohteelle. Maine on siis kollektiivinen tunne jotain asiaa kohtaan (Aula & Heinonen 2002, 34). Aula ja Mantere (2005, 32) toteavat maineen syntyvän vastaanottajan päässä, hänen mielikuvissaan ja tulkinnoissaan. Maine ei siis ole itse kohteessa, vaan sen intressiryhmien keskuudessa. Maineeseen liittyy kohteestaan jonkinlainen arviointi, joka voi olla hyvä tai huono ja joka erottaa kohteen toisesta vastaavasta (mm. Aula & Heinonen 2002, 36).

Kuitenkin viime vuosina on myös noussut esille ajatus neutraalista maineesta. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden professori Vilma Luoma-aho on neutraalin maineen puolestapuhuja. Hän on tutkinut voittoa tavoittelemattomia julkisen sektorin organisaatioita, joista neutraalin maineen käsitys on syntynyt (Luoma-aho, 2005).

Mielikuvat syntyvät kohtaamisista (Karvonen 1999, 51). Kohtaamisissa sidosryhmät tekevät tulkintoja organisaation toiminnasta, ja nämä tulkinnat rakentavat organisaatiosta muodostuvia mielikuvia, joista muodostuu organisaation maine (Aula & Heinonen 2002, 90). Karvonen (1999, 51) esittää yksinkertaistetun mallin (kuvio 2.) mielikuvien synnystä kohtaamisessa: ”...se, josta kuva tai käsitys muodostetaan, ja se, jolle kuva muodostuu. Nämä osapuolet kohtaavat toisensa jossakin suhteessa tai ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa jollakin tapaa, niin että henkilö saa informaatiota havainnointinsa pohjaksi, ja mielikuvia muodostuu” (Karvonen 1999, 51).

Karvosen (1999, 52) mukaan toimijasta A leviää tarkoituksella tai tahattomasti tuotettua informaatiota havaittajan B saataville, ja tämän pohjalta B tuottaa käsityksen tai kuvan A:sta itselleen. Tietorakenne jää ihmisten muistiin ja toimii oletusarvona ja ennakkoluulona, jota vastaisuudessa sovelletaan kohteeseen. Vaikka toimija ei tekisi mitään, hän viestii silti ja muodostaa havaittajalle mielikuvia. Viestintää ei voi paeta: viestimme joka tapauksessa halusimme tai emme, meidän on siis valittava, miten viestimme. (Karvonen 1999, 52.)



Kuvio 2. Mielikuvien muodostumisen yksinkertainen perusasetelma (Karvonen 1999, 52)

Aula ja Heinonen ovat jaotelleet kohtaamiset kolmelle eri tasolle Karvosen mallia mukaillen. Ensimmäinen taso on niin sanottu ”silmästä silmään taso”, eli kohtaaminen tapahtuu henkilökohtaisella tasolla. Toisen tason tapaamiset eivät ole enää henkilökohtaisia, vaan niissä havaintaja kohtaa toimijan tuottaman palvelun tai tuotteen. Kolmannella tasolla toimija ei ole läsnä, vaan kuva toimijasta muodostuu esimerkiksi median välityksellä. (Aula & Heinonen 2002, 90–92.)

Tietystä kohteesta voi myös olla monenlaisia tulkintoja. Kaikki eivät voi olla kohteesta samaa mieltä eikä kaikille synny samaa mielikuvaa. Toisin sanoen yhdellä kohteella voi olla erilaisia maineita. Luoma-aho (2007) esittää, että maine on eri sidosryhmissä tapahtuvien erilaisten arvioiden summa ja sen analysointi vaatii kokonaisvaltaisemman lähestymistavan. Maine ymmärretään tässä työssä kaikkien niiden mielikuvien ja kokemusten kokonaisuudeksi, joka muodostuu tutkittavasta kohteesta.

Organisaation kannalta maineen merkitystä ei voi väheksyä. Maineprofessori Charles Fombrun on luonut kaksi osuvaa termiä kuvaamaan maineen vaikutusta: hyvä maine tekee yrityksestä *vetovoimaisen* ja *ensimmäisen valinnan*. (Aula & Heinonen 2002, 63.) Aula ja Heinonen jatkavat hyvän maineen olevan kuin magneetti, joka vetää puoleensa eri sidosryhmiä. Ne voivat olla osajia, jotka turvaavat toiminnan laadukkaan jatkamisen, kuluttajia, jotka ostavat tuotteita tai palveluita tai sijoittajia, jotka mahdollistavat edullisen rahoituksen ja osakkeiden paremman hinnan. Hyvä maine tekee myös yhteisöstä luotettavan. (Aula & Heinonen 2002, 63–65.)

Maine nähdään tärkeänä yrityskirjallisuudessa, mutta miten se vaikuttaa sellaisiin organisaatioihin kuin Puolustusvoimat, jotka eivät tee rahallista tulosta. Taloudellista tulosta voidaan pitää yritysmaailmassa menestyksen mittarina. Puolustusvoimien viestintästrategiassa vuodelta 2005 maineella tarkoitetaan Puolustusvoimien toiminnasta ja infrastruktuurista syntyviä arviointeja eli Puolustusvoimien toimintaan perustuvaa julkisuuskuvaa. Koska Puolustusvoimien tavoitteena ovat maanpuolustustahdon ylläpitäminen ja vahvistaminen sekä puolustuskyvyn kansallisen ja kansavälisen uskottavuuden säilyttäminen, on maineella osittain merkitystä siihen, miten näihin tavoitteisiin päästään. Jos kuva julkisuudessa olisi huono, tavoitteet olisi vaikeampi saavuttaa. Maineella on merkitystä myös työnhaun kannalta. Puolustusvoimiin halutaan parhaat osaajat. Kilpailu parhaista työntekijöistä on kovaa, jolloin on pystyttävä tarjoamaan jotain, mitä muut eivät pysty, ja olemaan vetovoimainen, jotta halukkaista työntekijöistä voisi valita parhaat.

## 2.3 Maineen suhde lähikäsitteisiin

### 2.3.1 Imago ja brändi

Vaikka tässä työssä käsitellään mainetta, on silti hyvä ymmärtää maineen, imagon ja brändin ero. Puhekielessä ne menevät usein sekaisin. Åberg (2000, 117) ei näe suurta eroa maineen ja imagon välillä. Eron voi kuitenkin tehdä. Aula ja Heinonen näkevät imagon olevan visuaalisuuteen perustuva mielikuva. Imago on jotain, mitä yritys haluaisi sidosryhmän ajattelevan itsestään. (Aula & Heinonen 2002, 61) Jos imago on todellinen kuva yrityksestä, se luo vastaanottajalle mielikuvan, joka parhaassa tapauksessa kasvattaa myös yrityksen mainetta. Maine liittyy enemmän kuulemiseen ja puhumiseen kuin näkemiseen (Karvonen 1999, 46). Brändi eroaa selkeästi maineesta ja imagosta. Se on usein tuotemerkki, yritys tai henkilö, jolle on markkinoinnin avulla luotu tai syntynyt laaja tunnettavuus (Kielitoimiston sanakirja 2014 ”Brändi”). Periaatteessa brändi voi olla jopa hyvä tarina tuotteesta tai yrityksestä. Tässä suhteessa brändi on läheltä maineen käsitettä. Sana ”brand” on tarkoittanut karjan polttomerkin-tää ja vielä tänäkin päivänä siinä on kyse tämäntapaisesta toiminnasta: erottumisesta kilpailevista tuotteista tai yrityksistä (Karvonen 1999, 45).

Aula ja Heinonen ovat tiivistäneet: brandi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan (Aula & Heinonen 2002, 61). Maine pohjautuu todelliseen toimintaan ja kuvaa enemmänkin sitä, mitä yritys todellisuudessa on. Käsitteiden määrittelyissä on aina eroja, niin paljon kuin on kirjoittajikin, mutta tässä työssä ne ymmärretään edellä mainitulla tavalla.

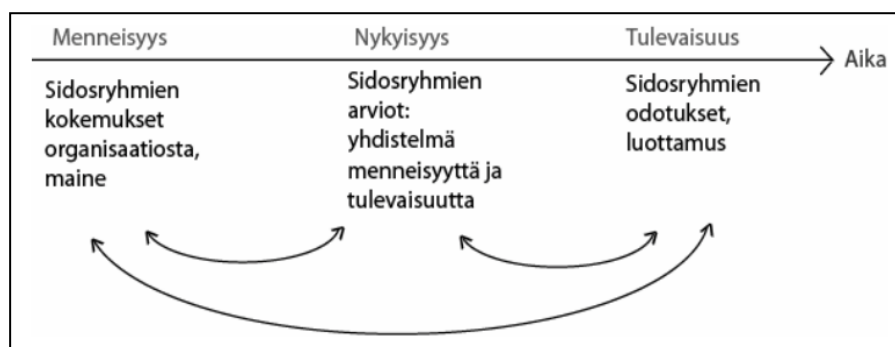
### 2.3.2 Legitimiteetti ja luottamus

Legitimiteetti ymmärretään yleisesti oikeutukseksi olemassaoloon. Jotta jokin asia on legitimi, on se yleisesti hyväksytty. (Kielitoimiston sanakirja 2014.) Lait määrittävät Puolustusvoimien olemassaolon. Vaikka Puolustusvoimilla on lain tuoma suoja, ei se tarkoita suoraan, ettei sen tulisi vahvistaa legitimiteettiään kansalaisten mielissä. Kansalaisten usko ja luottamus sekä myönteinen suhtautuminen Puolustusvoimiin takaavat hyvät olosuhteet toimia yhteiskunnan kanssa. Tällä tavalla ajateltuna maineen ja legitimiteetin käsitteet ovat lähellä toisiaan.

Deephouse ja Carter (2005) näkevät legitimiteetin ja maineen käsitteet hyvin samanlaisina. Legitimiteetti nähdään sosiaalisena hyväksyntänä ja sen on ajateltu oleva säädöksellisten (regulative), ohjeellisten (normative) tai tiedollisten (cognitive) normien noudattamista. Maine voidaan taas nähdä sosiaalisena vertailuna näiden samojen normien ja odotusten välillä. He kuitenkin pyrkivät hakemaan eroa isomorfisuuden kautta. Isomorfisuudella tarkoitetaan yhtäläisyyttä tai samankaltaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot, jotka ovat isomorfisia saavuttavat legitimiteetin helpommin kuin organisaatiot, jotka poikkeavat normaalista toiminnasta. Maineen osalta isomorfisuutta ei ole juurikaan tutkittu, mutta eroja organisaatioiden välillä tarvitaan, jotta hyvä maine voidaan saavuttaa. (Deephouse & Carter 2005, 332–333.) Tällä tavoin maine ja legitimiteetti eroavat toisistaan.

Vaikka Legitimiteetin ja maineen käsitteet ovat lähellä toisiaan, mutta on tärkeä myös miettiä kontekstia. Yritysmaailmassa voittoa tavoittelevan organisaatio olemassaolo voi olla kiinni juuri maineesta. Kun maine menetetään, ovat olemassaolon perusteet huonot. Voittoa tavoittelemattomien ja etenkin julkishallinnon organisaatioiden keskuudessa legitimiteetti tulee laisista. Vaikka organisaatio olisi huonomaineinen, ei sen legitimiteettiä voida kiistää. Hyvä maine julkishallinnon organisaatiolla vahvistaa legitimiteettiä ja luottamusta organisaatioon.

Aula ja Heinonen (2001, 66), toteavat että luottamus on maineen muodostumisen tärkein peruspalikka. Luoma-aho (2005, 142) käsittelee luottamuksen ja maineen suhdetta. Hänen mukaansa maine vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen ja luottamus puolestaan maineeseen. Hyvämaineista organisaatiota voidaan pitää myös luotettavana. Sidosryhmien luottamus on hyvän maineen perusta ja päinvastoin. Luoma-aho (2005, 142) esittää luottamuksen ja maineen suhdetta siten, että menneisyydessä ovat sidosryhmien kokemukset organisaatiosta, joka muodostaa maineen. Tulevaisuudessa ovat sidosryhmien odotukset, jotka luovat luottamusta organisaatioon, jos kokemusten muodostama maine on hyvä. Luottamus muuttuu maineeksi kun aikaa kuluu. (Luoma-aho 2005, 142.) Kyselyt (mm. Borg 2006, 62) osoittavat, että ihmisen luottavat asevoimiimme. Tämä vahva luottamus muuttuu hyväksi maineeksi ajan myötä, jos toiminta vastaa yleistä mielikuvaa. Kuvio 3 esittää tätä vuorovaikutussuhdetta, jossa maineesta tulee ajansaatossa luottamusta jos organisaatio on toiminut maineensa mukaisesti.



Kuvio 3. Maineen ja luottamuksen välinen suhde (Luoma-aho 2005, 142)

Puolustusvoimissa ymmärretään luottamuksen merkitys. Kokonaisuinaanpuolustuksemme toiminta-ajatus perustuu luottamukselle. Puolustusvoimien vuosikertomuksen pääteema vuonna 2009 oli juuri luottamus. Sen mukaan kansalaisten on voitava luottaa Puolustusvoimien kykyyn selviytyä tehtävistään ja Puolustusvoimien on taas luotettava valtiolta saatavaan riittävään tukeen ja rahoituksen tasoon. Myös muiden viranomaisten on voitava luottaa siihen, että he saavat Puolustusvoimalta tarvitsemansa virka-avun. (PV Vuosikertomus 2009.)

Vuoden 2014 vuosikertomuksessa todetaan, että luottamus Puolustusvoimien toimintakykyyn on vahvistunut. Syiksi tähän nähdään toimintaympäristön säröily (mm. Ukrainan konflikti) ja organisaation rakenteen optimointi puolustusvoimauudistuksella. Kuvioon perustuen Puolustusvoimilla on ollut ennen muutosta hyvä maine ja sidosryhmien arviot organisaation toimista vallitsevassa ympäristössä ovat olleet hyviä, jolloin luottamus on kasvanut. Luottamus ja maine ovat tärkeä aineeton pääoma organisaatiolle. Aineettomasta pääomasta on tullut kasvavassa määrin tärkeä julkisille organisaatioille, koska se ylläpitää legitimitettä (Luoma-aho, 2005, 138).

Maineen lähikäsitteenä voidaan pitää myös työnantajakuvaa sekä organisaation identiteettiä. Näitä kokonaisuuksia sekä sisäistä mainetta käsitellään tarkemmin kolmannessa luvussa.

## 2.4 Maineen mittaaminen

Mainetta on tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana kasvavassa määrin ja erilaisia tutkimusmittareita on luotu vuosien varrella. Maineen tutkiminen on lähtöisin yrityskirjallisuudesta ja maine liitetään aina voittoa tavoitteleviin yrityksiin ja yhteisöihin. Maine on helppo ymmärtää, mutta sen mittaaminen täysin absoluuttisesti on haastavaa sen monimuotoisuuden ja määrittelyn takia. Joidenkin mittareiden analysointi on vaikeaa, koska mittauspalvelua tuottavat yritykset rajoittavat pääsyä mitattavaan tietoon eli ongelmana on mittaustavan ja tulosten läpinäkymättömyys. Aula ja Heinonen (2002, 96–98) kirjottavat, että tyypillisesti maineen mittaamisessa maine lokeroidaan ”ulottuvuuksiin”, jotka sisältävät kysymyksiä, jotka painottavat kyseistä ulottuvuutta. Näitä ulottuvuuksia arvioidaan numeraalisella asteikoilla, jolla saadaan maineelle tietty arvo.

Maine käsitteen pioneereihin lukeutuu Harvard Business Schoolin professori Charles Fombrun joka julkaisi vuonna 1996 teoksen "Reputation. Realizing value from the Corporate Image". Hän on myös kirjoittanut vuonna 2002 Cees Van Rielin kanssa kirjan *Fame and Fortune – How Successful Companies Build Winning Reputations*". Kirja pitää sisällään Harris Interactive -tutkimusyhtiön kanssa luodun menetelmän maineen mittaamiseksi. Reputation Quotient (RQ) on yksi tunnetuimpia maineen mittaamiseen soveltuvia standardoituja mittareita. Huomioitavaa on kuitenkin, että se soveltuu käytännössä voittoa tavoittelevien yritysten maineen mittaamiseen. RQ-mittari mittaa 20 eri osatekijää, joista se muodostaa 6 maineen ulottuvuutta. Nämä kuusi ulottuvuutta ovat: Emotionaalinen vetovoima, tuotteet ja palvelut, visio ja johtaminen, työympäristö, yhteiskuntavastuu sekä taloudellinen suorituskyky (Fombrun, Gardberg & Sever 1999).

Viestintätoimisto Pohjoisranta tutki yhdessä dosentti Pekka Aulan kanssa suomalaisia maineen osa-alueita. Tutkimuksen pohjalta kehitettiin RepMap-mittari, joka selvittää mainetta määrällisin menetelmin. RepMap tutkii samalla tavalla mainetta, mutta se ottaa kulttuuriset osatekijät huomioon toisin kuin RQ-mittari. Mittarissa on 24 osatekijää, jotka muodostavat 6 maineen ulottuvuutta, samalla tavoin kuin RQ-mittari. Suomalaisen maineen ulottuvuudet ovat: Yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, muutos ja kehityskyky, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu sekä menestyminen. (Aula & Heinonen 2002, 100–101, 280.)

Maineen tutkimukseen ja konsultointiin erikoistunut yritys Reputation Institute on kehittänyt RQ-mittarin pohjalta RepTrack-työkalun, joka korjaa RQ-mittarin heikkoudet (van Riel & Fombrun 2007, 253). Se ottaa huomioon yrityksen arviointiin liittyvät tunne-elementit, joita ovat yleinen tunne (”feeling”), arvostus ja kunnioitus (”esteem”), ihailu (”admire”) ja luottamus (”trust”). Tämä tunteet vaikuttavat eri maineen ulottuvuuksien arviointiin, jonka kautta maine muodostuu. RepTrak-mallissa maineen ulottuvuuksia ovat suorituskyky, tuotteet ja palvelut, innovatiivisuus, työpaikka, hallintatapa, yrityskansalaisuus sekä johtajuus. (Aula & Heinonen 2011, 16–17) RepTrak on ensimmäinen standardoitu työkalu, jolla voidaan mitata maailmanlaajuisesti mainetta eri sidosryhmien kesken (van Riel & Fombrun 2007, 254).

Luoma-aho (2005) kehitti väitöskirjassaan Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organizations mainemittarin suomalaiselle julkishallinnon organisaatiolle. Luoma-aho tutki suomalaisten julkisten organisaatioiden sidosryhmäsuhteita ja niiden hyötyjä. Väitöskirjan osatuotoksena syntyi mittari, jolla voidaan tutkia voittoa tavoittelemattomia ja julkishallinnon organisaatioiden mainetta. (Luoma-aho 2005.) Mittarin tuottamat maineen ulottuvuudet ovat: viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva, tehokas (Luoma-aho 2005, 254). Mittari tulee tarpeeseen, koska voittoa tavoittelemattoman julkishallinnon organisaation ja voittoa tekevät yrityksen olemassaolon perustat ovat perustavaa laatuaan erilaiset (Luoma-aho 2007). Tällöin tarvitaan erilainen mittari, jotta pystytään selvittämään organisaatioiden todellinen maine.

## 2.4 Aiempi tutkimus

Aiempi tutkimus liittyen Puolustusvoimista syntyneeseen mielikuvaan on keskittynyt pääasiassa rekrytoimiseen sekä ulkoiseen työnantajakuvaan. Iikkanen (2014) tutki esityslentotoiminnan vaikutusta Ilmavoimien lentoreserviupseerikurssin hakijoihin. Sen mukaan Ilmavoi-

mat on onnistunut ulkoisen työnantajakuvaan rakentamisessa hakijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä ollut esityslenntoiminta havaittiin tärkeäksi ja tehokkaaksi rekrytoinnin muodoksi ja sillä on myös välillisesti vaikutusta Ilmavoimien työnantajakuvaan. (Iikkanen 2014.)

Niinimäki (2009) on tutkinut Ilmavoimien erikoisjoukkojen rekrytointia. Tutkimuksessa selvisi, ettei potentiaalisen hakijan hakupäätökseen vaikuta niinkään mediamarkkinointi, vaan enemmänkin läheisen esimerkki tai kannustus. Käytännössä hakupäätökseen vaikuttivat toisen ihmisen organisaatiosta syntyneet kokemukset sekä mielikuvat. (Niinimäki 2009.) Juuri tämä näkemys toimii tämän tutkimuksen perusolettamuksena. Toisten ihmisten kertomilla tarinoilla kokemuksista ja mielikuvista on vaikutusta. Myös maine leviää tätä kautta.

Sosiaalisen median ja maineenhallinnan tutkimuksia on tehty niin Puolustusvoimista kuin Ilmavoimista. Hieta (2013) tutki organisaation ja verkkoyhteisön jäsenten välistä vuoropuhelua maineen näkökulmasta verkkoyhteisö IRC-galleriassa, jossa Ilmavoimilla oli lentäjärekrytointikampanja. Sen tuloksena omakohtainen kokemus Ilmavoimista tuli esiin muita myönteisempinä kokemuksina. (Hieta 2013) Soini (2013) tutki Puolustusvoimien maineenhallintaan sosiaalisessa mediassa. Tutkielman tavoitteena oli selvittää miten sosiaalista mediaa hyödynnetään sekä voitaisiin hyödyntää Puolustusvoimien maineenhallinnassa. Tuloksena esitellään erilaisia toimenpidelistauksia ja ratkaisuehdotuksia. (Soini 2013.)

Lähes kaikissa näissä tutkielmissa henkilökohtaisuus ja aidot kokemukset ja niiden välittyminen ovat tärkeä osa organisaatiosta syntyvään mielikuvaan. Tämä ajatusmalli ohjaa tätä tutkielmaa. Henkilöstön mielikuvat omasta organisaatiostaan vaikuttavat niin suorasti, kuin epäsuorasti organisaatiosta syntyvään yleiseen mielikuvaan.



### 3 JULKISHALLINNON ORGANISAATION MAINE

#### 3.1 Voittoa tavoittelemattoman organisaation maine

Yhteiskunta voidaan jakaa neljään eri sektoriin: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityiseen kuuluvat voittoa tavoittelevat yritykset. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtionhallinto, paikallishallinto, työeläkelaitokset sekä muut sosiaaliturvarahastot (Savela 2013, 16). Vuokon (2004, 15) mukaan kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset, joiden toiminta saattaa olla epämuodollisempaa kuin kahden ensimmäisen organisaation. Neljäs sektori on epämuodollisin ja siihen kuuluvat ihmisten sosiaalisia tarpeita tyydyttävät yhteenliittymät, kuten perheet ja ystäväpiirit.

Ilmavoimat on julkishallinnon organisaatio. Mainetutkimukset ovat pääasiallisesti keskittyneet voittoa tavoittelevien organisaatioiden maineen tutkimukseen, kehittämiseen ja hallintaan. Voittoa tavoittelemattoman organisaation tai niin kutsun nonprofit -organisaation tarkoitus ei ole rahallisen voiton tuottaminen omistajilleen (Vuokko 2004, 9).

Kirjallisuudessa asia on yksinkertaistettua ja puhutaan nonprofit -organisaatioista, toimivat ne sitten millä sektorilla tahansa. Nonprofit –organisaatio voidaan nähdä kattoterminä, jonka alla kaikki voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat. Nonprofit -organisaatiot ovat kuitenkin hyvin erilaisia. Ne eroavat esimerkiksi rahoitusmalleiltaan, työntekijöiden palkkauksen osalta sekä tavoitteiltaan (Vuokko 2004, 15, 20–23). On tärkeä ymmärtää, että julkisen sektorin organisaatio eivät ole aina sama asia kuin voittoa tavoittelematon organisaatio, vaan esimerkiksi valtion liikelaitokset julkisella sektorilla ovat voittoa tavoittelevia organisaatioita.

Luoma-aho (2007) on tutkinut julkisen sektorin mainetta ja toteaa kuitenkin, että julkinen sektori ei ole sama asia kuin nonprofit, kun sitä tarkastellaan maineen kannalta. Julkisen sektorin organisaation rahoitus perustuu verotuloihin, joka tekee jokaisesta veroja maksavasta käytännössä organisaation ”osakkaan” (Luoma-aho 2007). Tämä näkemys tarkoittaa sitä, että julkisilla organisaatioilla on valtavat sidosryhmät, jotka arvottavat organisaation toimia.

Julkinen sektori on alkanut viime vuosina ymmärtää maineen merkitystä. Luoma-ahon (2007) mukaan hyvä maine organisaation sidosryhmien keskuudessa on ymmärretty mainepääomaksi. Tämä pääoma pienentää transaktiokustannuksia, helpottaa rekrytoimista, lisää työntekijöiden uskollisuutta sekä organisaation legitimitettä (Luoma-aho 2007). Vuokon (2004) mukaan mielikuvat vaikuttavat päätöksiin ja mielikuvilla sekä organisaation imagolla on yhtä suuri merkitys voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolla kuin voittoa tavoittelevalla (Vuokko 2004, 189). Mainenessa on kyse valinnasta. Se erottaa organisaatiot toisistaan. Vaikka Puolustusvoimat ja Ilmavoimat ovat ainoa vaihtoehto Suomen puolustamiseen, ei niiden mainetta kannata vähätellä, koska samat yllämainitut asiat ovat kiinnostuksen kohteina.

Luoma-aho (2007) esittää, että julkisen sektorin organisaatioiden tulisi tavoitella erinomaisen maineen sijasta neutraalia mainetta. Neutraalin maineen ylläpitäminen vaatii huomattavasti vähemmän huolenpitoa kuin äärimmäisen hyvän maineen. Kansalaiset myös odottavat julkisen sektorin organisaatioilta virheetöntä toimintaa. Tämä taas aiheuttaa äärimmäisen hyvän maineen kanssa yhtälön, jossa pienelläkin virheellä täyttämättömät odotukset saattavat vaikuttaa uskottavuuteen. Huono maine taas saattaa antaa signaalin toiminnan oikeutuksen puutteesta. Tilanne, jossa mainetta ei olisi ollenkaan, ei ole julkisella sektorilla mahdollinen, koska organisaatiot ovat julkisesti omistettuja ja laajalti tunnettuja. Neutraali maine myös riittää organisaatioille, joilla on vähän kilpailijoita tai niitä ei ole ollenkaan. (Luoma-aho 2007.)

Luoma-ahon (2005) johtopäätös ja löydökset väitöskirjassaan olivat, että suomalaisilla julkisilla organisaatioilla vaikuttaisi olevan ympärillään niin sanotut luottajoukot, jotka luottavat organisaatioihin ja suhtautuvat niihin myönteisesti. Näille ”luottajoukoille” riittää että julkiset organisaatiot toimivat omalla alallaan yhtä luotettavasti kuin tähänkin asti. (Luoma-aho 2005, 323–324.) Tavoitemaineen olleessa samantasoinen kuin sidosryhmämaineen on organisaatio legitiimi (Luoma-aho 2005, 320). Se ratkaisee julkisten organisaatioiden olemassaolon. Luoma-ahon tutkimustulosten mukaan julkisorganisaatioiden maine sidosryhmissä on neutraalia tai vähän korkeampaa tasoa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation ei kannata lähteä tavoittelemaan erinomaista mainetta vaan tähdätä neutraalin maineen ylläpitoon.

Luoma-ahon (2005) mukaan voittoa tavoittelemattoman organisaation maine muodostuu viidestä eri ulottuvuudesta, joita ovat: Viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva sekä tehokas. Nämä ulottuvuudet voidaan jollain tasolla linkittää muihin mainemittareihin, mutta ei täysin. Luoma-ahon mukaan julkisen sektorin organisaatioita on mitattava eri tavoin kuin voittoa tavoittelevia organisaatioita. (Luoma-aho 2005, 226–227.)

Tämän tutkielman kyselylomake perustuu väitöskirjan post-study kyselylomakkeeseen, joka noudattelee pääsääntöisesti väitöskirjan pääkyselylomaketta.

Tutkimuksessa (Luoma-aho 2005, 270) löydetty maineen ulottuvuudet ovat:

*Viranomainen:* ulottuvuus pitää sisällään omaisuuksia, jotka ottavat kantaa organisaation byrokraattisuuteen sekä siihen miten joustavia organisaation toiminnot ovat. Viranomaisen- ulottuvuus on ainutlaatuinen ulottuvuus tutkittaessa julkisen sektorin organisaatioita eikä sille löydy vastinparia muista mainemittareista.

*Arvostettu:* ulottuvuus pitää sisällään piirteitä, jotka vastaavat siihen, miten kunnioitettu ja ammattitaitoinen organisaatio on sekä onko organisaatio tunnettu.

*Luotettu:* ulottuvuus pitää sisällään käsityksiä siitä, miten luotettavana organisaatiota pidetään. Se ottaa myös kantaa laatuun, eettisyyteen sekä puolueettomuuteen. Tämä ulottuvuus myös nousi painoarvoltaan korkeimmaksi väitöskirjassa.

*Palveleva:* ulottuvuus käsittää sen, miten organisaatio palvelee asiakkaitaan ja kuinka helposti lähestyttävänä sitä pidetään. Se myös pitää sisällään sen kuinka selkeästi se kommunikoi omia tavoitteitaan tai päämääriään.

*Tehokas:* ulottuvuus sisältää sen miten hyvin ja selkeästi organisaatiota johdetaan.

Julkisen sektorin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tulisi tavoitella neutraalia mainetta jo pelkästään organisaation ominaisuuksien takia. Julkisissa organisaatioissa pätee läpinäkyvyyden periaate ja kaikesta tulisi raportoida avoimesti ulospäin, myös asioista jotka käsittelevät organisaation maineenhallintaa. (Luoma-aho 2007.) Yksityisissä yrityksissä ei mikään velvoita kertomaan kyseisiä asioita. Maineeseen ja maineenhallintaan liittyvät asiat voivat olla yrityksille jopa strategisen tason suunnitelmia, joita ei haluta jakaa. Tämä avoimuuden ja läpinäkyvyyden asetelma asettaa julkishallinnon organisaatiot uniikkiin tilaan toimintansa suhteen. Organisaation odotetaan toimivan yhteiskuntavastuullisesti niin sanotusti kunnan kansalaisen tavoin.

## 3.2 Yhteiskuntavastuu

Maineen kannalta yhteiskuntavastuuta voidaan pitää yhtenä olennaisimmista elementeistä organisaatiolla ja se rakentuu luottamukselle (Aula & Heinonen 2002, 131, 136). Ympäristön arvoja kunnioittamalla organisaatio saa ympäristön hyväksynnän ja tuen. Yhteiskuntavastuullisuus nähdään eri mainemittareissa yhtenä maineen osa-alueena (Fombrun & van Riel 2007, 255; Aula & Heinonen 2002, 100). Puolustusvoimien yhteydessä se voidaan nähdä hyvinkin oleelliseksi mainetta määrittäväksi tekijäksi, koska Puolustusvoimat tekee työtä suomalaiselle yhteiskunnalle sen voimavaroilla ja sille vastuuvollisena (Puolustusvoimien vuosikertomus 2009).

Jussilan (2010) mukaan yhteiskuntavastuun käsite on syntynyt 1990-luvulla kestävän kehityksen käsitteen lanseerauksen myötä. Kestävän kehityksen avulla pyrittiin kiinnittämään huomiota pidemmän aikavälin vaikutuksiin. Yhteiskuntavastuu termille vaihtoehtoisia käsitteitä ovat muun muassa yritys vastuullisuus, hyvä yrityskansalaisuus, yritystoiminnan vastuullisuus sekä kestävän kehityksen mukainen yritystoiminta. (Jussila 2010, 7, 12.) Yhteiskuntavastuu nähdään laajempänä, yhteiskuntaa käsittelevänä terminä, joten sitä käytetään tässä tutkielmassa. Yhteiskuntavastuu voidaan jakaa eri osatekijöihin, joita ovat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu (Jussila 2010, 15).

Taloudellinen vastuu liittyy pääasiassa yritysten yhteiskuntavastuullisuuteen ja käsittelee yritysten pitkän tähtäimen taloudellisia toimintaedellytyksiä sekä toiminnasta syntyvän tuoton jakautumista tasaisesti (Jussila 2010, 15). Taloudellisen vastuun voidaan kuitenkin nähdä vaikuttavan myös Puolustusvoimien toimintaan. Puolustushankinnat, esimerkiksi F/A-18 Hornet -torjuntahävittäjän seuraajan valinta, ovat valtavia panostuksia, joiden maksajina toimivat kansalaiset. Toiminnan läpinäkyvyysperiaatteen mukaisesti hankintojen pitää olla julkista tietoa ja hintojen kaikkien saatavilla. Miljardiluokan hankinnat saattavat kiinnostaa ihmisiä ja aiheuttavaa keskustelua sidosryhmissä.

Ympäristövastuu on yhteiskuntavastuun selkein kokonaisuus. Se tarkastelee organisaation toiminnan vaikutuksia ympäristölle (Jussila 2010, 15). Puolustusvoimien energia- ja ilmasto-ohjelman (2015) mukaan Puolustusvoimien päästöt syntyvät sotakaluston käytöstä koulutuksiin, kuljetuksiin ja aluevalvontaan sekä polttomoottorilla tuotetun sähkövoiman käytöstä ja välillisesti muun muassa tilojen ja laitteiden kuluttaman energian tuotannosta. Hävittäjien tuottamat päästöt sekä lentomelu aiheuttavat välillä kiivasta keskustelua mediassa. Varsinkin

päivystystoiminnasta aiheutuneet lentomeluongelmat ovat nousseet lehtien keskustelupalstoille (Iltalehti 21.9.2014). Puolustusvoimat on pyrkinyt kantamaan vastuuta ilmastonmuutoksen ehkäisyssä ja pienentämään omia päästöjään muun muassa siirtymällä uusiutuvan energian käyttöön, tila- ja materiaalitehokkuutta parantamalla sekä suunnittelulla (Puolustusvoimien energia- ja ilmasto-ohjelma 2015).

Yhteiskuntavastuun sosiaalisen vastuun osa-alue käsittelee ihmisiä, heidän oikeuksia ja hyvinvointia. Sosiaalinen vastuu ei pidä sisällään pelkästään työntekijöitä, vaan se käsittelee laajasti kaikkia organisaatioon liittyvien ihmisten hyvinvointia ja sen edellytyksiä. Sosiaalinen vastuu pitää sisällään työhyvinvoinnin, ihmisoikeudet, lähialueen sekä tuotevastuun (Jussila 2010, 16). Työhyvinvoinnin tai henkilöstövastuun pääperiaatteena on henkilöstön oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu ja tavoitteena hyvät työolosuhteet, työtyytyväisyys sekä työn vakaus (Jussila 2010, 98). Ihmisoikeudet liittyvät enemmän maailmanlaajuisiin organisaatioihin ja työntekijöiden oloihin, joten niiden käsittelyä tässä työssä ei nähdä tarkoituksenmukaisena.

Lähialueella tarkoitetaan sen toimialueen hyvinvointia, missä organisaatio toimii (Jussila 2010, 119). Näitä ovat pienessä mittakaavassa varuskuntien lähialueet ja suuressa mittakaavassa koko Suomi. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Satakunnan lennoston lentomelun vähentämistä eri menetelmillä, jotta lentomelu ei häiritse lähialueen asukkaita (Finavian ja Satakunnan Lennoston ympäristölupahakemus 2007, 21). Se, että organisaatio ottaa huomioon lähialueena ja toimii siellä vastuullisesti, herättää luottamusta lähialueen asukkaiden keskuudessa.

Tuotevastuu tarkastelee tuotteiden ja palveluiden käytön vaikutuksia asiakkaalle (Jussila 2010, 112). Ilmavoimien palveluna voidaan nähdä alueellisen koskemattomuuden valvonta ja turvaaminen, jota se tuottaa Suomen kansalle. Palveluna voidaan myös nähdä virka-apu muille viranomaisille sekä varusmieskoulutus. Sosiaalisen vastuun voidaan nähdä kattavan kaikki organisaation sidosryhmät. Juuri sidosryhmävuorovaikutus muodostaa yhteiskuntavastuun ytimen ja kaikkien yhteiskuntavastuun osa-alueiden tulisi perustua sidosryhmien toiveisiin ja vuorovaikutukseen heidän kanssa (Jussila 2010, 125). Puolustusvoimien sidosryhmään kuuluu

koko yhteiskunta: varusmiehet, reserviläiset, yhteistyökumppanit hallinnon ja elinkeinoelämän piirissä, vapaaehtois kentässä ja järjestöissä työskentelevät, palvelujen tuottajat, tarantoimittajat ja kumppanit sekä asevelvollisten omaiset ja tavalliset kansalaiset. Puolustusvoimien toimiessa yhteiskuntavastuullisesti, sitä arvostetaan, sen maine on hyvä ja sillä on legitimitetti toimia. Jos puolustusvoimat menettää yhteiskuntavastuullisuutensa, se vaikuttaa maineeseen ja sitä kautta legitimitettiin ja toimintaympäristöön.

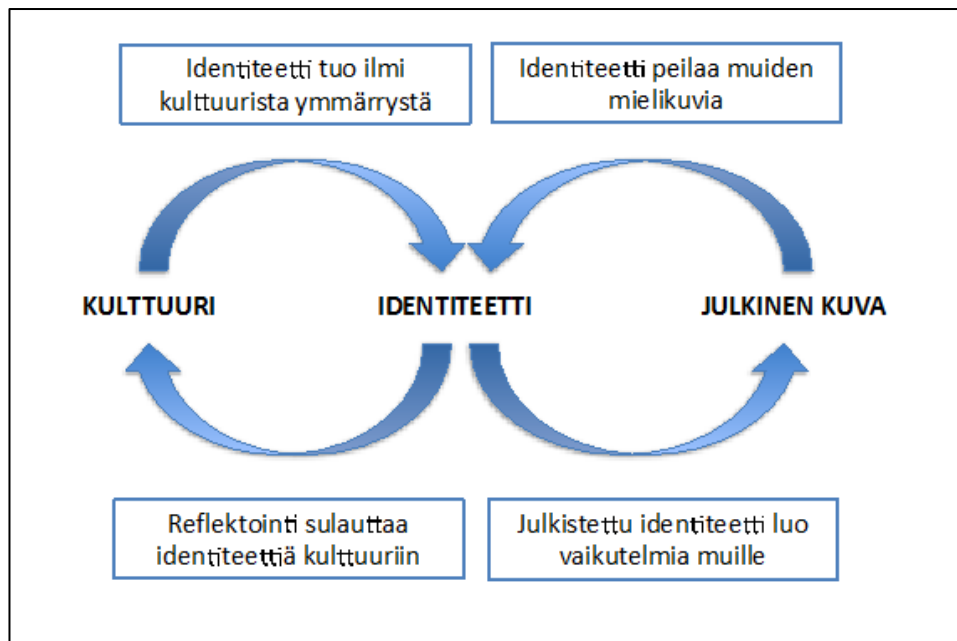
### 3.3 Organisaation sisäinen maine

Sisäistä mainetta ei ole sanan varsinaisessa merkityksessä juurikaan tutkittu. Verrannollisia käsitteinä voidaan nähdä organisaatioidentiteetti sekä työnantajakuva. Syy tähän liittyy osittain käsitteen määrittelyyn. Kun kirjallisuudessa puhutaan maineesta, puhutaan siitä vallitsevana käsityksenä sidosryhmien mielissä (Aula & Heinonen 2002, 36). Tämä tarkoittaa sitä, että maine ei ole organisaatiossa, vaan sitä arvioivien sidosryhmien mielikuvissa (Aula & Heinonen 2002, 36). Tässä tutkielmassa sidosryhmänä ymmärretään organisaation työntekijät, jolloin maine voidaan nähdä syntyvät organisaation sisältä.

Men (2014) kirjoittaa, että sisäinen maine nähdään työntekijöiden kokonaisvaltaisena arviointina organisaatiosta perustuen suoraan kokemukseen ja kaikkiin eri kommunikaation tapoihin. Hänen mukaansa työntekijöitä kommunikaation välineinä ei pitäisi väheksyä, etenkin nykypäivänä. Hän jatkaa, että sosiaalisen median avulla työntekijöillä on kasvavassa määrin mahdollisuuksia keskustella julkisesti. Se, miten jäsenet kokevat organisaationsa vaikuttaa siihen, mitä he sanovat julkisesti. Julkilausumat luovat pohjan, miten muut sidosryhmät ja osakkeenomistajat hahmottavat organisaation mainetta. (Men 2014.)

Organisaatioidentiteetti voidaan nähdä sisäisen maineen lähikäsitteenä. Organisaatioidentiteetti vastaa yksinkertaisimmillaan kysymykseen ”Kuka me olemme organisaationa” (Hatch & Cunliffe 2006, 335; Whette 2006). Organisaation identiteetti viittaa jäsenten kokemuksiin ja uskomuksiin organisaatiosta kokonaisuutena. Siihen vaikuttavat niin mennyt toiminta kuin tulevaisuuden tavoitteet. Identiteetti pitää myös erottaa sen lähitermistä yrityskuva (corporate image). Organisaatioidentiteetti on sen jäsenten keskuudessa, joten siihen vaikuttavat muiden sidosryhmien luomat mielikuvat organisaatiosta. Nämä mielikuvat heijastelevat erilaisia sidosryhmien käsityksiä organisaatiosta. Organisaation identiteetti on tulosta muiden mielikuvien, organisaatiokulttuurin sekä organisaation omien määritelmien keskinäisestä vaikutuksesta. (Hatch & Cunliffe 2006, 244.) Identiteetti pitää siis ymmärtää isompana käsitteenä kuin yrityskuva, vaikka molemmat käsitteet vaikuttavat toisiinsa.

Hatch ja Schultz (2002) pohtivat organisaatiokulttuurin, identiteetin sekä julkisuuskuvan suhdetta. Heidän mukaansa (kuvio 4) organisaatioidentiteetti rakentuu neljän eri prosessin vuorovaikutuksessa. Identiteetti ilmentää (Express) käsityksiä kulttuurista. Tämä käsitykset taas vaikuttavat (Impress) organisaation julkisuuskuvaan. Sidosryhmien mielikuvat heijastuvat (Mirroring, Reflecting) identiteetin kautta takaisin organisaation kulttuuriin. (Hatch & Schultz 2002) Identiteetti ja organisaatiosta syntyvät mielikuvat siis vaikuttavat toinen toisiinsa. Hyvä kulttuuri ja identiteetti luovat puitteet hyvälle kuvalle, joka taas heijastuu takaisin organisaatioon.



Kuvio 4. Organisaationidentiteetin dynamiikka (Hatch & Schultz, 2002)

Maineen muodostumisen pitää lähteä aina organisaation sisältä. Ilman hyvää organisaatiokulttuuria ei ole erinomaista mainetta. (Aula & Heinonen 2002, 114.) Myös Aula ja Mantere esittävät, että identiteetti vaikuttaa osaltaan myös maineen muodostumiseen. He näkevät identiteetin sisäisenä maineena ja kirjoittavat havainnollistavasti: ”Näihin kohtaamisiin organisaatioihminen tuo koko arvomaailmansa, maailmankuvansa, käsityksensä itsestä, toisesta, omasta organisaatiosta ja toisen organisaatiosta. Kohtaamisissa ihminen panee *identiteettinsä* peliin. (Aula & Mantere 2005, 67–69.) Identiteetti nähdään tässä työssä koko organisaation olemuksena.

Markkanen (1999, 10) kirjoittaa, että vahva yritysidentiteetti saa henkilöstön tuntemaan ja tietämään yrityksensä vahvuudet ja heikkoudet, arvot ja pyrkimykset. Tämä ymmärrys ohjaa henkilöstön päätöksentekoa ja kaikkia valintoja. Hän jatkaa, että henkilöstön toiminta ja valinnat heijastuvat niin, että ulkoiset sidosryhmät kykenevät luomaan itselleen yrityksestä elävän ja todellisen mielikuvan, joka sisältää yrityksen olennaiset piirteet. (Markkanen 1999, 10.)

Hyvämaineisella organisaatiolla on aina vahva identiteetti (Aula & Mantere 2005, 69). Suurin hyöty hyvästä maineesta koetaan nimenomaan yrityksen sisäisiin olosuhteisiin, jotka pitävät sisällään luottamuksen, sitoutumisen ja tunteen yhteenkuuluvuudesta (Aula & Mantere 2005, 69). Identiteetti rakentuu kahdelle perusolettamukselle, jotka ovat olemassaolon tarkoitus sekä ydinarvot, joihin jokainen työntekijä voi aidosti kiintyä. (Aula & Mantere 2005, 69–70.)

Identiteetti ja arvot luovat raamit ja käyttäytymissäännöt kaikelle muulle toiminnalle. Vahva identiteetti mahdollistaa sen, että jokainen yhteisön jäsen luo kohtaamisissa samankaltaisia mielikuvia sidosryhmien mielessä. Organisaation maine kuvastaa sen identiteettiä. Tällainen määrittely pätee myös yksilötasolle. Yksilön identiteetti ja arvostukset näkyvät hänen toiminnassaan, jolloin ne ovat merkittävä tekijä maineen muodostumisen kannalta.

Kirjallisuus keskittyy pääasiassa maineen kokonaisuuden hahmottamiseen ja keskiössä ovat usein ulkoiset sidosryhmät. Tässä tutkielmassa tutkimuksen keskiössä on työntekijöiden mielikuvat omasta työnantajastaan. Aula ja Mantere (2005) kirjoittavat, että maineen kannalta tärkein sidosryhmä on aina sen oma henkilöstö. Heidän mukaansa organisaation jäsenet haluavat olla organisaatiossa, joka jakaa saman arvoperustan. Yrityksen maine rakentuu myös kohtaamisissa sen henkilöstön kanssa. Yrityksen tai tässä tapauksessa Ilmavoimien organisaation identiteetti voidaan nähdä sisäisenä maineena. (Aula & Mantere 2005, 67–69, 109.)

### 3.4 Työnantajakuva

*Jokainen Puolustusvoimissa palveleva antaa omassa työssään ja toiminnassaan kuvan Puolustusvoimista työnantajana ja tukee osaltaan Puolustusvoimien julkisuuskuvan muodostumista. (PV HESTRA 2014.)*

Työnantajakuvan tarkoituksena on rekrytoida uusia työntekijöitä, mutta myös sitouttaa nykyisiä työntekijöitä työnpaikan strategioihin ja kulttuuriin. Sen tarkoitus on esittää, että organisaatio on hyvä paikka työskennellä. Organisaatiot ovat myös havainneet, että hyvä työnanta-



jakuva johtaa kilpailulliseen etulyöntiasemaan, auttaa työntekijöitä sisäistämään organisaation arvot sekä sitouttaa työntekijät organisaatioon. (Backhaus & Tikoo 2004, Fombrun & van Riel 2004, 12.)

Brändin tarkoitus on tulla erotetuksi. Työnantajakuvan (employer branding) tarkoitus on sama – erottaa organisaation toisesta vastaavasta. Se korostaa organisaation ainutlaatuisuutta työteon tai ympäristön suhteen (Backhaus & Tikoo 2004). Sama ominaisuus löytyy myös maineen käsitteestä (mm. Deephouse & Carter 2005). Työnantajakuvalla luodaan yrityksen identiteettiä yrityksestä työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004).

Backhaus ja Tikoo (2004) jakavat työnantajakuvan sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisen työnantajakuvan tarkoitus on houkutellessa parhaat työntekijät ja luoda organisaatiosta kuva mahdollisena työpaikkana. Erottuvuus koetaan tärkeäksi asiaksi. Kun potentiaalinen työvoima on saatu kiinnostumaan, alkaa se luomaan mielikuvia organisaatiosta ja työnteosta siellä. Heidän mukaansa arvot on tultava selkeästi esiin ulkoisessa työnantajakuvassa ja näiden arvojen sekä organisaatiosta syntyvien mielikuvien tulee olla linjassa todellisen toiminnan kanssa (Backhaus & Tikoo 2004). Sisäinen työnantajakuva helpottaa luomaan sellaista henkilöstöä, jota muiden organisaatioiden on vaikea jäljitellä. Tähän päästään systemaattisella arvojen esiin tuomisella. (Backhaus & Tikoo 2004.)

Elisa Juholin (2008, 274) puhuu samasta asiasta työnantajamaineen käsitteellä ja pitää sitä hyvän henkilöstön pitämisen ja saamisen elinehtona. Juholin (2008) jatkaa, että maine ei ole pelkän rekrytoinnin kannalta tärkeää, vaan sillä on merkitystä, miten hyvin laadukkaat työntekijät saadaan pysymään organisaatiossa. Hänen mukaansa vaihtuvuus tulee organisaatiolle kalliiksi ja jatkuva rekrytointi, perehdyttäminen ja kouluttaminen rasittavat organisaatiota (Juholin 2008, 274). Juholinin (2008, 274–275) mukaan yksinkertaistettuna työnantajamaine on sitä, miten houkuttelevana rekrytoivat kyseisen organisaation kokevat. Myös hän jakaa työnantajamaineen kahtia, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamaineeseen. Sisäinen työnantajamaine on työyhteisön jäsenten arvio omasta organisaatiosta ja myös siitä, millainen maine tulisi olla tai sen haluttaisiin olevan. (Juholin 2008, 275.)

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen (PV HTP 2013) mukaan Puolustusvoimat on 30 suosituimman työnantajan joukossa niin korkeakoulutettujen ammattilaisten, kuin korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. Eri nuorisotutkimusten palautteena nuoret arvostavat hyvää työilmapiiriä, mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä työpaikan turvallisuutta (PV HTP 2013). Puolustusvoimat seuraa työnantajakuvansa kehittymistä ja Puolustusvoimien kilpailukykyä erilaisilla opiskelija- ja nuorisotutkimuksilla (PV HTP 2013).

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia vuodelta 2014 ottaa kantaa myös työnantajakuvaan. Sen mukaan rekrytoinnin onnistumista edistetään Puolustusvoimien sisäisellä sekä ulkoisella työnantajakuvalla. Puolustusvoimia tehdään tunnetuksi työpaikkana, joka tarjoaa monipuolisia, merkityksellisiä ja haasteellisia työtehtäviä. (PV HESTRA 2014.)

Pääesikunnan laatimassa määräyksessä ”Työnantajakuva ja rekrytointi Puolustusvoimissa” todetaan hyvän työnantajakuva olevan rekrytoinnin perusta (PVHSM henkilöstöala 036 2015, 4). Määräys ohjaa ja antaa perusteet rekrytoinnille sekä ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseksi Puolustusvoimissa. Se jakaa samalla tavoin työnantajakuvan sisäiseen ja ulkoiseen. Määräyksen mukaan sisäinen työnantajakuva muodostuu oman henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista, jotka perustuvat muun muassa johtamiseen, palkitsemiseen, työilmapiiriin, henkilökohtaisiin kehittymismahdollisuuksiin, työn sisältöön, työnantajatoimintaan, palvelussuhteen ehtoihin ja etuihin, työväliseisiin ja -olosuhteisiin sekä organisaation visioihin ja arvoihin ja niiden toteuttamiseen (PVHSM henkilöstöala 036 2015, 17).

Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan kansalaisten mielikuvia organisaatiosta työnantajana. Määräys erityisesti painottaa, että tärkeimpiä kohderyhmiä ovat ne, jotka ovat mahdollisesti rekrytoitavissa. Puolustusvoimien ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat kansalaisten yleiset mielikuvat, jotka syntyvät muun muassa: yhteiskunnallisesta näkyvyydestä, varusmiesten kokemuksista ja kertomuksista, esimiesten ja kouluttajien toiminnasta, reserviläistoiminnasta, maapuolustuskursseista, markkinointiviestinnästä sekä rekrytointiprosessin hoitamisesta. (PVHSM henkilöstöala 036 2015, 4.)

Yllä olevaa listausta tarkasteltaessa voidaan huomata, että ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttaa vahvasti sisäinen työnantajakuva. Kaikissa kohtaamisissa, missä työntekijä ja sidosryhmä kohtaavat välittyy sidosryhmälle työntekijän sisäinen työnantajakuva. Markkinointiviestinnällä ja rekrytoinnilla voidaan pyrkiä rakentamaa kliinisiä mielikuvia, mutta todellisissa kohtaamisissa välittyvät työntekijöiden mielikuvat omasta organisaatiostaan. Tästä syystä sisäinen työnantajakuva eli sisäinen maine on tärkeää. Kuten Puolustusvoimien henkilöstöstrategia vuodelta 2014 toteaa, voidaan varusmieskoulutuksen sekä reservin kertausharjoitusten kokemuksilla välillisesti vaikuttaa kymmeniin tuhansiin perheisiin ja sidosryhmiin (PV HESTRA 2014, 26). Myös Vuokko (2004, 211) toteaa Puolustusvoimien ”Tee työtä, jolla on tarkoitus” –kampanjan analyysissä, että suurin syy nuoren hakeutumisessa upseeriuralle olivat varusmiespalveluksen aikana saadut myönteiset kokemukset esimiehistä, palveluksesta ja kalustosta.

Edellä on puhuttu maineesta, sisäisestä maineesta, brändistä, imagosta, organisaatioidentiteetistä, legitimitteetistä sekä sisäisestä ja ulkoisesta työnantajakuvasta ja -maineesta. Yhteenvedon voidaan todeta, että maine on monimuotoinen käsite ja tutkimus- ja yrityskirjallisuudessa siitä puhutaan monella eri termillä. Käsitteen määrittely riippuu usein näkökulmasta, miten asiaa tutkitaan. Tässä tutkielmassa maine on rajattu organisaation sisäisen maineen tutkimukseen. Sisäinen maine ja sisäinen työnantajakuva sekä organisaation identiteetti ovat tässä työssä ymmärretty lähes rinnakkaisiksi käsitteiksi.

Taustateoriassa puhutaan myös neutraalin maineen käsitteestä. Neutraalin maineen tutkimus perustuu organisaation ulkoisten sidosryhmien maineen mittaamiseen. On tärkeä ymmärtää kuitenkin se, että kun puhutaan sisäisestä maineesta, ei sen tarvitse olla neutraali. Organisaatio voi ulospäin näyttää neutraalilta, mutta organisaation sisäisten maineen- ja työnantajakuvan olisi hyvä olla myönteisiä, koska sillä on vaikutusta henkilöstön sitouttamiseen ja hyvän työympäristön muodostumiseen.

## 4 TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusongelma

Tämän pro gradu –tutkielman kiinnostuksen kohteena on ilmavoimien sisäinen maine. Ilmavoimien mainetta ei ole aiemmin tutkittu ja näin ollen on tärkeää ensin tarkastella mainetta organisaation sisällä kuin ulkona. Sisäinen maine pitää siis sisällään työntekijöiden mielikuvat omasta organisaatiostaan. Tutkielman otoksen kohteeksi valikoitiin Ilmasotakoulu ja sen henkilöstö. Ilmasotakoulu otoksena pitää sisällään hyvän läpileikkauksen Ilmavoimien organisaatiosta. Tämän työn tutkimusongelma on jaettu pääkysymykseen ja sen kolmeen alakysymykseen. Pääkysymyksellä pyritään selvittämään henkilöstön mielikuvia organisaatiostaan sekä tutkia, onko vastauksilla eroja eri taustamuuttujien suhteen. Alakysymys organisaation tavoittemaineesta luo vertailupohjan pääkysymyksen tuloksille.

Pääkysymys:

Millainen on Ilmavoimien maine Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa?

Alakysymykset:

1. Millainen on Ilmavoimien tavoittemaine?
2. Miten tutkittu maine eroaa tavoitellusta maineesta?
3. Onko maineessa eroa eri muuttujien kesken?

### 4.2 Tutkielman toteutus

Tässä gradutyössä tutkimusstrategiana on survey-tutkimus, joka toteutetaan kyselyn muodossa aineisto standardoidusti keräten (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 180). Tutkielmassa käytetään pääasiassa kvantitatiivisia menetelmiä sekä lisäksi kvalitatiivisia osioita täydentämään määrällistä menetelmää. Työ jakautuu kahteen osakokonaisuuteen. Ensimmäinen osakokonaisuus käsittelee Ilmavoimien tavoittemainetta. Tavoittemaine muodostettiin Ilmavoimien ja Puolustusvoimien omien asiakirjoista nousevien teemojen pohjalta. Toinen osakokonaisuus käsittelee kyselytutkimuksen Ilmasotakoulun henkilöstölle.

Ilmavoimien tavoitemaine muodostettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita hyödyntäen. Aineistona käytettiin puolustushallinnon asiakirjoja, jotka ottavat kantaa julkisuuskuvaan sekä määrittelevät Puolustusvoimien sekä Ilmavoimien arvoja ja visiota. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan teoriaohjaava analyysi sisältää teoreettisia kytkeitä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan. Teoria voi myös toimia apuna analyysin etenemisessä. Kuten aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä päättely on abduktiivista ja tutkijan ajatteluprosessissa aineistolähtöisyys ja valmiit mallit sekoittuvat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Ilmavoimien tavoitemaineen tutkimisen kannalta aiempi teoriatausta maineeseen vaikuttavista tekijöistä ohjaa asiakirjojen analysointia ja sieltä esiin nousevia teemoja sekä kokonaisuuksia.

Tämän työn empiirinen osio toteutettiin kyselytutkimuksena, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Aineiston kerättiin standardoidusti joukolta ihmisiä kyselylomakkeella ja aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 122, 180.) Kyselytutkimuksella saadaan kerättyä tehokkaasti laaja tutkimusaineisto, jota pystytään analysoimaan helposti tietokoneen avulla (Hirsjärvi ym. 2003, 182). Kyselytutkimuksessa tutkija ei itse ole läsnä, jolloin kyselylomakkeen laatiminen korostuu. Lomakkeen pitäisi olla niin itseään selittävä, ettei vastaajilla olisi väärinymmärryksen mahdollisuutta (Heikkilä 2004, 20). Tässä tutkielmassa käytettiin valmiiksi testattua lomaketta, joka vahvistaa tutkielman reliabiliteettia.

### 4.3 Tutkimusmittarin valinta, näyte ja tiedonkeruu

Tässä työssä käytetään Vilma Luoma-ahon (2005) luomaa mainemittaria, joka on suunniteltu voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden maineen tutkimiseen. Mittarissa käytettiin semanttista differentiaalia (Luoma-aho 2005, 270), joka tunnetaan myös Osgoodin asteikkona (Heikkilä 2004, 54). Sillä saadaan selville kyselyyn osallistujan mielikuvia kyseessä olevasta organisaatiosta. Osgoodin asteikkoa on asenneasteikko, jota käytetään tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa (Heikkilä 2004, 52, 54), joten sitä on perusteltua käyttää tässä tapauksessa. Lomakkeessa vastaajille esitetään väitepareja tai vastakohtaisia adjektiiveja, joiden väliin vastaanottaja asemoi oman vastauksensa. Lomake pitää myös sisällään avoimia kysymyksiä.

Tutkimusmittarin (liite 1) taustamuuttajat muutettiin vastaamaan tutkittavaa organisaatiota ja avoimet kysymykset, jotka liittyivät kokemuksiin Ilmavoimista ja Ilmavoimien julkisuus-kuvasta muutettiin monivalintakysymyksiksi, jotka noudattelivat Luoma-ahon (2005, 243) vastausten luokittelua. Tutkittavat taustamuuttajat ovat ammattiryhmä, ikä, palvelussuhteen pituus sekä työtehtävä. Ammattiryhmä jaotellussa ovat upseerit, erikoisupseerit, aliupseerit, sopimussotilaat, opistoupseerit, siviilit sekä kadetit, joiden erot esitellään seuraavaksi lyhyesti.

Upseeri on korkeakoulututkinnon (SK, SM) suorittanut Puolustusvoimien palveluksessa toimiva sotilashenkilö, joka toimii johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävissä (Ammattinetti: Upseeri).

Erikoisupseerit työskentelevät Puolustusvoimien palveluksessa siviiliyhteiskunnan korkeakoulututkinnolla ja voivat olla mm. sotilasinsinöörejä, sotilasteknikoita, sotilaslääkäreitä, kapellimestareita tai sotilaspappeja (Ammattinetti: Erikoisupseeri).

Aliupseerit toimivat erikoisosaamista ja -koulutusta vaativissa sotilaallisissa tehtävissä. Ensimmäiset he toimivat kouluttajina tai järjestelmäasiantuntijoina. Aliupseerin tehtävä ei vaadi aiempaa koulutusta (pl. varusmiespalvelus), mutta erityisesti ammatillista tutkintoa arvostetaan. (Ammattinetti: Aliupseeri.)

Sopimussotilaat ovat usein juuri kotiutuneita reserviläisiä, jotka hakeutuvat varusmiespalveluksen jälkeen puolustusvoimiin töihin 6-12 kuukaudeksi. Sopimussotilaat toimivat yleensä kouluttajan tehtävissä samoissa joukko-osastoissa, jossa he ovat suorittaneet varusmiespalveluksensa. (Siviilinä tai sotilaana n.d.)

Opistoupseerit ovat nimensä mukaisesti suorittaneet opistotasaisen tutkinnon ja toimivat kouluttajatehtävissä sekä erilaisissa esikunta-, huolto- ja tukitehtävissä. Sotilasammattihenkilöstön pohjalle rakennettu aliupseeristo tulee korvaamaan opistoupseereiden henkilöstöryhmän tulevaisuudessa (Halonen 2009, 43). Opistoupseerien peruskoulutus on päättynyt, mutta heitä palvelee Puolustusvoimissa vielä pitkään (Ammattinetti: Sotilastyö n.d.). Halosen (2009, 43) mukaan erilaisesta taustasta ja hierarkisesta sijainnista johtuen etenkin upseeristo ja opistoupseeriston näkemykset sekä toimintatavat saattavat tietyissä asioissa poiketa toisistaan.

Puolustusvoimien henkilöstöstä noin kolmasosa on siviilejä. Mahdollisia tehtäviä on paljon erilaisia tietohallintopäälliköistä sotilaslakimieheen. Tehtäviin valittavilta edellytetään tehtävään soveltuvaa osaamista, koulutusta ja työkokemusta. Siviileistä noin puolet on naisia. (Siviilinä tai sotilaana n.d.)

Kadetti on Maanpuolustuskorkeakoulun kadettikoulussa sotatieteiden kandidaatin tutkintoa suorittava opiskelija. Kadetti on myös samalla opiskelijan sotilasarvo. (Asetus sotilas- ja palvelusarvoista 2007.)

Ilmavoimien sisäistä mainetta tutkittaessa perusjoukko on Ilmavoimien henkilöstönä. Perusjoukkoa pienemmät havaintoyksiköt voidaan jakaa otoksiin ja näytteisiin. Otos on havaintoyksiköiden joukko perusjoukosta, jossa kaikilla on mahdollisuus tulla valituksi. Yleensä määrällisessä tutkimuksessa suositaan otosaineistoja, koska niiden avulla pysytään tekemään tilastollisia yleistyksiä paremmin. Näyte on harkinnanvarainen valinta havaintoyksiköstä, joka perustuu tutkijan päätökseen. (KvaliMOTV n.d.)

Tutkittava näyte edustaa Ilmasotakoulun henkilöstöä. Ilmasotakoulussa palvelee noin 450 henkilöä (Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2016–2020). Ilmasotakoulu sijaitsee Tikkakoskella ja sen tärkeimpinä tehtäviä on antaa koulutusta ilmapuolustuksen palkatulle henkilöstölle sekä varusmiehille (Ilmasotakoulun esittely n.d.). Ilmasotakoulu valittiin tutkittavaksi kohteeksi sen henkilöstön monimuotoisuuden takia. Ilmasotakoulu sisältää lähes kaikki Ilmavoimien pääjärjestelmät: Johtamis- ja taistelujärjestelmän, tukeutumisympäristön sekä valvontajärjestelmän. Lisäksi Ilmasotakoulu tuottaa koulutusta liittyen kaikkiin pääjärjestelmiin.

Lisäksi Ilmasotakoulu valittiin näytteeksi myös sen takia, koska sen tehtävänä on kouluttaa varusmiehistä alkaen koko Ilmavoimien henkilöstö. Ilmasotakoulu on tiiviisti yhteistyössä varusmiesten ja kaikkien Ilmavoimiin hakeutuvien kanssa. Ilmasotakoulun käsitykset Ilmavoimista vaikuttavat välillisesti varusmiesten sekä muiden koulutettavien käsityksiin ja mielikuviin. Ilmasotakoululla voidaan nähdä olevan rooli ilmavoimallisen identiteetin luojana.

Tiedonkeruumenetelmänä toimii selainpohjainen Webropol-kysely. Muodoksi valittiin selainpohjainen kysely, koska se mahdollistaa aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmalla heti aineiston keruun päätyttyä (Heikkilä 2004, 69). Kysely lähetettiin intranet-viestinä koko Ilmasotakoulun henkilöstölle.

## 4.4 Aineiston analyysi

Tutkielmassa käytettävä tutkimuslomake tuottaa kahdenlaista tietoa. Se tuottaa semanttisen differentiaalin kautta tilastollisesti analysoitavaa aineistoa, mutta myös mielikuvia ja käsityksiä mittaavia suureita. Tästä syystä empiirisen aineiston analysoidaan käyttäen määrällisiä sekä laadullisia menetelmiä. Ensimmäinen kysymys on avoin kysymys jolla herätellään vastaaja ja saadaan esille ensisijaisia mielikuvia tutkittavasta kohteesta. Avoimet kysymykset voivat tuottaa vastauksia, joita ei etukäteen voida huomata (Heikkilä 2004, 49). Luoma-ahon väitöskirjan (2005, 202, 242) mukaan avoimilla kysymyksillä voidaan mitata mainetta parhaiten. Avoimet kysykset analysoidaan käyttäen sisällön erittelyä. Sisällön erittelyn tarkoitus on kuvata kvantitatiivisesti tekstin sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106).

Avoimet kysymykset eritellään vastausten sävyn mukaan, koska työssä halutaan selvittää vastaajien mielikuvia omasta organisaatiostaan. Tämä sävyn mukaan luokittelu perustuu Luoma-ahon (2005) väitöskirjan mukaisen kyselyn viitekehykseen ja aineisto luokitellaan teoriaohjautuvasti. Teoriaohjaavan aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Analyysirungon muodostavat vastaajien sävyt, jotka ovat: myönteiset, kielteiset, ristiriitaiset sekä neutraalit (Luoma-aho 2005, 243). Tämän jälkeen vastaukset kategorisoidaan sävyjen mukaisesti. Vastauksien luokittelun lisäksi aineisto kvantifioidaan.

Kvantifioinnin tarkoituksena on laskea, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy haastattelijoiden kuvauksissa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian (Cantanzaro 1988, Burns & Goves 1997 teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). Joissakin aineistoissa kvantifiointi tuottaa merkittävää lisätietoa verrattuna vain laatuun kuvailuun. Avoimet kysymykset saattavat selkiytyä kvantifioinnin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 122).

Aineistoa analysoidaan tilastollisesti keskiarvojen perusteella. Aineistosta selvitetään varianssianalyysin avulla, onko eri ryhmien välillä selkeää eroa ja miten eri ryhmät Ilmavoimien maineen kokevat sekä millä maineen ulottuvuudella muutos on mahdollisesti suurin.



## 5 ILMAVOIMIEN TAVOITEMAINE

### 5.1 Tavoitemaineen muodostaminen

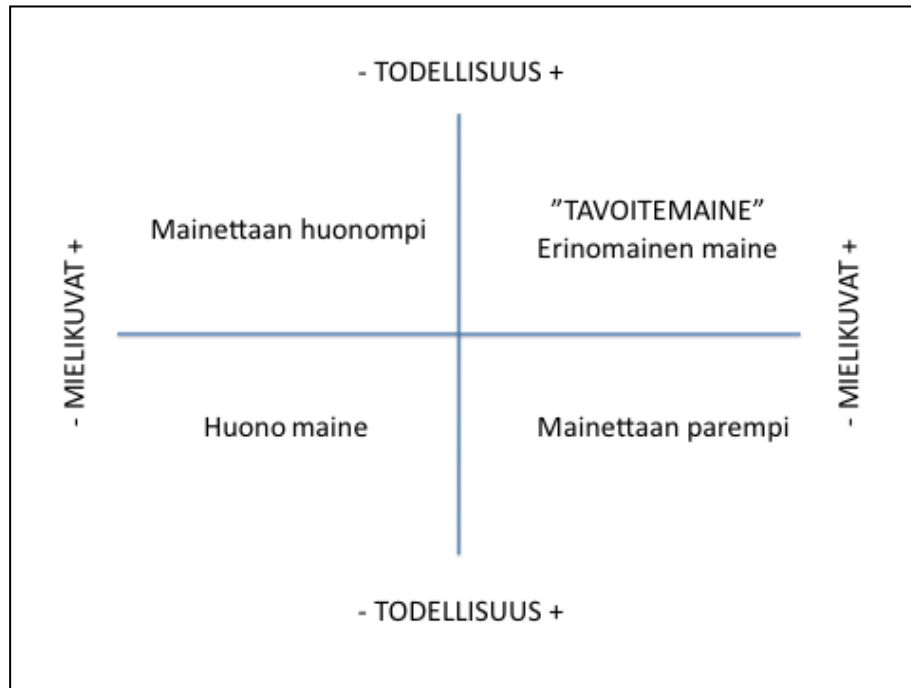
Ilmavoimat on yksi Suomen Puolustusvoimien puolustushaarasta. Ilmavoimat koostuu viidestä eri joukko-osastosta: Ilmavoimien esikunnasta, Karjalan, Lapin ja Satakunnan lennostoista sekä Ilmasotakoulusta. Ilmavoimien päätehtävä on hävittäjätorjunta, mutta Ilmavoimat vastaa myös Suomen ilmatilan jatkuvasta valvonnasta ja vartioinnista. (Perustietoa Ilmavoimista n.d., Ilmavoimien viisi joukko-osastoa n.d.)

Kuten aikaisemmin todettiin, voi maine muodostua eri sidosryhmissä ja maineita voi olla erilaisia. Luoma-aho (2005, 320) mukaan maine voidaan erottaa tavoitemaineeseen sekä sidosryhmämaineeseen. Sidosryhmämaine on sitä, miten eri sidosryhmät organisaation näkevät, kun taas tavoitemaine on sitä, mitä organisaatio haluaa olla. Tavoitemaine lähentyy ja on osittain päällekkäinen imagon käsitteen kanssa. Luoma-ahon (2005, 320) jatkaa, että tavoitemaineen ja organisaation maineen tulisi kohdata, jotta organisaatio olisi legitiimi. Tavoitemaine ymmärretään tässä tutkielmassa kokonaisvaltaisena mielikuvana siitä, miten organisaatio haluaa näyttäytyä kaikille sidosryhmilleen. Tavoitemaineen määrittelyn tarkoitus muodostaa referenssi, johon tutkittavaa mainetta voidaan verrata.

Aula ja Heinonen (2011, 13) näkevät maineen nelikentässä (kuvio 5). Heille tavoitemaine on se tilanne, jossa mielikuvat ja todellisuus kohtaavat ja organisaation maine on hyvä. Myös yrityksestä kiertävät tarinat vastaavat todellista toimintaa. Heidän mukaansa tavoitemaine ei ole pelkästään organisaation määrittämä tavoitetila, vaan se pitää sisällään myös ulkoisen arvioinnin. (Aula & Heinonen 2011, 13.)

Mainettaan paremmista organisaatiosta sidosryhmillä on hyviä kokemuksia, mutta mielikuvat eivät vastaa näitä kokemuksia. Ongelma on yleensä viestinnässä. Hyviä asioita osataan tehdä, muttei niistä ostata kertoa. (Aula & Heinonen 2011, 12–13). Tilanne, jossa yrityksellä on huono maine, on aiheutunut siitä, että kokemukset sekä mielikuvat yrityksestä ovat huonoja. Tällaisessa tilanteessa kannattaa keskittyä pelkästään toiminnan parantamiseen (Aula & Heinonen 2011, 13). Mainettaan huonommasta yrityksestä Aula ja Heinonen käyttävät nimitystä ”maineansa”. Tällaisessa tilanteessa yritys on oikeasti huono, mutta se on esimerkiksi hyvällä markkinoilla ja mainonnalla saanut aikaan hyvän käsityksen itsestään. (Aula & Heinonen 2011, 14.)

Tavoitemaine ymmärretään tässä yrityskirjallisuuden kontekstissa myös erinomaiseksi maineeksi, johon pitää tähdätä. Luoma-ahon (2007) ehdottama neutraali maine kuitenkin sopisi paremmin voittoa tavoittelemattomalle julkishallinnon organisaatiolla. Oli sitten tavoiteltu maine erinomainen tai neutraali on todellisten kokemusten ja mielikuvien vastattava toisi-  
aan.



Kuvio 5. Maineen nelikenttä (Aula & Heinonen 2011, 13)

Jotta organisaation jäsen voi sitoutua organisaatioon, on hänen tiedettävä, miksi organisaatio on olemassa, mikä sen menneisyys on ja mihin se on menossa (Aula & Heinonen 2002, 110). Tämä tarkoittaa sitä, että jäsenen on ymmärrettävä organisaation missio, visio ja arvot sekä pitää organisaatiota legitimiinä. Tavoitemainetta voidaan selvittää muun muassa haastatteluilla tai kirjallisista lähteistä. Tässä työssä tavoitemaine tullaan määrittelemään Puolustushallinnon virallisten asiakirjojen avulla. Tavoitemaine pyrkii vastaamaan kysymykseen: ”Millainen Ilmavoimat haluaa olla?”. Aineistoa tarkastellaan tämän kysymyksen kautta.

Työntekijöiden mielikuvat kertovat organisaation identiteetistä eli sisäisestä maineesta (Aula & Mantere 2005, 68–69). Aikaisemmin todettiin identiteetin kumpuavan ydinarvoista. Ydinarvojen tutkiminen pitää lähteä ylhäältä käsin. Tästä syystä Ilmavoimien tavoitemainetta pyritään selvittämään perehtymällä puolustushallinnon strategiaan asiakirjoihin, puolustushallinnon viestintästrategiaan, puolustusvoimien henkilöstöstrategiaan sekä Ilmavoimien toimintasuunnitelmaan.

Puolustusministeriön strateginen suunnitelma 2030 (n.d.) antaa perusteet puolustushallinnon pitkäjänteiselle kehittämiselle. Sen pohjana ovat aiemmat strategiat sekä vuoden 2009 valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon toimintalinjat. Suunnitelma sisältää arvot, joilla tuetaan koko puolustushallinnon johtamista ja ne ohjaavat niin koko hallintoalan, kuin jokaisen sen työntekijän toimintaa. (PLM strateginen suunnitelma n.d., 1.)

Puolustushallinnon viestintästrategia ohjaa Ilmavoimien viestintää (Malkamäki 2015). Ilmavoimien tiedotuspäällikön mukaan Ilmavoimat ei ole muodostanut itselleen viestintästrategiaa, vaan toimii puolustushallinnon viestintästrategian hengessä (Malkamäki 2015). Viestintästrategialla on merkitystä tavoitemaineen muodostumiseen, koska se antaa perustan koko valtionhallinnan viestinnälle, niin sisäiselle kuin ulkoiselle. (Puolustushallinnon viestintästrategia 2006, 1.)

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian tehtävän on määrittää tavoitetila, joka henkilöstön tulisi saavuttaa tietyssä ajanhetkenä. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia tähtää vuodelle 2030, jolloin Puolustusvoimilla tulisi olla ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka laadultaan ja määrältään on riittävä sodan sekä erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi. Se myös määrittää yhteisen arvoperustan, joiden varaan henkilöstölliset kehittämisen toimet pitää rakentaa. (PV henkilöstöstrategia 2014, 9.)

Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2014–2018 määrittää konkreettisia toimia, joilla ylemmän tason strategioiden tavoitteet pyritään saavuttamaan. Toimintasuunnitelmaan on myös kirjattu Ilmavoimien viralliset arvot sekä visio vuodelle 2030.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on kerätty edellä esitellyistä asiakirjoista niitä teemoja sekä arvoja, jotka vaikuttavat Ilmavoimien tavoitemaineen määrittämiseen.

Taulukko 1. Ilmavoimien tavoitemaineen määrittäminen

ASIAKIRJA	TAVOITEMAINEESEEN VAIKUTTAVAT ARVOT SEKÄ TEEMAT
PLM strateginen suunnitelma 2030 (n.d.)	Uskottavuus (ammattitaidon kautta), vastuullisuus, kehityshakuisuus
Puolustushallinnon viestintästrategia (2007)	Turvallisuus, luotettavuus, uskottavuus, isänmaallisuus
PV henkilöstöstrategia (2014)	Isänmaallisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus, yhteistyö, laatu, avoimuus, arvostettu työnantaja, suorituskykyinen
Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2014 - 2018 (2014)	Laadukas (kalusto, johtaminen, henkilöstö), korkea valmius, ratkaiseva, korvaamaton, suorituskykyinen, arvostettu (KV kuin oma yhteiskunta sekä sisäinen), tavoiteltu työnantaja, valtiohallinnon parhaimpiin kuuluva työnantaja, isänmaallisuus, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus, yhteistyökyky, kehityshakuisuus, lentoturvallisuus, hyvä toimintakulttuuri ja johtaminen, nykyaikaisuus, kustannustehokkuus

Taulukosta 1 ilmenee, että isänmaallisuus toistuu läpi koko Puolustushallinnon arvopohjan, joka on tietysti vahva edellytys puolustuksen eteen toimivan henkilöstön arvopohjassa. Suomen sotilaallinen puolustaminen perustuu yleiseen asevelvollisuuteen (Asevelvollisuus n.d.). Puolustustahto ja isänmaallisuus sekä niiden vaaliminen ja ylläpitäminen ovat kaiken toiminnan taustalla.

Ilmavoimien arvolause ”Qualitas potentia nostra” – ”Laadussa on voimamme” näkyy vahvasti Ilmavoimien arvopohjassa. Eversti Richard Lorentz kehitti 1930-luvulla Ilmavoimien hävittäjätaktiikkaa. Hän ymmärsi, ettei pienillä Ilmavoimilla ole varaa uhrata vähäisiä lentokoneita ilmataistelussa. Määrällistä alivoimaa oli korvatta laadullisella ylivoimalla. Tämä toteutettiin edistyksellisellä taktiikalla ja laadukkaalla lentokoulutuksella. Laadulla tarkoitetaan erinomaista toimintaa sekä tuotteiden ja palvelujen tekemistä siten, että saavutetaan asetetut tavoitteet ja jatkuvasti kehitetään toimintoja. (Sivusuo & Mikkonen, 2015, 15.)

*Laatuajattelu* sekä *isänmaallisuus* luovat pohjan kaikelle toiminnalla Ilmavoimissa. Niitä voidaan pitää ydinarvoina, jotka heijastuvat kaikessa tekemisessä ja sitä kautta vaikuttavat välillisesti Ilmavoimien tavoitemaiseen muodostumiseen.

*Puolustuksen uskottavuus on Puolustusvoimien tulos normaalioloissa, joka rakennetaan kansainvälisessä valtioiden intressien kilpailuympäristössä. Kun sitä tehdään ja ylläpidetään, on se jatkuvaa kasvua tuottavuudessa, osaamisessa ja tehokkuudessa. (Jäämeri 2014.)*

Ilmavoimat ei suoranaisesti asiakirjojen valossa korosta uskottavuutta ydinarvonaan. Se näkyy monen asian kautta välillisesti. Laadukas henkilöstö, toisin sanoen ammattitaitoinen henkilöstö, luo yksilötasolla pohjan uskottavuudelle. Puolustusministeriön strateginen suunnitelma (n.d., 2) määrittelee lisäksi uskottavuuden tunnusmerkeiksi avoimuuden, tahdon ja luottamuksen. Luottamus ja vastuullisuus esiintyvät kantavina teemoina monilla eri tasoilla. Etenkin yrityskirjallisuudessa puhutaan yhteiskuntavastuusta ja sitä pidetään yhtenä hyvän maineen olennaisimmista elementeistä (Aula & Heinonen 2002, 136). Sillä tarkoitetaan että organisaatio toimii yhteisössään kunnan kansalaisen tavoin ja noudattaa vallitsevia eettisiä ja moraalisia sääntöjä sekä kunnioittaa yhteisön arvoja (Aula & Heinonen 2002, 36).

Ilmavoimat voidaan hyvin ajatella kunnan kansalaiseksi. Sen tehtävä eli mission määritettään laissa ja se pitää sisällään mm. Suomen sotilaallisen puolustamisen, ilmatilan valvomisen ja alueellisen koskemattomuuden turvaamisen. Tehtäviin kuuluvat myös kansan elinmahdollisuuksien ja perusoikeuksien turvaaminen, sotilaskoulutus, viranomaisyhteisö sekä kansainvälinen kriisinhallinta. (Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551 2§). Nämä tehtävät kohdistuvat valtion itsenäisyyden turvaamiseen ja sitä kautta ajateltuna Ilmavoimia voidaan pitää hyvin yhteiskuntavastuullisena, kun tehtävät hoidetaan lakien, eettisten ja moraalisten sääntöjen mukaisesti. Oikeudenmukaisuuden tema voidaan nähdä myös tämän yhteiskuntavastuullisuuden sisälle. *Yhteiskuntavastuullisuus* muodostaa yhden tavoitemaiseen ulottuvuuden.

Ilmavoimia voidaan pitää nykyaikaisena ja teknologisesti kehittyneenä puolustushaarana. Ilmavoimat painottaa omassa toimintasuunnitelmassaan rooliaan korkean valmiuden yksikkönä, jolla on korvaamaton ja ratkaiseva rooli (Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2014–2018). Henkilöstön laatua eli ammattitaitoa korostetaan ja se luo pohjan suorituskykyiselle joukolle.

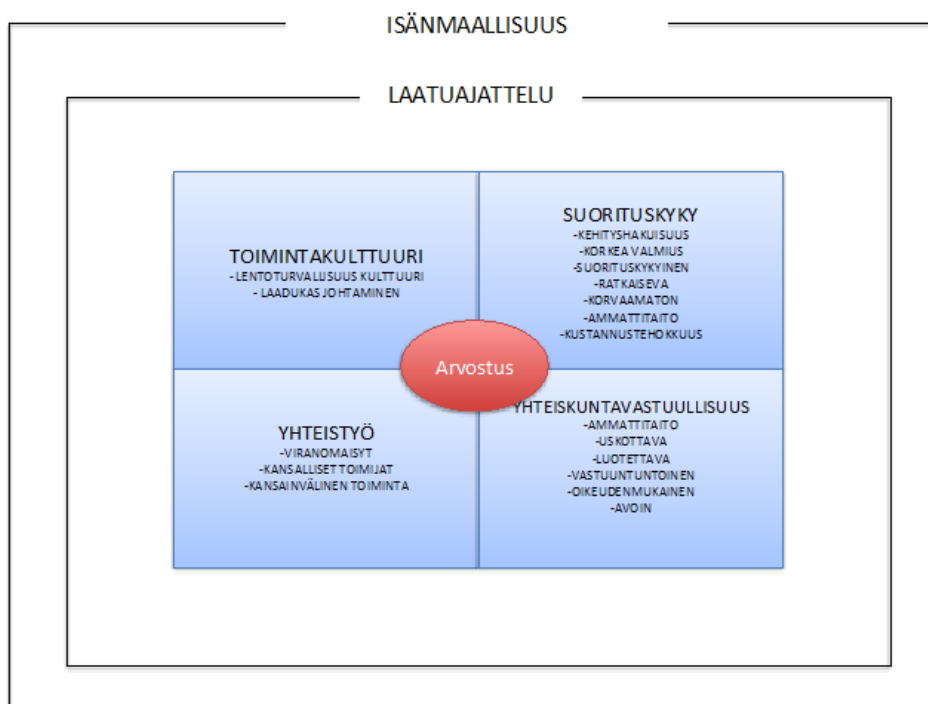
Ilmavoimien suorituskyky muodostaa yhdessä Maa- ja Merivoimien kanssa Puolustusvoimien suorituskyvyn (Kenttäohjesääntö 2008, 30). Suorituskyky muodostuu eri osatekijöiden summasta. Näitä osatekijöitä ovat mm. käyttö- ja toimintaperiaatteet, osaava henkilöstö, ajanmukainen materiaali, toiminnan edellyttämä infrastruktuuri sekä muun yhteiskunnan mahdollistama tukeutumismahdollisuus (Kenttäohjesääntö 2008, 30–31). Nämä yhdessä nähdään tässä työssä Ilmavoimien tavoittemaineen *suorituskyky*-ulottuvuutena.

Mikkosen ja Sivusuon (2015) mukaan laadukas toiminta perustuu ennen kaikkea yhtenäiseen kulttuuriin. Arvopohjan tulee olla yhdensuuntainen, jotta kulttuuri muodostuu riittävän yhtenäiseksi. Väärä arvopohja karsitaan jo rekrytointivaiheessa. Työntekijöiden luottamus toisiinsa näkyy siinä, että yksilö, jolla on paras ammattitaito, tilannekuva ja parhaat johtamisedellytykset, saa vastuuta ja tätä kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. Tämä tuottaa aitoa arvostusta ja yhteenkuuluvaisuutta eri henkilöstöryhmien välillä. Asiantuntemus määrittää enemmän kuin sotilasarvo. (Sivusuo & Mikkonen 2015, 17–18) Luottamus ja avoimuus näkyvät myös lentoturvakulttuurissa ja häiriöilmoitusraportoinnissa. Lentotoiminnassa raportoidaan avoimesti vaaratilanteista, jotta koko organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa (Sivusuo & Mikkonen 2015, 18). Tavoitteena ei ole syyllisen löytäminen vaan turvallisuuden parantaminen. Lentoturvallisuus luo suurelta osin Ilmavoimien mainetta kansalaisten keskuudessa (Sivusuo & Mikkonen 2015, 22). *Toimintakulttuuri* nähdään yhtenä ulottuvuutena Ilmavoimien tavoittemaineen muodostajana. Vaikka se on eristetty omaksi osatekijäksi, pitää se ymmärtää laajempina kokonaisuutena.

Ilmavoimat haluaa olla *arvostettu* toimia. Se on määrittänyt toimintasuunnitelmaansa, että se haluaa olla yksi valtionhallinnon parhaista työpaikoista sekä yleisesti haluttu työpaikka (Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2014–2018). Ilmavoimat arvottaa itseään kansainvälisissä lentoharjoituksissa ja vertaa toimintaansa muiden maiden ilmavoimiin. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Naton auditoinnin läpäisyä ensimmäisenä rauhankumppanusmaana (Puolustusvoimien vuosikertomus 2009).

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia korostaa viranomaisyhteistyön ja kumppanuuksien roolin kasvua (PV HESTRA 2015, 5). *Yhteistyö* nähdään perusedellytyksenä tulosten saavuttamiselle ja tehtävien täyttämiseksi. Se nähdään arvona, joka toimii läpi organisaation yksilötasolta valtiolliselle tasolle. Yhteistyö vaikuttaa myös yhteiskuntavastuullisuuteen ja yleiseen arvostukseen. Yhteistyökyvyn ja arvostuksen ulottuvuudet vaikuttavat vahvasti toisiinsa.

Kansainvälinen keskinäisriippuvuus on viime vuosina lisääntynyt ja poliittisen, taloudellisen tai sotilaallisen kriisin seurannaisvaikutukset voivat levitä nopeasti ja ennalta arvaamattomasti (PV HESTRA 2015, 4). Tämän kaltaisiin tilanteisiin pitää valmistautua. Kansainvälinen kriisinhallinta kuuluu Puolustusvoimien lakisääteisiin tehtäviin, joten kansainvälinen yhteistyö nousee eri asiakirjoissa esiin. Kansainvälinen sotilaallinen yhteistyön lisääntyminen edellyttää myös henkilöstöltä oman toimialan ammattitaidon lisäksi hyvää kielitaitoa ja kansainvälisen yhteistyön tuntemusta (PV HESTRA 2015, 5).



Kuvio 6. Ilmavoimien tavoitemaine

Ilmavoimien tavoitemaine (kuviokuva 6) ymmärretään tässä työssä seuraavasti:

*Ilmavoimat on vahvaan isänmaallisuuteen ja hyvään toimintakulttuuriin pohjaava suoritus- ja yhteistyökykyinen puolustushaara, joka laadukkaalla ja yhteiskuntavastuullisella toiminnalla ansaitsee arvostuksen niin kotimaassa kuin ulkomailla.*

## 5.2 Tavoitemaineen ja kyselymittarin vertailu

Tavoitemaineen määrittely on tärkeää, jotta tutkitun maineen vertailu on relevanttia. Tutkielmassa käytetty kyselylomake on suunniteltu voittoa tavoittelemattoman julkishallinnon organisaation maineen tutkimiseen, joten sitä voidaan pitää perusteltuna tämän tutkielman kohteen Ilmavoimien sisäisen maineen tutkimiseen. Tavoitemaine on määritelty julkistetuista asiakirjoista, jotka määrittelevät niin puolustushallinnon kuin Ilmavoimien arvoja ja visiota. Taulukko 2 esittää tutkimusmittarin sekä tavoitemaineen vertailua.

Taulukko 2. Mainemittarin ja tavoitemaineen vertailua.

Voittoa tavoittelemattoman organisaation maineen ulottuvuudet (alla ulottuvuutta arvioitavia väittämiä) (Luoma-aho 2005, 270, 276)	Tavoitemaineen ulottuvuudet
<b>Viranomainen</b> - mm. byrokraattisuus, avoimuus, yhteistyökyky, dynaamisuus	<b>Yhteistyö, yhteiskuntavastuullisuus, toimintakulttuuri, suorituskyky</b>
<b>Arvostettu</b> - mm. arvostus, tunnettavuus, suunnan näyttäjä alallaan, ammattitaito	<b>Arvostettu, (yhteiskuntavastuu, yhteistyö)</b>
<b>Luotettu</b> - mm. puolueettomuus, luotettava, yhteinen hyvä, eettisyys, laatu	<b>Yhteiskuntavastuullisuus, laatuajattelu</b>
<b>Palveleva</b> - mm. aktiivisuus, asiakkaan tarpeiden tiedostaminen, lähestyttävä organisaatio on, omien päämäärien kommunikointi	<b>Yhteiskuntavastuullisuus, laatuajattelu, yhteistyö</b>
<b>Tehokas</b> - mm. tehokkuus, nopeus, aikataulut, johtaminen	<b>Suorituskyky, toimintakulttuuri</b>

Tavoitemaineelle ja tutkittavalle maineelle löytyy yhtäläisyyksiä käytännössä jokaiselta eri tasolta. Ulottuvuudet ovat osittain limittäin, koska tietyt arvot vaikuttavat hyvin vahvasti toisiinsa.



Yhteiskuntavastuullisuuden ulottuvuus laajana sisältönään vastaa moneen tutkielmassa käytetyn mittarin ulottuvuuksiin. Yhteiskuntavastuullisuus leimaa Ilmavoimia suuresti, koska Ilmavoimien missio on yhteiskunnan puolustaminen ja arvopohjassa oman maan puolustaminen nousee omaa etua tärkeämmäksi arvoksi.

Isänmaallisuus ja laatuajattelu ovat Ilmavoimissa toiminnan lähtökohta. Kyselylomake ei osaa, eikä voikaan ottaa kantaa isänmaallisuuden merkitykseen, koska se on spesifi arvo Puolustusvoimia tutkittaessa. Se on yksittäinen arvo, joka vaikuttaa kaikkeen ja sitouttaa henkilöstöä. Sen voisi ajatella liittyvät ulottuvuuteen *viranomaisen*, mutta kyseinen mittari ei sitä arvioi.

Laadun käsite nähdään Ilmavoimissa kokonaisvaltaisena ja kaikessa toiminnassa tulisi pyrkiä mahdollisimman laadukkaaseen toimintaan. Laatuajattelulle löytyy kuitenkin vastinpari ulottuvuudesta *luotettu*, joka selvittää organisaation luotettavuutta ja laatua. Myös ulottuvuutta *palveleva* arvottavissa kysymyksissä on laatuun liittyviä väittämiä. Ilmavoimien kontekstissa laatuajattelu pitää ymmärtää isompana kokonaisuutena, jonka pitäisi ohjata kaikkea toimintaa.

Ilmavoimat pitää tärkeänä muilta saatavaa arvostusta sekä sisäistä arvostusta. Tämä arvostus syntyy yhteistyön ja yhteiskuntavastuullisuuden tuloksena. Tavoitemaineen keskiössä olevaa arvostusta mittaa mainemittarin ulottuvuus *arvostettu*. Syy arvostuksen merkittävyyteen on mm. legitimitetin ylläpito sekä rekrytointi. Se luo myös suotuisat toimintaolosuhteet, kun organisaation jäsenet sekä sidosryhmät arvostavat toimijaa.

Ilmavoimat korostaa toiminnassaan yhteistyön merkitystä. Yhteistyötä on niin viranomaisyhteistyön kuin kansainvälinen yhteistyö. Se nähdään myös perusedellytyksenä tulosten saavuttamiselle ja tehtävien täyttämiseksi. Yhteistyö vaikuttaa yhteiskuntavastuullisuuteen ja arvostukseen ja ne liittyvät vahvasti toisiinsa. Mittari mittaa yhteistyötä kapea-alaisesti vain yhden väittämän osalta. Välillisesti yhteistyötä mittaavat kysymyksiä löytyy *viranomaisen* sekä *palveleva*-ulottuvuuksien alta. Ne mittaavat sitä, kuinka helposti lähestyttävä organisaatio on ja kuinka se ottaa sidosryhmiään huomioon.

Toimintakulttuurin ominaisuuksia löytyy kyselylomakkeen ulottuvuuksien *tehokas* ja *viranomainen* sisältä. Toimintakulttuuri ymmärretään Ilmavoimissa yhteisten ajattelu- ja toimintamallien sekä henkisen ympäristön ilmentymänä (Sivusuo & Mikkonen 2015, 16). Ulottuvuus *tehokas* arvottaa sitä, miten hyvin ja selkeästi organisaatiota johdetaan sekä kuinka yhtenäinen organisaatio on (Luoma-aho 2005, 270), muttei se suoranaisesti ota kantaa muihin kulttuuriin piirteisiin. Ulottuvuus *viranomainen* pitää sisällään kysymyksiä, jotka ottavat kantaa organisaation byrokraattisuuteen sekä siihen, miten joustavia organisaation toiminnot ovat (Luoma-aho 2005, 276). Ilmavoimien avointa ja luottamukseen perustuvaa virheraportointi- ja lentoturvakulttuuria on vaikea mitata tämän mittarin avulla. On tärkeä muistaa, että lentoturvallisuuskulttuuri on vain yksi osa Ilmavoimien toimintakulttuuria, eikä se ulotu muille toiminnan alueille. Se on kuitenkin Ilmavoimien toimintasuunnitelman määrittelemä tavoittemainen arvo, joka halutaan nähdä koko organisaation arvona. Ulottuvuus *viranomainen* ottaa yhdellä kysymyksellä organisaation avoimuuteen kantaa (Luoma-aho 2005, 276).

Tavoittemaiseen suorituskyvyn ulottuvuuden alle menevät sellaiset käsitteet, kuten kehityshaikuisuus, valmius, ratkaiseva, ammattitaitoinen, korvaamaton sekä kustannustehokas. Suorituskyyä mittarissa mittaa osittain ulottuvuudet *tehokas* sekä *viranomainen*. *Tehokas*-ulottuvuus mittaa kuinka tehokkaana vastaajat pitävät kohdeorganisaatiota ja kuinka nopea se on (Luoma-aho 2005, 270). Myös *viranomainen*-ulottuvuus ottaa kantaa organisaation dynaamisuuteen (Luoma-aho 2005, 276). Kaikkia tavoittemaiseen suorituskyvyn osa-alueita ei mittari pysty mittaamaan.

Tavoittemaine on muodostettu tässä työssä visioista sekä arvoista. Tästä syystä se on myös kiillotettu kuva siitä, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Tavoittemaine on sanansa mukaisesti tavoitetila, johon eri toiminnoilla ja prosesseilla pyritään pääsemään. Tavoittemaiseen pitää kuitenkin olla realistinen, jotta siihen uskotaan ja sen eteen halutaan tehdä töitä.

## 6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusaineisto kerättiin loka-marraskuun 2015 aikana. Tutkimukseen vastasi 112 (N=112) henkilöä, joka on noin 25 % koko Ilmasotakoulun henkilöstöstä. Vastausprosenttia voidaan pitää välttävänä, sillä kysely lähetettiin kolmeen kertaan henkilöstölle aikavälillä. 15.9. – 23.10.2015. Osaltaan heikkoon vastausprosenttiin saattaa vaikuttaa tietojärjestelmälliset haasteet, koska kysely oli internet-pohjainen ja lähetetty sisäisellä PVAH-järjestelmällä.

### 6.1 Taustatiedot

Taustatietona kysymyslomakkeessa (liite 1) kysyttiin vastaajan työtehtävää, ammattiryhmää, ikää sekä palvelusvuosia Ilmavoimissa. Keskimääräinen vastaaja oli taustatietojen mukaan yli 40-vuotias upseeri, joka toimii työntekijänä organisaatiossa. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Vastaajien jakautuminen taustamuuttujien mukaan.

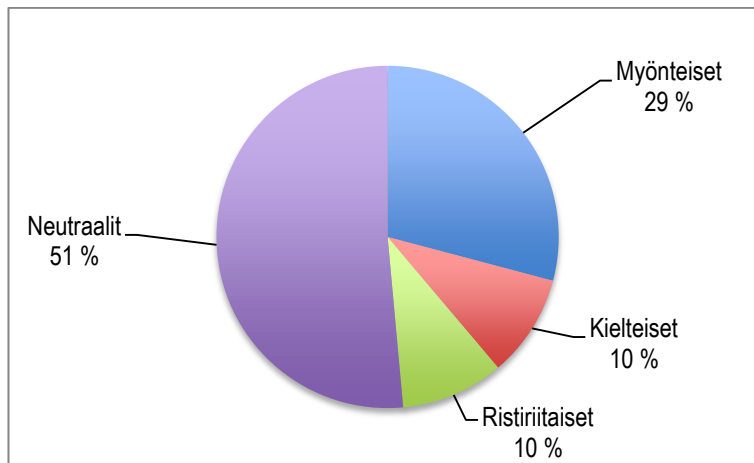
		<b>n</b>	<b>% ky- selyn sisällä</b>	<b>Vastaajien ~ % osuus Il- maSK:n am- mattiryhmän henkilöstöstä</b>
<b>Ammattiryhmä</b> (N= 112)	Upseeri	54	48.2	48
	Erikoisupseeri	9	8.0	36
	Aliupseeri (viras- sa)	10	8.9	8
	Sopimussotilas	1	0.9	7
	Siviili	15	13.4	16
	Opistoupseeri	22	19.6	23
	Kadetti	1	0.9	-
<b>Ikäluokka</b> (N= 112)	25 vuotta tai alle	13	11.6	
	26–40 vuotta	46	41.1	
	Yli 40 vuotta	53	47.3	
<b>Työvuodet Ilmavoimissa</b> (N=112)	Alle 3 vuotta	9	8.0	
	3-7 vuotta	23	20.5	
	Yli 7 vuotta	80	71.4	
<b>Työtehtävä</b> (N= 112)	Työntekijä / toimihenkilö	54	48.2	
	Keskijohto	37	33.0	
	Ylin johto	2	1.8	
	Asiantuntija	19	17.0	

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna upseerit muodostavat suurimman vastausryhmän. Upseerit myös vastasivat aktiivisimmin suhteessa todelliseen määrään nähden. Koko Ilmasotakoulun upseereista lähes puolet vastasi kyselyyn. Toiseksi suurin vastausryhmä on opistoupseerit. Verrattuna Ilmasotakoulun henkilöstörakenteeseen aliupseerien vastausmäärää voidaan pitää verrattain pienenä. Ilmasotakoulun aliupseereista vain noin 8 % vastasi kyselyyn. Muut ammattiryhmät noudattelevat Ilmasotakoulun ammattiryhmien osuuksia. (Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2016–2020) Aineisto ei ole jakautunut täysin tasaisesti ammattiryhmien kesken. Kadettien tarkkoja määriä ei ollut saatavilla tätä tutkielmaa tehdessä. Sopimussotilaiden ja kadettien ammattiryhmiin tuli vain 1 vastaus per ryhmä, joten yleistyksiä ryhmistä ei tulla tässä työssä tekemään.

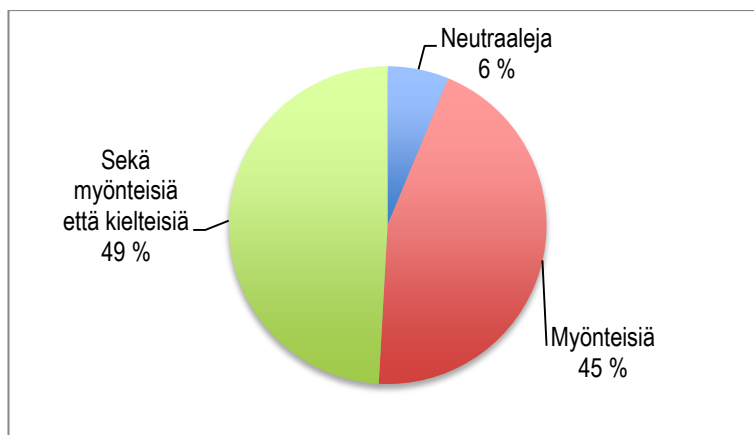
Vastaajien työtehtävät jakautuvat tasaisesti linjaorganisaation mukaisesti, jossa työntekijöitä tai toimihenkilöiden vastauksia on lähes puolet aineistosta. Yhden kolmanneksen vastauksista muodostaa keskijohto ja loput ovat ylintä johtoa sekä asiantuntijoita. Iän perusteella otos on jakautunut siten, että suurin vastaajaryhmä on yli 40-vuotiaat. Toiseksi suurin ryhmä on 26–40-vuotiaat ja pienin alle 25-vuotiaat. Vuonna 2013 Puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä oli 41.7 ja suurin ikäryhmä olivat 45–49-vuotiaat (19.1 %) (PV HTP 2013, 11). Vastaajista lähes kaikki ovat palvelleet yli 3 vuotta ja enemmistö yli 7 vuotta. Tämä on tutkielman kannalta hyvä asia, kun vastaajilla on kokemusta Ilmavoimista pidemmältä ajalta.

## 6.2 Avoimet kysymykset

Ensimmäisellä kysymyksellä heräteltiin vastaajia aihealueeseen ja pyydettiin esittämään muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä vastaajalle tulee ensimmäisenä mieleen Ilmavoimista. Vastauksia kysymykseen tuli 103 kpl, jota voidaan pitää hyvänä suhteessa 112 vastaajan kokonaismäärään nähden. Vastaukset koodattiin neljään pääluokkaan (liite 2), jotka ovat *myönteiset*, *kielteiset*, *neutraalit* ja *ristiriitaiset* (kuvio 7). *Myönteiset*-kategoria pitää sisällään selkeästi myönteisiä asioita, kun taas *kielteiset*-kategoria puhtaasti negatiivisävytteisiä. *Neutraali*-kategoria pitää sisällään vastauksia, joissa ei ole niin paljon tunnelatausta ja vastauksien sävy ei ole kantaa ottava. *Ristiriitaiset*-kategoria kokoaa vastauksia, jotka ovat sekä myönteisiä, että kielteisiä.



Kuvio 7. Ensimmäiset mieleen tulevat maininnat Ilmavoimista



Kuvio 8. Henkilöstön kokemukset Ilmavoimien toiminnasta

Ensimmäiseen kysymykseen vastattiin lähtökohtaisesti neutraalisti tai myönteisesti. *Myönteiset-* ja *neutraalit-*kategorian erottelu osoittautui hieman haastavaksi samantyyppisten vastauksien takia. Neutraaleja vastauksia on vastauksista noin puolet eli 51 %. Sävyiltään myönteisiä vastauksia on 29 %. Kielteisiä sekä ristiriitaisia vastauksia on molempia 10 % vastauksista. Neutraalit vastaukset käsittelevät ilmapuolustus, lentokoneita sekä organisaatiota:

*”Ilmatilan vartija,”*

*”Ilmapuolustus, hävittäjätorjunta, sininen,”*

*”Asiantuntijuus, luotettavuus, operatiivisuus, valmius”*

Myönteisissä arvioinneissa (29 %) laadukas toiminta, hyvä ilmapiiri koetaan tärkeinä asioina:

*”Tekninen ja nykyaikainen puolustushaara, henkilöstön osaaminen huippulaatua. Ilmavoimien osaamista arvostetaan Suomalaisessa yhteiskunnassa laajalta”*

*”Qualitas potentia nostra – Laadussa on voimamme”*

*”Avoin ilmapiiri, jossa jokainen saa kertoa oman näkemyksensä. Yhdessä tekemisen meininki, toisissaan mutta ei totisena”.*

Kielteiset arviot (10 %) kohdistuvat organisaatioon, rahaan sekä resursseihin:

*”Kallispalkkaiset työntekijät”,*

*”Aina muutoksessa”,*

*”Puolustusvoimiin kuuluva sekasortoinen organisaatio”,*

*”Resurssit ei vastaa työmäärää”.*

Ristiriitaiset arviot (10 %) käsittelevät byrokraattisuutta ja yleistä toimintaa:

*”Lentotoiminta dynaamista (ydin), muu toiminta joksenkin lapsenkengissä”,*

*”Luotettavuus, positiivinen julkisuuskuva, tekemisen meininki, haasteena byrokratia nopeissa tilanteissa”,*

*”Ilmavoimat on keskeinen osa Puolustusvoimien julkisuuskuvaa tällä hetkellä.*

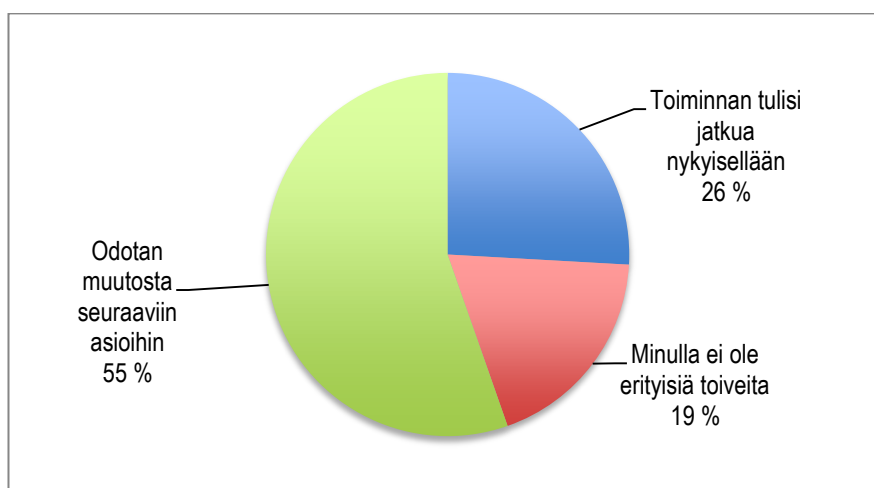
*Maine on todennäköisesti parempi kuin toiminta sisältä katsoen antaisi olettaa.”*

Ensimmäiselle kysymykselle tehtiin myös sisällönerittely aineistolähtöisesti, jolloin valmiita kategorioita ei ollut ohjaamassa vastausten luokittelua. Vastausten pohjalta löydettiin 84 erilaista attribuuttia (liite 3). Eniten mainintoja saavat lentäminen/lentokoneet ( $n=22$ ), laatu ( $n=14$ ), teknisyys ( $n=12$ ), nykyaikaisuus ( $n=11$ ) sekä ammattitaito ( $n=10$ ). Lentäminen on Ilmavoimien päätehtävä, joten sen mainitseminen on normaalia. Kuitenkin laatu, teknisyys, nykyaikaisuus ja ammattitaito liittyvät tavoittemaineen määrittelyyn ja siihen, mitä Ilmavoimat asiakirjojen valossa haluaa olla, joten niiden nousemista aineistosta voidaan pitää mielenkiintoisena.

Kysely sisälsi myös kolme muuta kysymystä, joilla pyrittiin saamaan lisäinformaatiota väiteparien tueksi. Neljäs kysymys (kuvio 8) pyrki selvittämään samantyyppistä asiakokonaisuutta kuin kysymys 1, mutta tähän kysymykseen on annettu vastausvaihtoehdot, jotka noudattelevat ensimmäisen kysymyksen luokittelua. Vastaajista suurimmalla osalla (49 %) on sekä myönteisiä, että kielteisiä kokemuksia Ilmavoimista. 45 % vastaajista on pääasiassa myönteisiä kokemuksia Ilmavoimista. Loput vastaajista kokevat Ilmavoimat neutraaliksi (6 %).

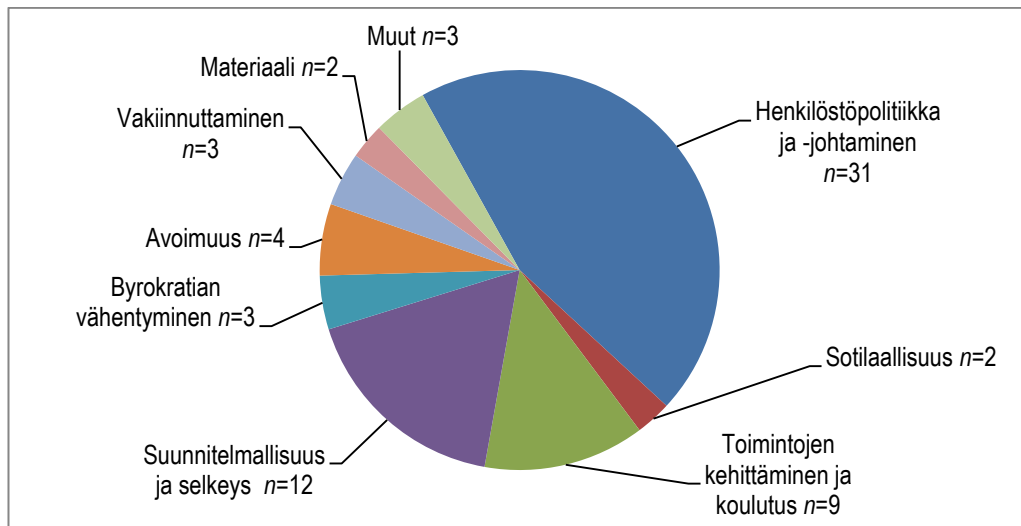
Vertailtaessa ensimmäistä ja neljättä kysymystä huomion arvoista on, että ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastaajat vastasivat paljon neutraalimpaan sävyyn (51 %). Kysyttäessä kokemuksia vain 6 % kuitenkin pitää kokemuksiaan Ilmavoimista neutraaleina. Suurimmalla osalla on ristiriitaisia kokemuksia, mutta harva kirjoittaa niistä ensimmäiseen kysymykseen. Kysymyksen asettelu oli erilainen, koska ensimmäisessä kysyttiin mielikuvia ja toisessa kokemuksia. Hyvän maineen kannalta tämä on ristiriidassa teorian kanssa, koska hyvän maineen perustana ovat hyvät teot ja hyvä toiminta (Aula & Mantere 2005, 72). Kokemukset taas perustuvat organisaation toimintaan. Puolet vastaajista toteaa, että heillä on ollut sekä myönteisiä, että kielteisiä kokemuksia Ilmavoimista. Se ei kuitenkaan ilmene ensimmäisessä kysymyksen vastauksista.

Kysymyksellä viisi pyrittiin selvittämään henkilöstön tulevaisuuden toiveita ja mihin vastaajat haluaisivat muutosta (kuvio 9). Vastaajista noin puolet (45 %) on sitä mieltä, että toiminnan tulisi jatkua nykyisellään tai heillä ei ole erityisiä toiveita Ilmavoimien toiminnasta. Kuitenkin 55 % vastaajista ( $n=62$ ) kaipaavat muutosta (kuvio 10). Vastaajista puolet ( $n=31$ ) kokevat kaipaavansa muutosta henkilöstöpolitiikkaan ja -johtamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että kokonaisvastaajista ( $N=112$ ) yli neljännes on jollain tasolla tyytymätön henkilöstöpolitiikkaan ja johtamiseen. Tämä myös saattaa vaikuttaa siihen, että toiseksi eniten mainintoja saivat toiminnan suunnitelmallisuuteen ja selkeyteen liittyvät maininnat ( $n=12$ ).



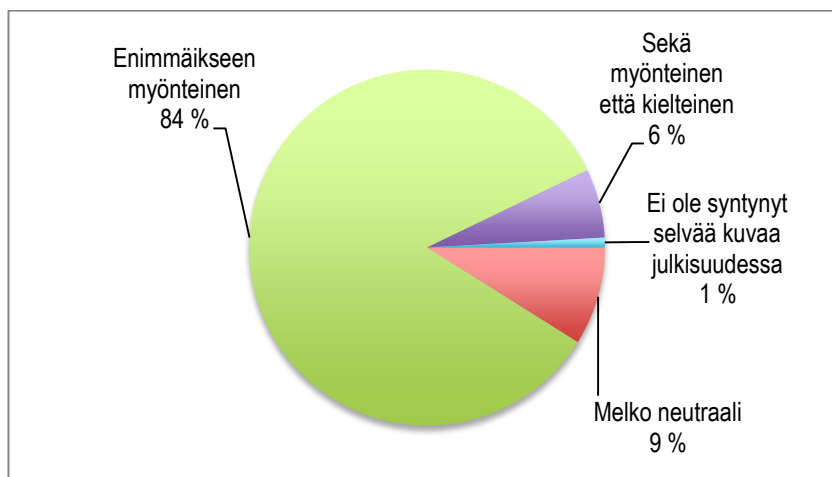
Kuvio 9. Henkilöstön odotukset Ilmavoimien toiminnasta tulevaisuudessa.





Kuvio 10. Henkilöstön toiveet muutoksen kohteista tulevaisuudessa

Kysymyksellä 6 selvitettiin sitä, miten työntekijät ovat kokeneet Ilmavoimien julkisuudessa syntyneen kuvan (kuvio 11). 84 % vastaajista kokee, että syntynyt kuva on enimmäkseen ollut myönteinen. Seuraava vastaanottajaryhmä kokee, että kuva on melko neutraali (9 %). Ristiriitainen kuva on syntynyt vain 6 % vastaajia. Lopuille vastaajista ei ole syntynyt selkeää kuvaa Ilmavoimista julkisuudessa.



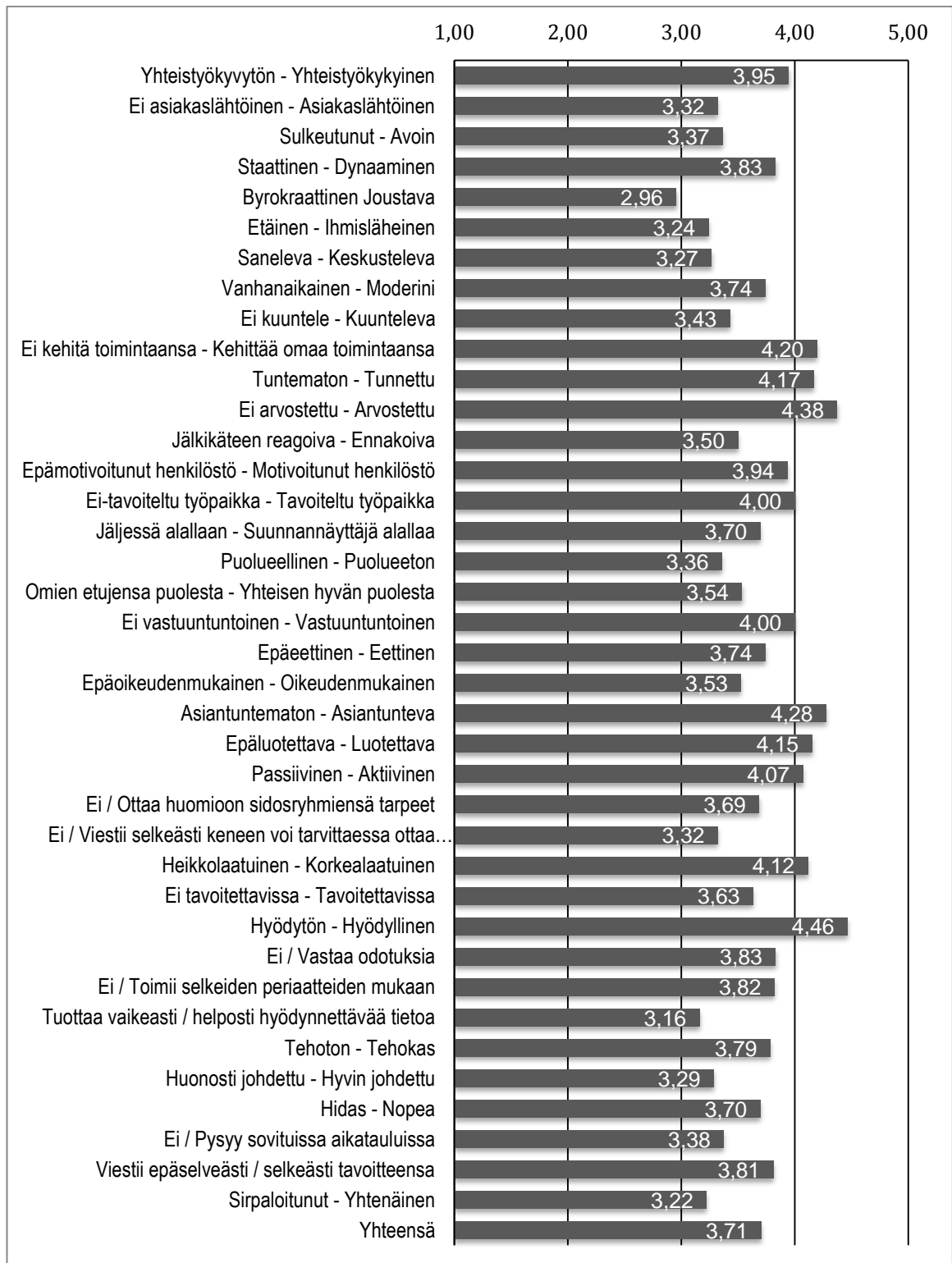
Kuvio 11. Henkilöstön mielipide Ilmavoimista syntyneestä julkisuusku-  
vasta.

Yhteenveto avoimista kysymyksistä osoittaa, että ulospäin Ilmavoimat näyttää vastaanottajien mielestä myönteisemmältä, kuin mitä omat kokemukset ovat.

### 6.3 Adjektiiviparit ja summamuuttujat

Ilmavoimien mainetta mitattiin kyselylomakkeella 38 vastakohtaisen adjektiivin avulla. Asteikkona käytettiin viisiportaista asteikkoa. Kyselyyn vastasi 112 (N=112) henkilöä. Vastauksien moodi on 4, joka kertoo siitä, että data ei välttämättä ole normaalisti jakautunut. Normaaliliutta testattiin Kolmogorov–Smirnovin testillä, jonka mukaan aineisto ei ole normaalisti jakautunut. Mitattu arvo on  $\text{sig.} < 0.01$ . Raja-arvona Kolmogorov–Smirnovin testissa pidetään  $< 0.05$  (Heikkilä 2004, 235.) Datan painopiste on lähempänä positiivia arvoja.

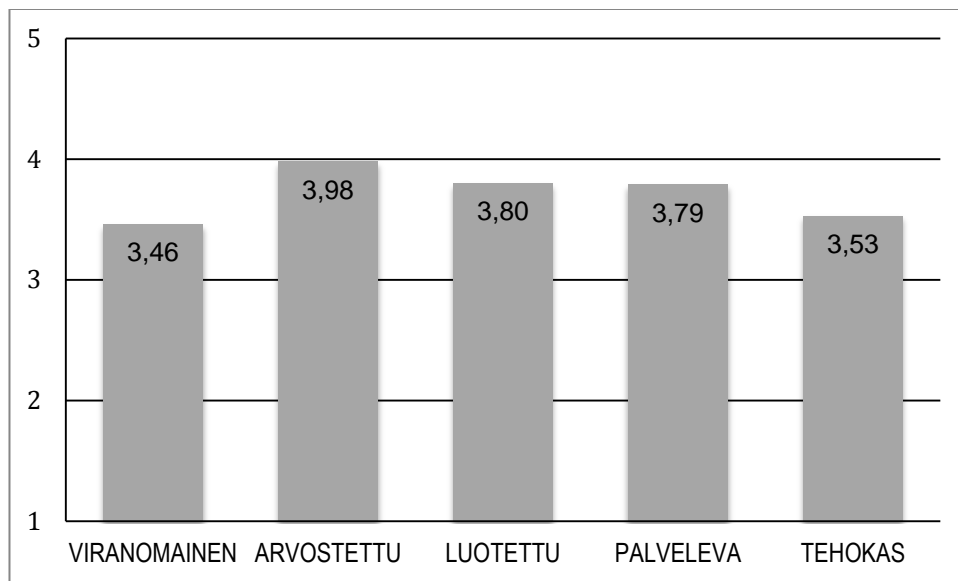
Kuviosta 12 nähdään vastauksien painottuvan lähemmäs positiivisimpia arvoja. Arvo 3 kuvastaa neutraalia suhtautumista väiteparia kohtaan. Ainoa väitepari, joka on keskiarvollisesti alle 3, on *byrokraattinen – joustava* ( $\bar{x}=2.96$ ,  $s=1.12$ ). Korkeimmat keskiarvot löytyvät väitepareista *hyödytön – hyödyllinen* ( $\bar{x}=4.46$ ,  $s=.77$ ), *ei arvostettu – arvostettu* ( $\bar{x}=4.37$ ,  $s=.69$ ) sekä *asiantuntematon – asiantunteva* ( $\bar{x}=4.28$ ,  $s=.79$ ). Väiteparien kokonaiskeskiarvo on  $\bar{x}=3.71$ ,  $s=.061$ .



Kuvio 12. Väiteparien keskiarvot.

### 6.3.1 Summamuuttujat

Summamuuttujat perustuvat Luoma-ahon (2005) tutkimuksen mukaisille ulottuvuuksille, joita ovat: *viranomainen*, *arvostettu*, *luotettu*, *palveleva* sekä *tehokas*. Aineistolle yritettiin ajaa exploratiivinen faktorianalyysi, mutta aineiston niukkuuden (N=112) takia faktorianalyysi ei tuottanut vahvistusta kysymyslomakkeen toimivuudelle tässä yhteydessä. Tästä syystä tässä työssä käytetään mittarin mukaisia summamuuttujia, jotka on esitelty liitteessä 4.



Kuvio 13. Ilmavoimien maineen ulottuvuudet ja arvot

Voittoa tavoittelemattoman organisaation maine koostuu tässä tutkielmasta viidestä ulottuvuudesta (kuvio 13). Ulottuvuuksista korkeimman arvosanan saa *arvostettu* ( $\bar{x}=3.98$ ,  $s=.60$ ). Seuraavaksi korkeimmat arvot saavat *luotettu* ( $\bar{x}=3.80$ ,  $s=.70$ ) sekä *palveleva* ( $\bar{x}=3.79$ ,  $s=.58$ ). Alaisimmat arvosanat saavat ulottuvuuden *tehokas* ( $\bar{x}=3.53$ ,  $s=.79$ ) sekä *viranomainen* ( $\bar{x}=3.46$ ,  $s=.67$ ). Mikään ulottuvuus ei ylitä arvoa 4.0 ja kaikki arvot ovat .52 arvon sisällä toisistaan. Jos arvoa 3.0 pidetään neutraalina, ovat kaikki arviot myönteiseen suuntaan.

### 6.3.2 Taustamuuttujien vaikutus maineeseen

Taustamuuttujia kyselyssä oli neljä, jotka olivat ammattiryhmä, ikä, palvelusvuodet sekä työtehtävä. Taustamuuttujia vertailtiin keskiarvojen perusteella kokonaismaineeseen ja niistä ilmenevät erot varmistettiin varianssianalyysillä. Koska aineisto ei ole normaalisti jakautunut, käytettiin analyysissä ei-parametrisiä testejä. Testiksi valittiin Kruskal–Wallisin testi, koska muuttujia oli enemmän kuin kaksi (Nummenmaa 2010, 266–268). Tätä voidaan pitää vastineena parametriselle varianssianalyysille (Nummenmaa 2010, 266).

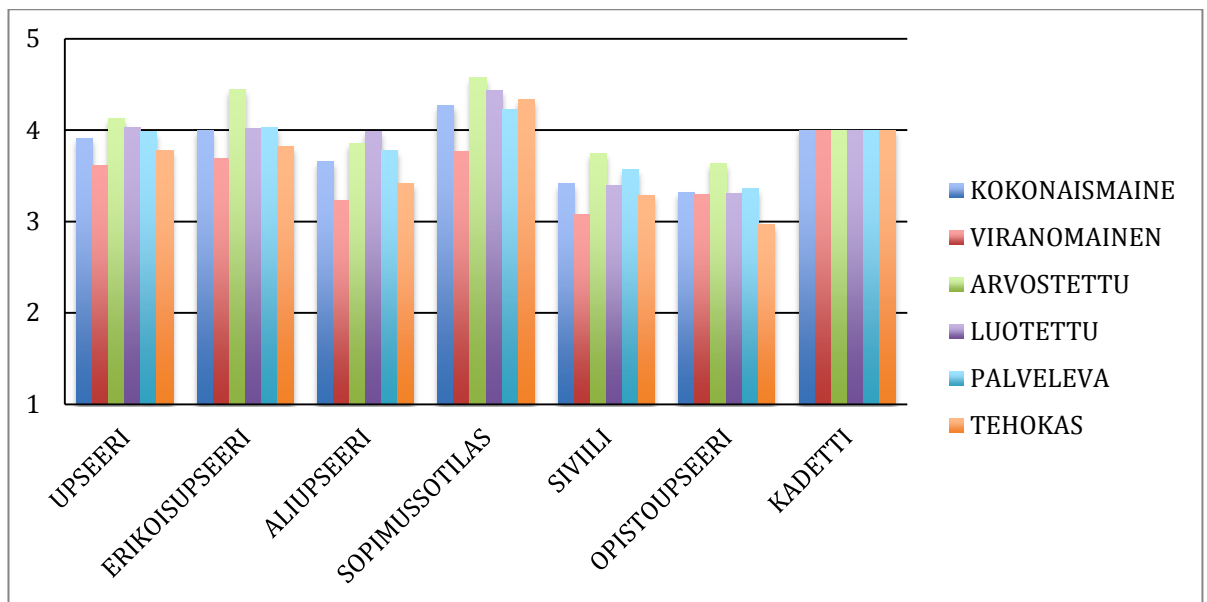
Ammattiryhmien vertailu varianssianalyysillä kokonaismaineen osalta antaa merkitsevyysarvoksi  $p < .005$  eli ryhmien välillä on tilastollisesti merkittäviä eroja. Ammattiryhmissä upseereilla ja opistoupseereilla on tilastollisesti merkitseviä eroja ( $X^2(6,112) = 18.70$  adj.  $p < .009$ .) Ammattiryhmän vaikutusta maineeseen voidaan tutkia tässä tutkielmassa varauksella, koska kaksi ammattiryhmää (sopimussotilas & kadetti) sisältävät vain yhden vastaajan.

Taulukko 4 sisältää kokonaismaineen sekä maineen eri ulottuvuuksien erot ammattiryhmitäin. Varianssianalyysi tuotti tuloksen, jonka mukaan kaikilla muilla paitsi *viranomaisen* ulottuvuudella on merkittäviä eroja ammattiryhmän sisällä. Jokaiselle parille tehtiin parivertailu ja kaikki tilastollisesti merkitsivät erot (adj.  $p < .05$ ) on merkitty taulukkoon.

Taulukko 4 Ammattiryhmien välisten erojen tarkastelu

	Upseeri <i>n</i> =54		Erikoisupseeri <i>n</i> =9		Aliupseeri <i>n</i> =10		Sopimussotilas <i>n</i> =1		Siviili <i>n</i> =15		Opistoupseeri <i>n</i> =22		Kadetti <i>n</i> =1		$X^2(6,112)$	<i>p</i>
	$\bar{x}$	<i>s</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>		
Kokonais- maine	3.90 <sup>a</sup>	.43	4.00	.53	3.65	.64	4.27	-	3.41	.73	3.31 <sup>a</sup>	.68	4.00	-	18.70	.005
Viranomainen	3.61	.57	3.69	.59	3.23	.67	3.78	-	3.07	.86	3.30	.70	4	-	9.64	.140
Arvostettu	4.12 <sup>b</sup>	.43	4.44	.47	3.86	.68	4.57	-	3.74	.66	3.64 <sup>b</sup>	.72	4	-	19.08	.004
Luotettu	4.03 <sup>c</sup>	.53	4.02	.68	3.99	.72	4.43	-	3.39	.90	3.31 <sup>c</sup>	.63	4	-	23.74	.001
Palveleva	3.98 <sup>d</sup>	.50	4.02	.39	3.78	.69	4.22	-	3.56	.57	3.36 <sup>d</sup>	.60	4	-	20.02	.003
Tehokas	3.78 <sup>e</sup>	.61	3.81	.78	3.42	.68	4.33	-	3.29	.85	2.96 <sup>e</sup>	.94	4	-	18.09	.006

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (<sup>a, b, c, d, e</sup>) poikkeavat toisistaan merkitsevyystasolla  $p < 0.05$ .



Kuvio 14. Ilmavoimien maine ammattiryhmittäin

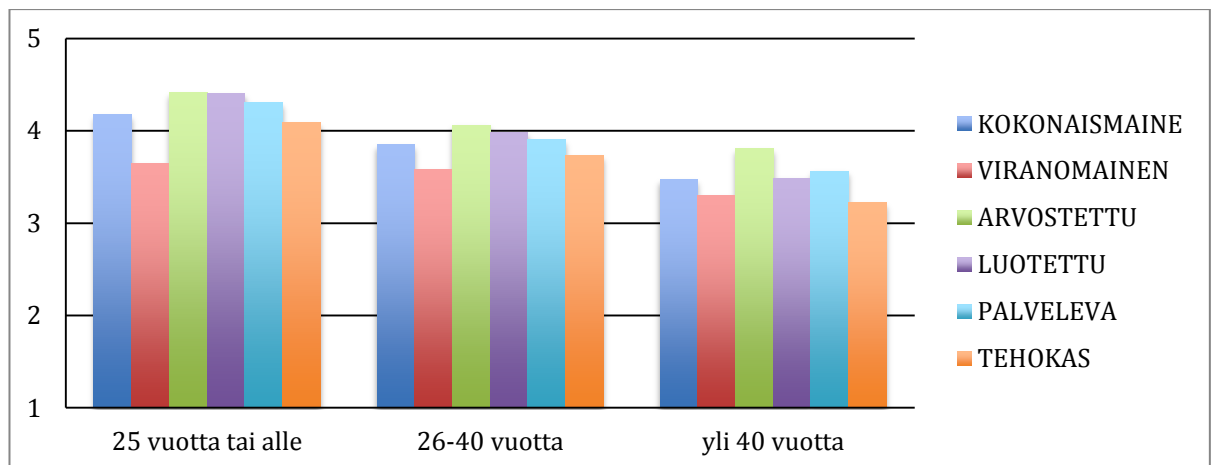
Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että upseereiden ja opistoupseereiden näkemykset poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi arvostettu  $\chi^2(6, 112) = 19.08, p < .016$ , luotettu  $\chi^2(6, 112) = 23.74, p < .01$ , palveleva  $\chi^2(6, 112) = 20.02, p < 0.06$  ja tehokas  $\chi^2(6, 112) = 18.09, p = .006$  ulottuvuuksien välillä. Vain *viranomainen*-ulottuvuudella tilastollisesti merkittäviä eroja ei ole. Kuviota 14 tarkastelemalla näyttäisi, että sopimussotilaan näkemykset olisivat korkeimmat. Tuloksista ei kuitenkaan kannata tehdä päätelmiä, koska sopimussotilaista oli vastaajina vain yksi ( $n=1$ ).

Myös vastaajien iällä on yhteyttä muodostuneeseen maineeseen (taulukko 5). Kun ikäryhmiä eroavaisuuksia verrattiin kokonaismaineeseen, on yli 40-vuotiaiden ikäryhmän ja 25 vuotta tai alle ikäryhmän välillä tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ( $p < .001$ ). Yli 40-vuotiaiden ikäryhmän sekä 26–40-vuotiaiden ikäryhmän välillä on tilastollisesti merkitsevä ero ( $p < .05$ ).

Taulukko 5. Iän yhteys maineeseen

	25 vuotta tai alle $n=13$		26-40 vuotta $n=46$		Yli 40 vuotta $n=53$		$X^2(2,112)$	$p$
	$\bar{x}$	$s$	$\bar{x}$	$s$	$\bar{x}$	$s$		
<b>Kokonaismaine</b>	4.17 <sup>a</sup>	.35	3.85 <sup>b</sup>	.45	3.47 <sup>ab</sup>	.68	16.84	.001
<b>Viranomainen</b>	3.64	.64	3.58	.59	3.30	.72	3.97	.137
<b>Arvostettu</b>	4.42 <sup>c</sup>	.29	4.06	.45	3.81 <sup>c</sup>	.70	12.49	.002
<b>Luotettu</b>	4.41 <sup>df</sup>	.46	3.98 <sup>ef</sup>	.51	3.49 <sup>de</sup>	.75	26.9	.001
<b>Palveleva</b>	4.32 <sup>g</sup>	.33	3.90 <sup>h</sup>	.50	3.56 <sup>gh</sup>	.60	19.50	.001
<b>Tehokas</b>	4.09 <sup>i</sup>	.36	3.73 <sup>j</sup>	.63	3.22 <sup>ij</sup>	.88	16.75	.001

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (<sup>a, b, c, d, e, f, g, h, i, j</sup>) poikkeavat toisistaan merkitsevyytensä  $p < .05$ .



Kuvio 15. Ilmavoimien maine ikäryhmittäin.

Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että alle 25-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden näkemykset poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan arvostettu  $X^2(2, 112) = 12.49$ , adj.  $p < .002$ , luotettu  $X^2(6, 112) = 26.9$ , adj.  $p < .001$ , palveleva  $X^2(6, 112) = 19.50$ , adj.  $p < .001$  sekä tehokas  $X^2(6, 112) = 16.75$ , adj.  $p < .001$ , ulottuvuuksien välillä. Suurimmat erot ryhmien välillä ovat luotettu ja palveleva-ulottuvuuksilla. Alle 25-vuotiaiden ja 26–40-vuotiaiden välillä on eroja vain luotettu  $X^2(6, 112) = 26.9$ , adj.  $p < .05$  ulottuvuuden välillä.



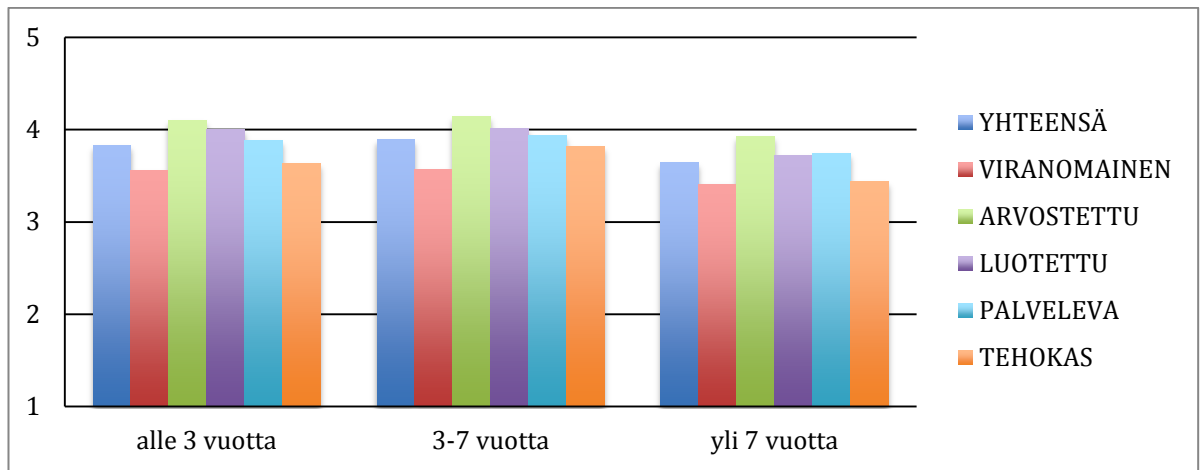
26–40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden näkemykset poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan luotettu  $\chi^2(6, 112) = 26.9$ , adj.  $p < .002$ , palveleva  $\chi^2(6, 112) = 19.50$ , adj.  $p < .019$  sekä tehokas  $\chi^2(6, 112) = 16.75$ , adj.  $p < .009$  ulottuvuuksien välillä.

Iällä koetaan olevan vaikutusta maineeseen. Kokonaismaineen kannalta suurimmat erot ovat nuorten ja vanhojen välillä (kuvio 15). Nuoret, alle 25-vuotiaiden ryhmä arvioi maineen korkeammalle kuin yli 40-vuotiaiden ryhmä. Suurimmat erot maineen ulottuvuuksissa ovat *luotettu*-ulottuvuudessa, jossa trendi iän suhteen on laskeva.

Kolmanneksi tarkasteltiin taustamuuttujan ”palveluksen pituus” yhteyttä maineeseen (taulukko 6). Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että palveluksen pituus ei vaikuta mitattuun maineeseen eikä ryhmien välillä havaita eroja. Kuitenkin ikä ja palveluksen pituus korreloivat positiivisesti ja yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $r_s = .45$ ,  $p < .001$ ). Kuvio 16 havainnollistaa erojen puuttumista.

Taulukko 6. Palveluksen pituuden yhteys maineeseen

	Alle 3 vuotta		3-7 vuotta		Yli 7 vuotta		$\chi^2(2,112)$	$p$
	$n=9$		$n=23$		$n=80$			
	$\bar{x}$	$s$	$\bar{x}$	$s$	$\bar{x}$	$s$		
<b>Kokonaismaine</b>	3.83	.5	3.89	.43	3.65	.65	2.84	.24
<b>Viranomainen</b>	3.56	.72	3.57	.56	3.41	.70	.59	.74
<b>Arvostettu</b>	4.10	.53	4.14	.41	3.93	.65	2.03	.36
<b>Luotettu</b>	4.0	.53	4.01	.55	3.72	.75	2.84	.24
<b>Palveleva</b>	3.88	.46	3.94	.54	3.74	.61	1.46	.48
<b>Tehokas</b>	3.63	.72	3.81	.48	3.44	.86	2.91	.23

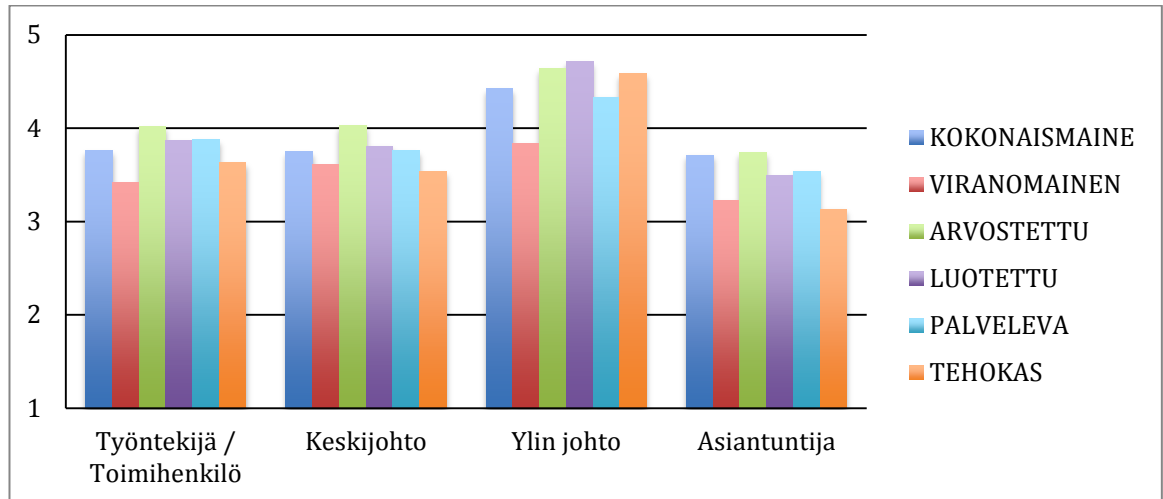


Kuvio 16. Ilmavoimien maine palveluksen pituuteen verrattuna

Viimeisenä muuttujana oli työtehtävä, jonka yhteyttä verrattiin mitattuun maineeseen (taulukko 7). Varianssianalyysin tulokset osoittavat, ettei työtehtävien eroilla ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Kuitenkin jos dataa analysoidaan keskiarvojen perusteella niin ylimmän johdon ( $n=2$ ) näkemykset Ilmavoimien maineesta ovat keskimääräistä korkeampia (kuvio 17).

Taulukko 7. Työtehtävän yhteys maineen kokemiseen

	Työntekijä / toimihenkilö n=54		Keskijohto n=37		Ylin johto n=2		Asiantuntija n=19		$\chi^2(3,112)$	P
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s		
<b>Kokonaismaine</b>	3.76	.55	3.75	.59	4.42	.25	3.43	.71	7.16	.067
<b>Viranomainen</b>	3.42	.62	3.61	.68	3.83	.39	3.32	.74	4.96	.175
<b>Arvostettu</b>	4.01	.55	4.02	.59	4.64	.51	3.74	.72	5.37	.146
<b>Luotettu</b>	3.87	.64	3.81	.72	4.71	.40	3.50	.78	6.79	.079
<b>Palveleva</b>	3.88	.55	3.76	.55	4.33	.16	3.53	.71	5.45	.142
<b>Tehokas</b>	3.63	.74	3.53	.72	4.58	.59	3.13	.95	7.91	.048



Kuvio 17. Ilmavoimien maine työtehtävän mukaan

Ylimmän johdon näkemykset asiantuntijoiden näkemyksiin verrattuna ovat selvästi alhaisempia. Suurimmat erot ovat *tehokas* ja *luotettu*-ulottuvuuksilla. Ylimmän johdon vastauksien keskiarvot olivat korkeimmat. Testi ottaa huomioon vastaanottajamäärät, joten tilastollisesti merkittäviä eroja ei ryhmien välillä voida havaita.

#### 6.4 Kouluarvosana

Kyselylomakkeen kysymyksessä 3 kysyttiin ”Minkä kouluarvosanan antaisit Ilmavoimille ja sen toiminnalle?” Vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana asteikolla 4–10. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen. Kaikkien vastauksien keskiarvo on 7.99 eli kouluarvosanana 8. Kysymyksen moodiarvo on myös 8. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Ammattiryhmien sekä työtehtävien mukaan annetut kouluarvosanojen keskiarvot

		$\bar{x}$	Kouluarvosana	<i>s</i>
<b>Ammattiryhmä</b> ( <i>N</i> =112)	Upseeri <i>n</i> =54	8.21	8+	.56
	Erikoisupseeri <i>n</i> =9	8.67	8 <sup>1/2</sup>	.33
	Aliupseeri <i>n</i> =10	7.75	8-	.75
	Sopimussotilas <i>n</i> =1	8.5	8 <sup>1/2</sup>	-
	Siviili <i>n</i> =15	7.43	7 <sup>1/2</sup>	1.02
	Opistoupseeri <i>n</i> =22	7.65	7 <sup>1/2</sup>	.76
	Kadetti <i>n</i> =1	8.0	8	-
<b>Työtehtävä</b> ( <i>N</i> =112)	Työntekijä / toimi- henkilö <i>n</i> =54	7.98	8	.70
	Keskijohto <i>n</i> =37	8.14	8+	.81
	Ylin johto <i>n</i> =2	9.0	9	.00
	Asiantuntija <i>n</i> =19	7.64	7 <sup>1/2</sup>	.74
	Yhteensä	7.99	8	.76

Erikoisupseerit antoivat korkeimman kouluarvosanan (8<sup>1/2</sup>). Ilmavoimat sai huonoimman kouluarvosanan (7<sup>1/2</sup>) siviilien sekä opistoupseerien ammattiryhmistä. Siviilien vastausten kohdalla huomattavaa on korkea keskihajonta *s*=1.02. Kokonaisuutena aineiston pohjalta ammattiryhmät antavat samansuuntaisia kouluarvosanoja Ilmavoimille. Perusopetusasetuksen mukaan arvosanat sanallisessa muodossa tarkoittavat seuraavaa: 7 tyydyttävä, 8 hyvä, 9 erinomainen (Perusopetusasetus 852/1998).

Työtehtävien mukaan annetut keskiarvot noudattelevat samaa linjaa adjektiivivastausten kanssa. Ylin johto antoi selkeästi parhaan arvosanan (9) Ilmavoimille ja asiantuntijat taas huonoimman ( $7\frac{1}{2}$ ).

## 6.5 Yhteenveto tuloksista

Ilmavoimien maine Ilmasotakoulun henkilöstön mielestä on hyvä. Kun ihmisiä pyydettiin kuvailemaan muutamalla sanalla Ilmavoimia, oli vastausten sävy suurimmaksi osaksi neutraali (51 %) tai myönteinen (29 %). Kokemukset Ilmavoimista ovat pääasiassa myönteisiä (45 %), kuitenkin lähes puolet (49 %) vastasi, että heillä on sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia Ilmavoimista. Tulevaisuuden osalta noin puolet (45 %) haluaisi, että toiminta jatkuisi samantyyppisenä. Loput (55 %) toivoo tulevaisuuteen muutosta. Suurin muutostarve liittyy henkilöstöpolitiikkaan, -resursseihin ja -johtamiseen. Suurin osa (84 %) suhtautuu myönteisesti julkisuudessa muodostuneeseen kuvaan Ilmavoimista.

Differentiaali-osiosta muodostettiin lomakkeen teorian mukaisesti summamuuttujat. Kokonaisarvosanaksi Ilmavoimat saa 3.71 asteikolla 1–5. Ulottuvuuksista korkeimmat arvot saavat *arvostettu* ( $\bar{x}=3.98$   $s=.60$ ) sekä *luotettu* ( $\bar{x}=3.80$   $s=.70$ ). Alhaisimman arvon saa ulottuvuus *viranomainen* ( $\bar{x}=3.46$   $s=.67$ ). Kaikkien vastaajien kesken maine koetaan hyväksi. Maine-eroja tutkittiin taustamuuttujien perusteella ja suurimmat erot löytyvät ammattiryhmien sekä ikäkauman kesken. Huonommaksi maineen arvioivat opistoupseerit ( $\bar{x}=3.31$   $s=.68$ ). Upseereiden ja opistoupseereiden näkemykset poikkeavat eniten ja ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p<.001$ ). Iällä on yhteys koettuun maineeseen. Mitä vanhempi vastaaja on, sitä huonommaksi hän maineen arvioi. Alle 25-vuotiaat antoivat korkeimman arvosanan ( $\bar{x}=4.17$   $s=.35$ ) Heikoimman ( $\bar{x}=3.47$   $s=.68$ ) arvosanan antoi yli 40-vuotiaiden ryhmä. Työvuodet tai työtehtävät eivät vaikuta testien mukaan maineeseen adjektiiviväittämöosiossa.

Kouluarvosanojen keskiarvo on 8, jota voidaan pitää hyvänä. Kouluarvosanat ammattiryhmien välillä vaihtelevat välillä  $7\frac{1}{2}$ – $8\frac{1}{2}$ . Työtehtäviä vertailtaessa korkeimman arvosanan (9) Ilmavoimille antaa ylin johto ja heikoimman ( $7\frac{1}{2}$ ) asiantuntijat.

Tutkimuslomake kartoitti Ilmavoimien mainetta Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa. Tulosten pohjalta Ilmavoimien mainetta Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa voidaan pitää keskiarvolla hyvänä. Sieltä kuitenkin löytyy mielenkiintoisia eroja.

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Ilmavoimien maine Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa

Empiirisen osion perusteella Ilmavoimilla vallitsee Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa kokonaisuutena hyvä maine. Kouluarvosanan keskiarvo on 8. Semanttisen differentiaalın tulokset ovat myös myönteisiä. Ensimmäisen avoimen kysymyksen vastausten sävy on pääasiassa myönteinen tai neutraali. Myös Ilmavoimista julkisuudessa syntynyt kuva on lähes kaikkien vastaajien mielestä myönteinen.

Suurimmat erot maineen osalta ovat upseereiden sekä opistoupseereiden välillä. Upseeriston (sis. Erikoisupseerit) näkemykset Ilmavoimien maineesta ovat kaikista myönteisimpiä kaikilla mittareilla. Erot kuitenkin muihin henkilöstöryhmiin ovat suhteellisen pieniä ja tilastollisesti merkitseviä eroja on kokonaismaineen kannalta vain upseereiden sekä opistoupseereiden välillä. Aiemmin ammattiryhmien esittelyssä todettiin, että upseeriston ja opistoupseeriston näkemysten eroavat tietyissä asioissa johtuen erilaisesta tausta ja hierarkkisesta sijainnista. Tämä näkemusero tulee tutkielmassa selkeästi ilmi. Opistoupseeriston näkemykset Ilmavoimien maineesta ovat lähellä neutraalia. Siihen, miksi näkemykset ovat niin erilaisia, ei tämä tutkielma tuota vastausta. Syitä saattaa olla muun muassa, että opistoupseereiden koulutus on lopetettu ja aliupseeristo tulee korvaamaan opistoupseeriston vuosien saatossa. Oman ammattiryhmän lakkauttaminen ja alasajo saattavat vaikuttaa opistoupseeriston näkemyksiin työnantajastaan.

Aliupseereiden näkemykset ovat opistoupseereita myönteisempiä, mutta neutraalimpia kuin upseereiden. Aliupseerit tulevat tulevaisuudessa täyttämään opistoupseereiden tehtävät, jotka ovat pääasiassa kouluttajan tehtäviä (PV HESTRA 2015, 25). Aliupseereista tulee suuri ammattiryhmä, joten heidän mielikuvillaan tulee olemaan tulevaisuudessa suuri vaikutus kokonaisuuteen.

Opistoupseerit sekä aliupseerit toimivat pääasiassa varusmiesten kouluttajina. Opisto- ja aliupseereiden mielikuvat saattavat välittyä varusmiehille helposti. Tämä vaikuttaa välillisesti siihen, millaisia mielikuvia varusmiehille syntyy. Näitä syntyneitä mielikuvia he taas jakavat omilla sosiaalisissa verkostoissaan. Tästä syystä olisi tärkeää selvittää, miksi opistoupseerit näkevät oman organisaation tilastollisesti merkittävästi erilaisena kuin upseerit. Tähän opistoupseereiden mielikuvaan tulisi saada muutos parempaa.

Vaikka siviilien näkemyksissä verrattuna upseereihin ei olekaan tilastollisesti merkitseviä eroja, kertovat alhaisemmat arvosanat jotain. Opistoupseereiden tavoin siviilit arvioivat Ilmavoimien maineen neutraalimmaksi ( $\bar{x}=3.41$ ,  $s=.73$ ) kuin upseerit ( $\bar{x}=3.90$ ,  $s=.43$ ). Upseereiden korkeat arvosanat voivat johtua pitkästä koulutuksesta, joka on alkanut jo varusmiehenä ja jatkunut kadettikoulun läpi. Monet upseerit ovat toimineet Puolustusvoimien palveluksessa koko aikuistyöuran eikä heillä ole välttämättä kokemusta muista työntajista ja toimintakulttuurista toisin kuin siviileillä. Siviilityöntekijät ovat saaneet koulutuksen siviilipuolella ja toimineet mahdollisesti erilaisissa työpaikoissa ennen Puolustusvoimia. Vanhan ja uuden työpaikan vertailu saattaa selittää erilaisia arvosanoja. Siviilityöntekijät rekrytoidaan normaalin työnhaun kautta, jolloin he väistämättä joutuvat Puolustusvoimien ja Ilmavoimien markkinoinnin piiriin. Kuten aiemmin todettiin, on maineen kannalta olennaista, että viestintä ja todellinen toiminta ovat linjassa, jolloin hyvä maine voi muodostua. Siviileiden kohdalla saattaa olla myös kyse tästä. Ilmavoimien viestimä kuva ei ole vastannut todellisuutta ja tästä syystä arvosanat ovat alhaisempia.

Edellisessä kappaleessa esiin nostettu siviilissä saatu koulutustausta ei kuitenkin selitä kaikkea. Erikoisupseerit ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon siviilissä ja sen jälkeen palkattu erikoisupseerin virkaan Ilmavoimiin. Erikoisupseerit antavat Ilmavoimille korkeimmat arvosanat lähes kaikilla ulottuvuuksilla. Etenkin *arvostettu*-ulottuvuudella keskiarvo vastauksissa on hyvin korkea ( $\bar{x}=4.44$ ,  $s=.47$ ). Huomioon on kuitenkin otettava se, että vain 9 erikoisupseeria vastasi kyselyyn. Kuitenkin tämän tutkielman tuloksissa erikoisupseerit näkevät ammattiryhmänä Ilmavoimat hyvin myönteisesti. Erikoisupseereiden sekä siviilien taustoja vertailemalla voisi selvittää jotain, mikä selittäisi siviileiden matalammat arvosanat. Erikoisupseerit saavat siviileistä poiketen ammattisotilaiden etuja, joita ovat mm. alhaisempi eläkeikä, joilla voi olla vaikutusta syntyneeseen mielikuvaan.

Sillä, miten pitkään henkilöt ovat palvelleet, ei koeta olevan merkitsevää eroa maineeseen. Työuran pituuden vastauksiin voi vaikuttaa se, että noin 71 % vastaajista on palvellut Ilmavoimissa jo yli 7 vuotta, jolloin vertailu muiden palvelusvuosi-ryhmien kanssa saattaa tuottaa vääristyneen kuvan. Tämä on kuitenkin mielenkiintoinen tulos, koska iällä taas koetaan olevan merkitsevä vaikutus maineen kokemiseen.

Vanhin vastaajaryhmä (yli 40-vuotiaat) arvioivat Ilmavoimien maineen alhaisimmaksi. Puolustusvoiminen keski-ikä oli vuonna 2014 42,0 vuotta ja yli 45-vuotiaita henkilöstöstä oli yli 45 % (PV henkilöstötilinpäätös 2014). Jos tätä yleistettäisiin, tarkoittaisi se sitä, että suurimmalla osalla henkilöstöstä mielikuvat Ilmavoimista olisivat lähempänä neutraalia kuin myönteistä. Iän vaikutus maineeseen on lineaarinen. Mitä nuorempi vastaaja, sitä paremmaksi hän maineen arvioi. Mitä vanhempi vastaaja on, sitä alhaisemmat arvostukset hän antaa. Ikä ja palveluksen pituus korreloivat, joten mitä vanhempi henkilö, sitä pidempään on hän ollut töissä Ilmavoimissa. Pidempi kokemus vaikuttaa varmasti näkemykseen Ilmavoimista. Etenkin kysymyksessä, jossa selvitettiin vastaajien kokemuksia Ilmavoimista, on puolella (49 %) vastaajista sekä myönteisiä, että kielteisiä kokemuksia. Tämä tutkielma ei kuitenkaan ota kantaa missä suhteessa näitä kokemuksia on. Kuitenkin, mitä pidempään henkilö toimii samassa organisaatiossa, sitä enemmän hän ehtii kokemaan ja nämä kokemukset heijastuvat maineeseen.

Kokemusten ja mielikuvien suhde on tutkielmassa mielenkiintoinen. Kysymyksellä 1 haluttiin selvittää henkilöstön mielikuvia Ilmavoimista ja kysymyksellä 3 taas kokemuksia Ilmavoimista. Kysymyksen 3 vastaukset ovat pääsääntöisesti myönteisiä ja neutraaleita. Kuitenkin puolet toteavat, että heillä on sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia Ilmavoimista. Näitä kielteisiä kokemuksia eivät vastaanottajat maininneet juurikaan ensimmäisessä kysymyksessä. Tämä voi myös olla merkki siitä, että henkilöstöllä on ammattilypeyttä, eivätkä he halua antaa kriittisiä mainintoja heti ensimmäiseen kysymykseen.

Työtehtävillä ei ole vaikutusta maineeseen. Ylimmän johdon näkemys ( $\bar{x}=4.42$ ) Ilmavoimien maineesta on selkeästi positiivisempi verrattuna asiantuntijoiden näkemykseen ( $\bar{x}=3.43$ ). Etenkin tehokkuuden osalta vastaukset ovat ristiriitaisia ylimmän johdon antaessa *tehokas-*ulottuvuudelle arvon  $\bar{x}=4.58$ , kun asiantuntijat antavat  $\bar{x}=3.13$ . Vähäinen vastaanottajamäärä ei tilastollisten testien takia anna ryhmien välille merkitseviä eroja, mutta kouluarvosanoissa voidaan nähdä samoja piirteitä kuin adjektiiviväittämissä. Asiantuntijat antavat Ilmavoimilla kouluarvosanaksi  $7\frac{1}{2}$ , kun ylin johto antaa arvostukseksi 9. Asiantuntijat ovat oman alansa erityisosaajia, joiden tietotaitoihin luotetaan ja heitä kuunnellaan. Asiantuntijat tukevat ja voivat toimia johtajien apuna päätöksissä. Siihen, miksi asiantuntijoiden mielikuvat organisaatiossaan ovat heikompia, ei tämä tutkielma pysty vastaamaan.



Teoriaosuudessa todettiin, että julkishallinnon voittoa tavoittelemattoman organisaation tulisi pyrkiä neutraaliin maineeseen. Neutraali maine on ulkoisen maineen kannalta järkevä asia, mutta sisäisen maineen kannalta tulisi tähdätä parempaan. Kun asiaa ajatellaan sisäisen työnantajamaineen kautta, on selvää, että sisäinen maine tulisi olla neutraalia parempi. Sisäinen työnantajamaine sitouttaa työntekijät työpaikkaan sekä näyttäytyy ulospäin hyvänä paikkana työskennellä. Siinä mielessä kokonaismaine voisi olla korkeampi. Etenkin siviileiden, aliupseereiden, opistoupseereiden ja asiantuntijoiden mielikuvien perusteella on asialle tehtävä jotain. Ylimmän johdon mielikuvien pitäisi vastata muiden työntekijöiden mielikuvia, jotta voitaisiin varmistaa, että ylempi johto ymmärtäisi paremmin alaisien näkemyksiä.

Tutkielman kolmannessa pääluvussa luotiin Ilmavoimien tavoitemaineen käsite. Ilmavoimien tavoitemaine ymmärretään tässä työssä seuraavasti: *Ilmavoimat on vahvaan isänmaallisuuteen ja hyvään toimintakulttuuriin pohjaava suoritus- ja yhteistyökykyinen puolustushaara, joka laadukkaalla ja yhteiskuntavastuullisella toiminnalla ansaitsee arvostuksen niin kotimaassa, kuin ulkomailla.* Tavoitemainetta verrattiin tutkimusmittarin tuottamiin maineen ulottuvuuksiin. Osa ulottuvuuksista on vertailukelpoisia, mutta muutamia tavoitemaineen osaluokkiin kysymyslomake ei pysty vastaamaan. Yksi näistä on muun muassa isänmaallisuus. Monet tavoitemaineen ulottuvuudet menevät kyselylomakkeen maineen monen eri ulottuvuuden alle. Tällaisia ulottuvuuksia ovat mm. yhteiskuntavastuullisuus, suorituskyky sekä toimintakulttuuri.

Tutkielman alakysymyksenä on selvittää miten tavoiteltu maine eroaa tutkitusta maineesta. Tähän kysymykseen vastaan käyttämällä tavoitemaineen tuottamia pääulottuvuuksia ja vertaamalla niitä tutkimusmittarin ulottuvuuksiin. Pyrin yhdistämään myös avoimista kysymyksistä nousseita vastauksia vertailuun.

Isänmaallisuus nähdään Ilmavoimien tavoitemaineessa kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka on sisäänrakennettu kaikkeen toimintaan. Isänmaallisuuteen tutkielman kyselylomake ei ota kantaa. Avoimen kysymyksen, jolla pyrittiin selvittämään vastaajan mielikuvia organisaatiostaan, vastauksista nousee mainintoja kuten ilmapuolustus, ilmavalvonta sekä maanpuolustus. Nämä vastaukset antavat viitteitä isänmaallisuudesta, mutta isänmaallisuutta arvottavia vastauksia oli kuitenkin melko vähän. Isänmaallisuutta sekä maanpuolustustahtoa on siis tutkittava erik-

seen. Isänmaallisuus on maineen tutkimuksessa mielenkiintoinen ilmiö. Se on hyvin vahva arvo, joka vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin ja mielikuviin. Sotilaan ammattia pidetään yleisesti niin sanottuna kutsumusammattina, jossa työn mielekkyys ja ydinarvot nousevat työstä saatavaa rahallista korvausta suurempaan arvoon. Isänmaallisuus nousisi varmasti tärkeäksi tekijäksi maineen muodostavien sidosryhmien arvopohjassa.

Laatu arvottaa kaikkea toimintaa Ilmavoimissa. Laatu on erinomaista toimintaa sekä tuotteiden ja palvelujen tekemistä siten, että saavutetaan tavoitteet ja jatkuvasti kehitetään toimintoja. Avoimien kysymysten vastauksissa ”laadukas”, ”nykyaikainen”, ”ammattitaitoinen” ovat kaikki viiden eniten mainintoja keränneen vastauksen joukossa. Myös adjektiiviparivastauksissa Ilmavoimat nähdään korkealaatuisena ( $\bar{x}=4.12$ ), asiantuntevana ( $\bar{x}=4.27$ ) ja toimintaa kehittävänä ( $\bar{x}=4.20$ ). Laatuajattelun kannalta Ilmavoimat on tavoitemaineensa sekä tutkitun maineen kannalta samoilla linjoilla. Vaikka vastaukset ovat hyvin myönteisiä, ei pidä unohtaa, että laatuajattelun pitäisi kattaa kaikki toiminta. Avoimen kysymyksen, joissa kysyttiin Ilmavoimien tulevaisuudesta, vastauksissa henkilöstöpolitiikka ja -johtaminen nousevat kehittämisen kohteeksi. Myös adjektiiviväittämissä huonosti johdettu – hyvin johdettu kysymyksen keskiarvo on alle kokonaiskeskiarvon ( $\bar{x}=3.29$ ). Tämä viittaa siihen, että kaikilla osa-alueilla toimintaa ei välttämättä ole niin laadukasta. Ilmavoimien motto *Qualitas potentia nostra* – Laadussa on voimamme sosiaalista myös työntekijöitä ajattelemaan toimintaa laadukkaana.

Yhteiskuntavastuullisuus on yksi tärkeimmistä Ilmavoimien tavoitemaineen ulottuvuuksista. Yhteiskuntavastuu ymmärretään siten, että Ilmavoimat toimii kunnan kansalaisen tavoin ja noudattaa vallitsevia eettisiä sekä moraalisia sääntöjä sekä kunnioittaa yhteisön arvoja. Kun yhteiskuntavastuullisuuden kokonaisuutta verrataan kyselylomakkeen ulottuvuuksiin, ei sille löydy puhtaasti yhtä vastinparia, vaan sitä arvottavia kysymyksiä on eri ulottuvuuksien alla.

Ulottuvuuden *viranomaisen* alta yhteiskuntavastuullisuuteen ottaa kantaa asiakaslähtöisyys ( $\bar{x}=3.32$ ). Tulos on neutraalia tasoa. Toisaalta kysymyksen asettelu voi vaikuttaa siihen, ettei ”asiakasta” osata määritellä. Asiakkaana voidaan ajatella olevan esimerkiksi Suomen kansa, mutta asiakkaan voi myös ymmärtää olevan henkilö, joka on tekemisissä Ilmavoimien kanssa.

Ulottuvuudet *luotettu* sekä *palveleva* vastaavat yhteiskuntavastuullisuuden kanssa hyvin toisiaan. *Luotettu* ( $\bar{x}=3.8$ ) sekä *palveleva* ( $\bar{x}=3.79$ ) ulottuvuudet saavat kyselyssä myönteiset arvosanat. Mielenkiintoisia väittämiä kuitenkin juuri yhteiskuntavastuullisuuden kannalta ovat kuitenkin puolueellinen – puolueeton ( $\bar{x}=3.36$ ), omien/yhteisten etujen puolella ( $\bar{x}=3.53$ ), epäoikeudenmukainen – oikeudenmukainen ( $\bar{x}=3.52$ ), epäeettinen – eettinen ( $\bar{x}=3.74$ ) sekä ei ota/ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet ( $\bar{x}=3.69$ ). Kaikkien muiden paitsi eettisyyteen liittyvän väittämän keskiarvot jäävät kokonaiskeskiarvon alapuolelle, vaikka ne vaikuttavat juuri yhteiskuntavastuullisuuteen. Keskiarvot eivät ole huomattavasti alhaisempia, mutta jos pyrkimyksenä on, että Ilmavoimat toimisi hyvän kansalaisen tavoin, tulisi mielikuvia puolueetomuudesta tai oikeudenmukaisuudesta pyrkiä parantamaan. Vastausten perusteella Ilmavoimat toimii vastaajien mielestä neutraalin ja hyvän välimaastossa yhteiskuntavastuullisesti. Tätä osa-aluetta pitäisi parantaa, koska yhteiskuntavastuullisuus on Ilmavoimien tavoitemaineen yksi tärkeimmistä ja suurimmista osakokonaisuuksista.

Yhteistyö vaikuttaa yhteiskuntavastuullisuuteen ja arvostukseen ja ne liittyvät vahvasti toisiinsa. Henkilöstö näkee Ilmavoimat yhteistyökykyisenä ( $\bar{x}=3.95$ ). Mittari mittasi yhteistyötä kapea-alaisesti, mutta siinä Ilmavoimat nähdään olevan yhteistyökykyinen. Tarkemmin selvittäväksi jää, millä yhteistyön osa-alueilla ja kenen kanssa toimintaa pitäisi kehittää. Ulottuvuuden *palveleva* alta löytyy myös muita yhteistyöhön liittyviä väittämiä. Vastauksien perusteella Ilmavoimat ottaa huomioon ( $\bar{x}=3.69$ ) sidosryhmien tarpeet ja on riittävän tavoitettavissa ( $\bar{x}=3.63$ ). Hieman alhaisemman arvosanan saa väite, joka koskee sitä miten hyvin Ilmavoimat viestii keneen voi tarvittaessa olla yhteydessä ( $\bar{x}=3.32$ ). Ilmavoimia ei välttämättä mielletä varsinaisesti palvelevaksi organisaatioksi ja tämä voi vaikuttaa siihen, että *palveleva*-ulottuvuuden vastaukset ovat hieman alhaisempia. *Viranomaisen*-ulottuvuuden yhteistyökykyisyyden korkea arvosanaa voidaan kuitenkin pitää tavoitemaineen mukaisena.

Tutkimuslomake ottaa kantaa toimintakulttuuriin ulottuvuuksilla *viranomaisen* sekä *tehokas*. *Tehokas*-ulottuvuus arvottaa sitä, miten hyvin ja selkeästi organisaatiota johdetaan ja kuinka yhtenäinen organisaatio on. *Viranomaisen*-ulottuvuus ottaa kantaa siihen, miten joustava ja ihmisläheinen organisaatio on. *Viranomaisen* ja *tehokas*-ulottuvuuksien keskiarvot ovat kyselyn alhaisimmat.

*Viranomaisen*-ulottuvuuden mukaan Ilmavoimat nähdään vastaajien mielestä yhteistyökyykyisenä ( $\bar{x}$ =3.95), modernina ( $\bar{x}$ =3.74) sekä dynaamisena ( $\bar{x}$ =3.83), mutta henkilöstökulttuuriin liittyvät väitteet, kuten etäinen – ihmisläheinen ( $\bar{x}$ =3.24), saneleva – keskusteleva ( $\bar{x}$ =3.27), byrokraattinen – joustava ( $\bar{x}$ =2.96), sulkeutunut – avoin ( $\bar{x}$ =3.37) jäävät selkeästi alle maineen kokonaiskeskiarvon ( $\bar{x}$ =3.71), kuten myös *viranomaisen*-ulottuvuuden keskiarvon ( $\bar{x}$ =3.46).

*Tehokas*-ulottuvuudella organisaatio nähdään suhteellisen nopeana ( $\bar{x}$ =3.70), tehokkaana ( $\bar{x}$ =3.79) sekä tavoitteet selkeästi viestijänä ( $\bar{x}$ =3.81). Kuitenkin tällä ulottuvuudella alhaimmat keskiarvot saavat väittämät, jotka liittyvät organisaation ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Näitä ovat muuan muassa huonosti/hyvin johdettu ( $\bar{x}$ =3.29) sekä sirpaloitunut – yhtenäinen ( $\bar{x}$ =3.22). *Tehokas* ja *viranomaisen*-ulottuvuuksien vastaukset kertovat siitä, että organisaatio toimii tehokkaasti, nopeasti ja dynaamisesti, mutta todennäköisesti työntekijöiden kustannuksella.

Avoimien kysymysten vastauksista ei nouse esille suuria kokonaisuuksia, jotka liittyisivät toimintakulttuuriin. Vastauksista kuitenkin muutamia mainintoja saavat *turvallisuus*, *hyvä yhteishenki* sekä *arvostus*. Aiemmin laatuajattelun yhteydessä mainittu johtaminen liittyy toimintakulttuuriin. Adjektiiviväittämien perustella johtaminen arvioidaan neutraaliksi ja avointen kysymysten mukaan yli neljännes on henkilöstöpolitiikkaan ja -johtamiseen tyytymätön. Tavoitemaineen kannalta henkilöstöpolitiikkaan ja -johtamiseen tulisi keskittyä, koska se vaikuttaa vahvasti toimintakulttuuriin sekä kokemuksiin yleisestä toiminnan laadusta.

Suorituskyky ulottuvuus liittyy toimintakulttuurin kanssa samoin kyselylomakkeen ulottuvuuksiin *tehokas* sekä *viranomaisen*. Mittari ei mittaa suorituskykyä sillä tavoin, miten Ilmavoimat sen ymmärtää. Kuten toimintakulttuurin yhteydessä todettiin, pitävät vastaajat Ilmavoimia tehokkaana, nopeana ja dynaamisena. Suorituskyvyn ulottuvuus pitää sisällään myös kehityshakuisuuden. Vastaajat näkevät, että Ilmavoimat kehittää hyvin toimintaansa ( $\bar{x}$ =4.20) sekä on hyvin asiantunteva ( $\bar{x}$ =4.28). Avoimien kysymysten mukaan moni vastaajista pitää Ilmavoimia teknisenä, ammattimaisena sekä nykyaikaisena. Tämä maininnat liittyvät oleellisesti suorituskykyyn. Avoimissa vastauksissa sekä mittarin väittämien perusteella vastaajat pitävät Ilmavoimia suorituskykyisenä.

Ilmavoimien toimintasuunnitelmassa 2014–2018 (2014) lukee, että se haluaa olla yksi valtiohallinnon parhaista työpaikoista ja yleisesti haluttu työpaikka. Arvostusta kyselylomakkeessa mittaa ulottuvuus *arvostettu*. *Arvostettu*-ulottuvuuden keskiarvo on selkeästi korkein ( $\bar{x}=3.98$ ). Tämä kertoo siitä, että työntekijät arvostavat Ilmavoimia työpaikkana. Tämä on hyvä asia myös Ilmavoimien kannalta, koska sen tavoitemaineessa kansallinen sekä kansainvälinen arvostus on toiminnan ytimessä. Ilmavoimat nauttii Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa arvostusta.

Tavoitemaine määriteltiin, jotta saadaan selville vastaako henkilöstön mielikuva sitä mielikuvaa, mitä Ilmavoimat haluaa olla. Teorian mukaan organisaatio on legitiimi, kun tavoitemaine ja organisaation maine kohtaava (Luoma-aho 2005, 320). Ilmasotakoulun henkilöstön näkemykset Ilmavoimien maineesta ovat pääasiassa tavoitemaineen mukaisia niiltä osin millä mittari pystyi tavoitemaineeseen vastaamaan. Isänmaallisuuteen mittari ei pysty ottamaan kantaa. Heikoimmaksi tavoitemaineen osa-alueeksi jää toimintakulttuuri, etenkin neutraalin henkilöstöpolitiikan ja -johtamisen takia. Myös yhteiskuntavastuullisuudessa nähdään parannettavan varaan. Kokonaisuudessaan organisaatiota voidaan kuitenkin pitää legitiiminä kyseisessä sidosryhmässä. Organisaation legitimitettä olisi hyvä tutkia muiden sidosryhmien keskuudessa (mm. varusmiehet, kansalaiset, muut sidosryhmät), jotta Ilmavoimien maineesta ja legitimitetistä saataisiin parempi kuva.

## 7.2 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää millainen maine Ilmavoimilla on sen henkilöstön keskuudessa. Tämä on ensimmäinen Ilmavoimien mainetta koskeva tutkielma ja sen tulokset antavat suuntaviivoja, millaisia mielikuvia työntekijöillä on omasta organisaatiostaan ja millainen maine Ilmavoimilla mahdollisesti voisi olla. Tulokset osoittavat, että Ilmavoimilla on Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa pääasiallisesti hyvä maine ja mielikuvat organisaatiosta ovat myönteisiä. Tämä on hyvä asia, koska se muun muassa kertoo siitä, että työntekijät arvostavat ja luottavat työnantajaansa. Luoma-ahon (2007) mukaan organisaatioille, joilla on vähä tai ei lainkaan kilpailijoita riittäisi neutraali maine ja yleisesti tämä neutraali maine riittäisi julkisen sektorin organisaatioille. Tässä tapauksessa Ilmavoimilla on neutraalia myönteisempi maine. Jos asiaa tarkasteltaisiin pelkästään ulkoisen maineen kautta, niin teoriaan perustuen maine olisi riittävä. Kuitenkin sisäisen maineen ja työnantajakuvan näkökulmasta tu-

los voisi olla parempi. Tulokset osoittavat, että etenkin siviilit, opistoupseerit sekä vanhempi henkilöstö eivät ole niin tyytyväisiä työnantajaansa kuin upseerit. Eri ryhmien välille ei ole hyvä synnyttää liian suuria mielipide-eroja, koska ne voivat pitkällä aikavälillä aiheuttaa ongelmia muun muassa työilmapiiriin.

Omien työntekijöiden mielikuvien tutkimisesta on hyötyä. Se antaa rehellisen ja vahvaan kokemukseen perustuvan kuvan siitä, millainen Ilmavoimat on. Se myös kertoo siitä, että työntekijöiden muille kertovat tarinat organisaatiosta ovat todennäköisesti pääasiassa neutraaleita tai positiivisia. Tämä on organisaation kannalta hyvä asia. Tulevaisuudessa ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, että nykyisten työntekijöiden arvomaailma saattaa olla erilainen kuin uuden työelämäsukupolven. Se tarkoittaa sitä, että nykyisten työntekijöiden arvossaan pitämät asiat eivät välttämättä ole samoja, mitä seuraava sukupolvi arvostaa. Silloin työntekijöiden omasta mielestään myönteisistä tarinoista ei ole niin paljon hyötyä kuin kuvitellaan. Esimerkiksi nykyinen työntekijä voi arvostaa pitkää virkasuhdetta ja pysyvää työnantajaa, kun taas rekrytoitavissa oleva haluaa sitoutua työtehtävään, ei niinkään organisaatioon. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi esittelemällä henkilöstölle uuden työelämäsukupolven arvoja, jolloin työntekijät voivat työpaikkaansa liittyvissä tarinoissa jakaa sellaisia asioita, joita nuoret pitävät arvossaan.

Tästä tutkielmasta on hyötyä myös johtajille. Se tuo työilmapiirikyselyitä korkeamman tason näkyville. Työilmapiiri mittaa sitä, miten työpaikalla toimitaan ja miten hyvin sen jäsenet tulevat toimeen. Tutkielma antaa johtajille tietoa miten työntekijät näkevät oman organisaation ja onko työntekijöiden sisällä ryhmiä, joiden mielikuvat ovat huomattavasti erilaisia. Tiedostamalla nämä eri ryhmien mielikuvat voivat johtajat vaikuttaa niihin ja kehittää organisaatiota, sen kulttuuria ja toimintatapoja.

Vaikka henkilöstöarvio johtamisen neutraaliksi adjektiiviväittämissä, kumpusi avoimien kysymysten vastauksista kuitenkin kritiikkiä henkilöstöpolitiikkaa ja -johtamista sekä suunnitelmallisuutta ja selkeyttä kohtaan. Se, että yli puolet (55 %) vastaajista kokee haluavansa muutosta Ilmavoimien toimintaa kertoo siitä, että toimenpiteitä on tehtävä, jotta työntekijät pysyvät tyytyväisinä. Tyytymättömyys työpaikalla voi heijastua kotiin ja muihin sidosryhmiin. Tätä kautta mielikuvat leviävät työpaikan ulkopuolelle. Tästä syystä johtajien on kuunneltava alaisten mielipiteitä ja pyrkiä vaikuttamaan tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin.

### 7.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Tutkielma rajautui oman organisaation tutkimiseen, koska Ilmavoimien mainetta ei ole aikaisemmin tutkittu ja haluttiin saada selville, mitä mieltä henkilöstö on omasta työpaikastaan. Mittari tuotti yhdenlaisen tuloksen Ilmavoimien tämänhetkisestä maineesta Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa. Tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta antavat suuntaa, millainen maine ja etenkin sisäinen maine Ilmavoimilla on.

Aineiston koko ja jakautuneisuus vaikuttavat tutkielman luotettavuuteen. Otokseen ollessa noin 100 on kohderyhmä suppea ja tuloksia tulisi tarkastella kokonaistasolla (Heikkilä 2004, 45). Tässä tutkielmassa tehtiin kuitenkin eri ryhmien vertailua. Vertailusta huomioitiin pienten ryhmien vaikutukset. Aineisto kerättiin myös pelkästään Ilmasotakoulun henkilöstöltä, joka vaikuttaa vastauksiin yleistettävyyden kannalta. Jokaisessa joukkoyksikössä on erilainen kulttuuri, joka vaikuttaa vastauksiin. Ilmasotakoulu oli tutkittava joukkoyksikkönä hyvä, koska sen toiminta on monimuotoista, jolloin vastaajien kirjo on laaja.

Kysely olisi voitu toteuttaa myös niin, että kysymykset olisi muodostettu Ilmavoimien tavoittemainetta vastaavaksi. Tällä tavalla kysymykset olisivat liittyneet Puolustusvoimien ja Ilmavoimien määrittelemiін arvoihin ja jotain oleellista olisi voinut jäädä pois. Tutkimalla mainetta mittarilla, jota on sovellettu toisesta samankaltaisesta organisaatiosta lisää tulosten luotettavuutta ja vertailukelpoisuutta.

Tutkimuksen validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri kyseistä aihetta (Heikkilä 2004, 186). Tutkielman mittariksi valittiin julkishallinnon voittoa tavoittelemattoman organisaation maineen mittaukseen kehitetty mittari. Tämän mittari tuotti selkeän numeraalisen arvon organisaation maineesta ja se koettiin toimivan hyvin. Mittarin validisuutta pidetään hyvänä. Väitöskirjan päätutkimusta edelsi erillinen pilottitutkimus, jonka pohjalta päätutkimuksen mittaria muutettiin. Myös vastaajia pääkysymykseen oli yli 2000, ja he edustivat 12 erikokoista julkista organisaatiota ja ikähaarukka oli suuri. (Luoma-aho 2005, 264.) Mittarin avovastaukset toivat huomattavan paljon lisäarvoa vastauksiin ja ilman niitä pelkkä semanttinen differentiaali olisi voinut jäädä pintapuoliseksi tarkasteluksi. Mittari ei myöskään pystynyt vastaamaan kaikkiin Ilmavoimien tavoitemaineen osa-alueisiin. Kuitenkin on muistettava, että tavoitemaine muodostettiin Ilmavoimien ja puolustushallinnon asiakirjojen pohjalta tutkijan toimesta, joten se voi myös vaikuttaa vertailuun.

Esiymmärryksen kohdeorganisaatiosta on otettava huomioon, koska toimin Ilmavoimien palveluksessa ja minulla on noin 10 vuoden kokemus Ilmavoimista organisaationa. Omat si-donnaisuudet ja esiymmärrys huomioitiin koko tutkimusprosessin ajan erityisellä tarkkuudel-la.

Mittarin luotettavuuteen vaikutti se, että aineistolle ajetussa exploratiivisessa faktorianalyy-sissä kysymykset eivät jakautuneet teorian edellyttämällä tavalla. Tähän saattoi vaikuttaa vähäi-nen vastaanottajamäärä. Vastausten moodi oli myös 4 ja vastaukset painottuivat selkeästi po-sitiiviseen suuntaan. Aineiston luotettavuutta olisi voitu parantaa kääntämällä kysymyksiä ja adjektiivipareja, jolloin positiiviset arvot olisi voitu perustella paremmin.

Luoma-aho (2005, 263) totesi tutkimuksessaan mittarin reliabiliteetin korkeaksi (Cronbachin alpha –kerroin .958). Valmiisiin mittareihin on syytä suhtautua aina varauksella, koska niiden toimivuus toisessa yhteydessä ei välttämättä ole itsestäänselvyys. Tässä työssä lähtökohtainen oletus oli, että mittari toimii, koska kyseessä on voittoa tavoittelematon organisaatio ja viran-omainen, aivan kuten alkuperäisessä tutkimuksessa. Tässä tapauksessa kyseinen organisaatio oli kuitenkin sotilasorganisaatio ja se saa legitimizeettinsä valtiolta. Toinen mittarin luotetta-vuuteen vaikuttava tekijä oli se, että vastaajat olivat organisaation työntekijöitä ja heillä on vahvempi suhde organisaatioon ja sen toimintaan, kuin alkuperäisessä tutkimuksessa.

Tutkimusmittarin reliabiliteetti todennettiin SPSS-ohjelmistolla käyttäen Cronbachin alfaa. Cronbachin alfa kertoo kysymysten korrelaatioista, eli miten hyvin kysymykset mittaavat sa-maa asiaa. Korrelaatio on luotettavassa mittauksessa lähellä arvo 1. (Heikkilä 2004, 187) Tau-lukossa 8 on eritelty eri maineen ulottuvuudet ja laskettu jokaiselle ulottuvuudelle luotetta-vuusarvo. Mitään yksiselitteistä raja-arvoa ei Cronbachin alfalle ole annettavissa, mutta mie-llellään luku saisi olla yli .70 (Heikkilä 2004, 187).



Taulukko 8. Tutkielman reliabiliteetti

Maineen ulottuvuus	Cronbach's alpha
Viranomainen	.881
Arvostettu	.834
Luotettu	.858
Palveleva	.865
Tehokas	.867
Kokonaismaine	.963

Taulukosta nähdään, että luotettavuus jokaisen maineen ulottuvuuden sisällä ylittää raja-arvon .70 ja kokonaismaineen arvoa .963 voidaan pitää korkeana.

Yhteenvedona mittarin validiteetista ja reliabiliteetista voidaan todeta, että mittari mittasi oikeita asioita, mutta aineiston koko vaikuttaa tutkielman luotettavuuteen. Tavoitemaine voidaan määritellä eri tavoin, mutta tässä työssä se määriteltiin asiakirjoista löytyvien arvojen ja teemojen pohjalta ja se kuvastaa riittävällä tasolla sitä, millainen Ilmavoimat haluaa olla ja miltä se haluaa näyttää muille.

#### 7.4 Jatkotutkimus

Jatkotutkimusehdotuksia tästä aiheesta löytyy monia. Sisäistä mainetta ja työnantajakuva kannattaisi tutkia koko Ilmavoimissa. Olisi tärkeää, että johtajat ymmärtäisivät, mitä työntekijät realistisesti ajattelevat omasta työnantajastaan. Työntekijät nähdään työnantajankuvan teorian kautta hyvänä rekrytointikanavana. Sisäisen maineen selvittämisen jälkeen kannattaa vastata alkaa tutkimaan muiden sidosryhmien käsityksiä.

Tutkielman tulokset osoittivat, että eri ryhmien välillä on eroja maineen kannalta. Tutkimus ei kuitenkaan pystynyt tuottamaan vastausta siihen, miksi näitä eroja on. Tämä on mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Tietämällä henkilöstön näkemyserojen syyt on helpompi kohdistaa toimenpiteitä niiden parantamiseksi.

Tärkeä jatkotutkimuksen kohde olisi hyvä olla nuorten, alle työikäisten, mielikuvat Ilmavoimista. Ilmavoimiin, kuten kaikkiin organisaatioihin halutaan lähtökohtaisesti parhaat työntekijät. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten nuoret kokevat Ilmavoimat. Myös asuinpaikka ja muut taustatekijöiden selvittäminen auttaisi Ilmavoimia kohdistamaan omaa markkinointia paikkoihin, jossa sitä tarvitaan eniten.

## LÄHTEET

- Ahonen, G. & Hussi, T. & Pirinen H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine – menestystekijä*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *M2 – Maineen uusi aalto*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Borg, S (toim.) 2013. *Demokratiaindikaattorit 2013*. Oikeusministeriön julkaisu 52/2013.
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever. 1999. The reputation quotient. A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The journal of brand management*. Vol 7 number 4 241-255.
- Fombrun, C., Van Riel C. 2004. *Fame and fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Financila Times, Prentice Hall.
- Hatch, M. J. & Cunliffe A. L. 2006. *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Second Edition. Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Schultz M. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*. Vol 55(8): 989-1018. Sage Publications.
- Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus, 5. Uudistettu painos*. Edita Publishing, Helsinki.
- Hieta, M. 2013. *Sosiaalinen media ja organisaation maine – Ilmavoimat IRC-Galleriassa*. Pro gradu –tutkielma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja Kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Vantaa.
- Iikkanen, T. 2014. *Esityslentotoiminnan vaikutus Lentoreserviupseeri 88:n rekrytointiin*. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2014 – 2018. Ilmavoimien esikunta.
- Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2016 – 2020. Ilmavoimien esikunta.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOY, Juva.
- Jussila, M. 2010. *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Infor Oy, Vantaa.
- Karvonen, E. 1999. *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Gaudeamus, Tampere.
- Kenttäohjesääntö 2008. Yleinen osa. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Pääesikunta.
- Luoma-aho, V. 2005. *Faith-holders as social capital of Finnish Public Organizations* Jyväskylä Studies in Humanities 42, Jyväskylä University Printing House.

- Luoma-aho, V. 2007. Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review* vol 10 issue 2.
- Markkanen, T. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen, WSOY, Porvoo.
- Men, L. R. 2014. Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review* Vol 17 Number 4.
- Niinimäki, S. 2009. Pakko voi olla myös mahdollisuus – Ilmavoimien erikoisjoukkojen etupainotteinen rekrytointi. Pro gradu –tutkielma.
- Nummenmaa, L. 2010. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 2. Painos. Tammi, Hämeenlinna.
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (HESTRA) 2014. HK1027. Pääesikunta.
- PVHSM henkilöstöala 036 – PEHENKOS Työnantajakuva ja rekrytointi Puolustusvoimissa. HK1168. Pääesikunta.
- Savela, O. 2013. Minkä kokoinen on julkinen talous. Julkaistu teoksessa Hyvinvointivaltio 2010-luvulla. Raportteja 30 Palkansaajien tutkimuslaitos, Helsinki.
- Sivusuo, H. & Mikkonen, J. 2015. Suomen ilmavoimat. Ilmavoimamme – Osaamisen kolme ulottuvuutta. Ilmavoimien esikunta suunnitteluosasto
- Soini, S. 2013. Puolustusvoimien maineenhallinta sosiaalisessa mediassa. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.
- Van Riel, C. & Fombrun, C. 2007. *Essentials of Corporate Communications – Implementing practices for effective reputation management*. Routledge, Wiltshire.
- Vesterinen P. & Suutarinen M. (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO. Vantaa.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Whette, D. 2006. Albert and Whetten revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of management inquiry*. Vol 15 no. 3. 219-234.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestinä Oy, Keuruu.

### Internet-lähteet:

- Ammattinetti. n.d. Upseeri. TE-palvelut. Viitattu 25.1.2016.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/102\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/102_ammatti)
- Ammattinetti. n.d. Erikoisupseeri. TE-palvelut. Viitattu 25.1.2016.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/103\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/103_ammatti)
- Ammattinetti. n.d. Aliupseeri. TE-palvelut. Viitattu 25.1.2016.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/105\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/105_ammatti)

- Ammattinetti. n.d. Sotilastyö. TE-palvelu. Viitattu 4.4.2016  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/13/30\\_ammattiala;jsessionid=81018F06D950A32E99D67F75CE76D1F9](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/13/30_ammattiala;jsessionid=81018F06D950A32E99D67F75CE76D1F9)
- Asevelvollisuus – suomalainen valinta. n.d. Viitattu 4.4.2016  
<http://puolustusvoimat.fi/asevelvollisuus>
- Ilmailulaitos Finavian ja Satakunnan Lennoston ympäristösuojelulain mukainen Tampere Pirkkalan lentoaseman toimintaa koskeaa ympäristölupahakemus. Viitattu 5.2.2016. <http://www.urly.fi/ANT>
- Iltalehti 21.9.2014 Hornetit rikkoivat äänivallin Itä-Suomessa – oudot pamaukset säikyttivät. Viitattu 5.2.2016. [http://www.iltalehti.fi/uutiset/2014092118681716\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2014092118681716_uu.shtml)
- Ilmasotakoulun esittely. n.d. Viitattu 4.4.2016.  
<http://ilmavoimat.fi/ilmasotakoulu/tietoa-meista>
- Ilmavoimien viisi joukko-osastoa. n.d. Viitattu 5.4.2016  
<http://ilmavoimat.fi/joukko-osastot>
- Jäämeri K. 2014. Puhe Kasvu Open 2014 -tapahtumassa. Viitattu 15.1.2016.  
<https://www.youtube.com/watch?v=z7UhcLaEDSQ>
- Koppa. Menetelmäpolkuja humanisteille. ”Survey-tutkimus”. Viitattu 5.9.2015.  
<https://koppa.jyu.fi/avoinmet/hum/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>
- Kielitoimiston sanakirja. 2014. Kotimaisten kielten keskuksen verkkojulkaisuja 35. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. Verkkojulkaisu HTML. Päivitettävä julkaisu. Päivitetty 11.11.2014 viitattu 2.9.2015. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Otos ja otantamenetelmät [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 29.10.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Perusopetusasetus 852/1998. Viitattu 22.1.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980852>
- Perustietoa Ilmavoimista. n.d. Viitattu 5.4.2016.  
<http://ilmavoimat.fi/tietoa-meista>
- Puolustusministeriön strateginen suunnitelma 2030. N.d. Viitattu 10.10.2015.  
[http://www.defmin.fi/files/1830/plm\\_strateginen\\_suunnitelma.pdf](http://www.defmin.fi/files/1830/plm_strateginen_suunnitelma.pdf)
- Puolustushallinnon viestintästrategia. 2007. Viitattu 12.10.2015.  
<http://www.defmin.fi/files/1095/viestintastrategia.pdf>
- Puolustusvoimat vuosikertomus 2009. Viitattu 12.10.2015.  
<http://www.urly.fi/zGU>
- Puolustusvoimat vuosikertomus 2014. Viitattu 14.10.2015.  
<http://vuosikertomus.puolustusvoimat.fi/>

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013 Viitattu 14.10.2015.  
[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/44c52f00438ce708af2eef028affb6da/PV\\_HTP\\_2013\\_netti.pdf?MOD=AJPERES\\_\(viitattu 14.10.2015\)](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/44c52f00438ce708af2eef028affb6da/PV_HTP_2013_netti.pdf?MOD=AJPERES_(viitattu%2014.10.2015))

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2014. Viitattu 1.2.2016.

<http://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS-PV-HTP-2014.pdf/9521943b-6389-4638-af91-65b79ef6f1de>

Puolustusvoimien energia- ja ilmasto-ohjelma: Tavoitteet ja toimenpiteet. Viitattu 28.11.2015.

<http://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/PEVIESTOS-PV-Energia-ja-ilmasto-ohjelma.pdf/c4a46588-48a2-4b3b-9c25-40e62efec7c4>

Siviilinä tai sotilaana. n.d. Viitattu 4.4.2016.

<http://puolustusvoimat.fi/monenlaisia-tehtavia/siviilina-tai-sotilaana>

Tasavallan presidentin asetus sotilas- ja palvelusarvoista sekä puolustusvoimien tunnuskuvas-  
ta 28.12.2007/1490 Viitattu 28.1.2016.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20071490>

#### Julkaisemattomat lähteet:

Malkamäki 2015. Ilmavoimien viestintäpäällikkö Joni Malkamäen puhelinhaastattelu  
viitattu 27.8.2015.

## **LIITTEET**

Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake

Liite 2. Kysymyksen 1 teemoittelu

Liite 3. Tutkimuksen 1 sisällönerittely

Liite 4. Kyselytutkimuksen summamuuttujat

# Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake

## Ilmavoimien maine Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa

### Arvoisa vastaaja!

Teen johtamisen pääaineen pro gradu -tutkielmaa Ilmavoimien maineesta. Organisaation jäsenten mielikuvat työpaikastaan vaikuttavat suurelta osin maineen muodostumiseen. Voidaan ajatella, että jokainen työntekijä on maineen "suurlähettiläs". Tästä syystä on perusteltua tutkia millainen maine Ilmavoimilla on sen jäsenten keskuudessa.

Kysymyssarja perustuu Vilma Luoma-ahon väitöskirjan kyselylomakkeeseen, joka mittaa voittoa tavoittelemattoman organisaation mainetta.

Kyselyyn tutkittavaksi joukoksi valikoitui Ilmasotakoulu, koska se pitää sisällään hyvän poikkileikkauksen Ilmavoimien organisaation jäsenistä. Kyselyyn osallistuu koko Ilmasotakoulun henkilöstö ja aineistoa analysoidaan määrällisin sekä laadullisin menetelmin. Kysely tehdään nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten yksittäisiä henkilöitä ei voida erottaa vastausten perusteella.

Kysely kestää noin max 5 minuuttia. Vastausaikaa on 10.10.2015 asti.

Kiitos etukäteen osallistumisesta!

Terveisin Ylii Aleksi Ritvos  
HävLLv31 / Karjalan Lennosto  
SMOHJ10

1. Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen Ilmavoimista:

200 merkkiä jäljellä

### Pyydän Teitä arvioimaan Ilmavoimia väiteparien avulla.

Miettikää kunkin väiteparin kohdalla, miten hyvin ominaisuus kuvaa Ilmavoimia. Valitkaa tämän jälkeen mielipidettänne parhaiten kuvaava numero.

2. Väiteparit \*

	1	2	3	4	5	
Passiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aktiivinen
Yhteistyökyvytön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yhteistyökykyinen
Jäljessä alallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Suunnannäyttävä alallaan
Omien etujensa puolesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yhteisen hyvän puolesta
Ei kuuntele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuunteleva
Hidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nopea
Byrokraattinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Joustava
Sirpaloitunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yhtenäinen
Epäeettinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eettinen
Hyödytön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyödyllinen
Ei pysy sovituisissa aikatauluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pysyy sovituisissa aikatauluissa
Epäoikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oikeudenmukainen
Saneleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Keskusteleva
Heikkolaatuinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Korkealaatuinen
Vanhanaikainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Moderni
Ei tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tavoitettavissa
Ei vastuuntuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vastuuntuntoinen
Ei kehittä toimintaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kehittää toimintaansa
Puolueellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Puolueeton
Tehoton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tehokas
Asiantuntematon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asiantunteva
Epäluotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Luotettava
Ei viesti selkeästi keneen voi ottaa tarvittaessa yhteyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Viestii selkeästi keneen voi ottaa tarvittaessa yhteyttä
Ei-tavoiteltu työpaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tavoiteltu työpaikka
Etäinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ihmisläheinen
Ei arvostettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Arvostettu
Huonosti johdettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin johdettu
Tuntematon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tunnettu
Ei toimi selkeiden periaatteiden mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Toimii selkeiden periaatteiden mukaan
Viestii epäselvästi tavoitteensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Viestii selkeästi tavoitteensa
Jälkikäteen reagoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ennakoiva
Epämotivoitunut henkilöstö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Motivoitunut henkilöstö
Sulkeutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avoim
Ei asiakaslähtöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asiakaslähtöinen
Staattinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dynaaminen
Ei vastaa odotuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vastaa odotuksia
Tuottaa vaikeasti hyödynnettävää tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tuottaa helposti hyödynnettävää tietoa
Ei ota huomioon sidosryhmiensä tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet



## Ilmavoimien maine Ilmasotakoulun henkilöstön keskuudessa

3. Minkä kouluarvosanan antaisit Ilmavoimille ja sen toiminnalle? \*

Jos haluat antaa väliarvosanan esim. 8+, kirjoita vastauskenttään 8,25 ja käytä desimaalierotteena pilkkua.

(4-10)

4. Kokemukseni Ilmavoimien toiminnasta ovat etupäässä: \*

- Kielteisiä
- Neutraaleja
- Myönteisiä
- Sekä myönteisiä että kielteisiä
- Minulla ei ole kokemusta

5. Odotukseni Ilmavoimien toiminnasta tulevaisuudessa:

- Toiminnan tulisi jatkua nykyisellään
- Minulla ei ole erityisiä toiveita
- Odotan muutosta seuraaviin asioihin

6. Minkälainen kuva Ilmavoimista on syntynyt julkisuudessa: \*

- Enimmäkseen kielteinen
- Melko neutraali
- Enimmäkseen myönteinen
- Sekä myönteinen että kielteinen
- Ei ole syntynyt selvää kuvaa julkisuudessa

7. Ammattiryhmä \*

- Upseeri
- Erikoisupseeri
- Aliupseeri (virassa)
- Sopimussotilas
- Siviili
- Opistoupseeri
- Kadetti

8. Ikä \*

- 25 vuotta tai alle
- 26-40 vuotta
- yli 40 vuotta

9. Kuinka kauan olet ollut töissä/palveluksessa Ilmavoimissa? \*

- alle 3 vuotta
- 3-7 vuotta
- yli 7 vuotta

10. Työtehtävä: \*

- Työntekijä / toimihenkilö
- Keskijohto
- Yiin johto
- Asiantuntija

**Kiitos arvokkaasta avustanne!**

## Liite 2. Kysymyksen 1 Teemoittelu

### Myönteiset

1. Ykkösnyrkki, arvostus, top gun
2. Osaava, ammattilainen, motivoitunut, vastuunkantava
3. Laadussa on voimamme, lenteliys/lentäjäyys, lentäminen
4. Puolustusvoimien keihäänkärki
5. Pieni, mutta pippurinen, laadukkaasti toimiva ammattilaisten joukko
6. Luotettava, korkealaatuinen
7. Nuorekas työpaikka
8. Hävittäjä, lentokoneet, komeat kundit ja kova meno
9. Isänmaan puolustus, tehokkuus ja hyvä ilmapiiri
10. laatu, korkea motivaatio, korkea työnteon moraalit
11. Avoin, uudistuva, ajassa kiinni, joustava
12. Laadukas, täsmällinen, turvallinen
13. Nykyaikainen, hohdokka, edustava
14. Avoin ilmapiiri, jossa jokainen henkilö saa kertoa oman näkemyksensä. Yhdessä tekemisen meiniki, toisissaan mutta ei totisena
15. Nuorekas, kiinnostava
16. Tekninen ja nykyaikainen puolustushaara, henkilöstön osaaminen huippulaatua. Ilma-voimien osaamista arvostetaan Suomalaisessa yhteiskunnassa laajalta.
17. Mielenkiintoinen, arvostettu. Ehkä jopa hieman eksoottinen työpaikka siviilien mielessä.
18. Laadukas ja arvostettu työnantaja/organisaatio
19. Laadukas, nykyaikainen, teknologinen, innovatiivinen, rento, turvallinen
20. Hyvä yhteishenki, avoimuus, maalaisjärki, asiantuntijuus
21. Laatu korvaa määrän
22. Edelläkävijä
23. Nykyaikainen, nopea, hyvä työnantaja
24. Tunnistuslennot. Hornetin seuraaja. Hyvä ryhmähenki ja tekemisen meininki
25. QPN
26. QPN
27. QPN laadussa on voimamme
28. Laatu, nykyaikaisuus, korkea valmius
29. Tekninen, nykyaikainen, houkutteleva
30. Ammattitaito, arvostettu, luotettava

### Kielteiset

1. Kallispalkkaiset työntekijät
2. Aina muutoksessa!
3. Puolustusvoimiin kuuluva sekasortoinen organisaatio
4. Kallis puolustushaara, jolla on kovat haasteet edessä kun puolustusvoimien rahoitus on tiukassa ja sodan kuva on muuttumassa ilmamaalien osalta
5. Sininen väri, lentäjien kielletty nahkatakki, epämuodollisuus ja huono johtaminen
6. Resurssit ei vastaa työmäärää
7. Säästöt, joukko-osastojen lakkauttaminen
8. Ylimielinen

9. Maavoimia nähneenä täytyy todeta, että toimintakulttuuri poikkeaa melko paljon, vaikka ollaankin Puolustusvoimissa. Johtamiskulttuuri on aivan eri maailmasta, eikä kaikilta osiin välttämättä parempaa.
10. Sekava, epämääräinen

#### Ristiriitaiset

1. Joustava.  
Joltain osin hieman sekava.  
Lentotoiminta dynaamista (ydin), muu toiminta joksenkin lapsenkengissä.
2. Dynaaminen puolustushaara, jossa tehdään ja puuhastellaan asioita ennen kuin viralliset päätökset on tehty
3. Tekninen, liikkuva, normiviidakko
4. Ammattitaitoinen, ihailtua vapauden ääntä ja toisille taas helvetillistä melua tuottava organisaatio
5. Luotettavuus, positiivinen julkisuuskuva, tekemisen meininki, haasteena byrokrania nopeissa tilanteissa
6. Rento, joustava. Osin jopa leväperäinen osassa asioista
7. Ilmavoimat on keskeinen osa Puolustusvoimien julkisuuskuva tällä hetkellä. Maine on todennäköisesti parempi kuin toiminta sisältä katsoen antaisi olettaa.
8. Ajantasaisuus, luotettavuus, nopea reagointi, innovatiivisuus. Byrokraattisen järjestelmän aiheuttama ajoittainen jäykkyys toiminnan optimoinnissa (ei operatiivisissa asioissa)
9. Ammattitaitoinen kuitenkin verrattain pieni
10. Alimitoitettu, tempoileva, ennakkoluuloton,

#### Neutraalit

- 1 Nopea, suorituskykyinen, joustava lentäjäkeskeinen
- 2 Laatu, lentäminen, siniset vaatteet
- 3 Lentäjät, ilmapuolustus
- 4 Turvallinen suunniteltu toiminta
- 5 Ammattitaito, valmius, tekninen
- 6 Sotilaallinen, mutta pilke silmäkulmassa
- 7 Ilmapuolustus, hävittäjätorjunta, sininen
- 8 Lentävä joukko-osasto
- 9 Ollut rennompaa kuin maavoimissa
- 10 Meteli, kirassin haju, lentokoneet
- 11 Sininen, lentokone
- 12 Tekninen, meluisa innovatiivinen
- 13 Työpaikka, ilmapuolustus, hävittäjä
- 14 Maanpuolustus, turvattu työ, lentäminen, näkyvyys, ammattiyhteisyys
- 15 Perinteikäs sotaväen osasto jossa ei jäpitystä, ehkä hieman vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon
- 16 Koneet, II maailmansota, kurinalaisuus, tarkkuus kaikessa toiminnassa
- 17 Asiantuntijuus, luotettavuus, operatiivisuus, valmius
- 18 Valvoo, varmistaa, tekninen
- 19 Ammattitaito, ilmailu, maanpuolustus, koulutus
- 20 Lentokoneet
- 21 Luotettava, suomen kansa
- 22 Lentokone, rento, ei sotilaallinen
- 23 Ilmatilan valvonta ja puolustaminen

- 24 Työpaikka
- 25 Luotettava, uskottava, turvallinen
- 26 Lentäjäjohtoinen organisaatio jossa tarvitaan erityisosaajia tekniikan osa-alueilla
- 27 Se yksi puolustushaara jolle on omat tehtävänsä
- 28 Ammattimainen, teknisin puolustushaara
- 29 Oman toimintatapamallit, vapaus, erilaiset suoritustavat
- 30 Ilmatilan valvonta, hävittäjät
- 31 Lentokoneet ja lentäminen sekä ilmavalvonta
- 32 Hävittäjätorjunta, dynaaminen, arvostettu
- 33 Hornet
- 34 Lentäminen, nykyaika, arvostettu, minulle sopiva
- 35 Ammattimainen, dynaaminen
- 36 Tekniikkaa ja ilmavalvontaa
- 37 Tekninen, dynaaminen, moderni
- 38 Erikooijoukko-osasto, ilmapuolustus, ilmaherruus, hävittäjät
- 39 Ilmatilan valvoja, luottamusta herättävä, hornet-hävittäjä
- 40 Hyvä koulutus ja sininen asu sekä maan puolustajat
- 41 Turvallisuus, tehokkuus, nopea toiminta
- 42 Nopea, reaktiivinen, ammattitaitoinen
- 43 Asiantuntijuus, rento, ilmailu keskeinen
- 44 Lentäminen, hornetit, lentomelu
- 45 Nykyaikainen tekninen
- 46 Ammattimaisuus, nopea reagoitokyky
- 47 Vastuuntuntoinen
- 48 Lentäjät, hornetit, sininen, ilmapuolustus
- 49 Tekninen, arvokas, impulsiivinen
- 50 Ilmatilan vartija
- 51 Lentäminen
- 52 Ilmavoimat vastaa ilmapuolustuksesta
- 53 Suomen puolustaminen; Ilmavoimien ”sininen”. Sotilashenkilöt

### Liite 3. Kysymyksen 1 sisällönerittely

22	lentäminen/lentokoneet
14	Laadukas
12	tekninen
11	Nykyaikainen
10	ammattitaito
9	Ilmapuolustus
8	Luottamus
7	Arvostus
6	Rento
6	Sininen
6	Valvonta
6	Organisaatio
5	Lentäjät
5	Nopea
5	Turvallisuus
5	Dynaaminen
5	Hyvä ryhmähenki
4	Joustava
3	Asiantunteva
3	Maanpuolustus
3	valmius
3	Meluisa
3	Innovatiivinen
3	Byrokratia
3	Sekava
2	Tehokas
2	Hyvä koulutus
2	Operatiivinen
2	tarkka
2	impulsiivinen
2	Pieni
2	Hyvä julkisuuskuva/maine
2	Huono johtaminen ja kulttuuri
2	Kallis
2	Avoin
2	Nuorekat
2	Korkea motivaatio työhön
2	Vastuullinen
2	Pv keihäänkärki
1	lentomelu
	Reaktiivinen
	Houkutteleva
	Ilmaherruus
	Minulle sopiva
	omat toimintatapamallit
	vapaus
	erilaiset suoritustavat
	uskottava
	Ei sotilaallinen
	Suomen kansa
	Varmistaa
2	maailmansota
	Kurinalainen
	Ei jäpitystä
	Turvattu työ
	Näkyvyys
	ammattiyhteisyys

Suunnitelallisuus  
Suorituskykyinen  
arvokas  
alimitoitettu  
ennakkoluuloton  
mahdollistava  
Jäykkä  
Leväperäinen  
Liikkuva  
Puhastelu  
Ylimielinen  
Säästöt  
Liikaa tötä  
Epämuodollinen  
Muutos  
Maalaisjärki  
Mielenkiintoinen  
Eksoottinen  
Kiinnostava  
Hohdokas  
Edustava  
Komeat kundit  
kova meno  
Osaava  
Top, gun  
Kirassi  
Pilke silmäkulmassa

## Liite 4 Kyselytutkimuksen summamuuttujat

### VIRANOMAINEN

Yhteistyökyvytön - Yhteistyökykyinen  
Ei asiakaslähtöinen - Asiakaslähtöinen  
Sulkeutunut - Avoin  
Staattinen - Dynaaminen  
Byrokraattinen Joustava  
Etäinen - Ihmisläheinen  
Saneleva - Keskustelevala  
Vanhanaikainen - Moderni  
Ei kuuntele – Kuunteleva

### ARVOSTETTU

Ei kehitä toimintaansa - Kehittää omaa toimintaansa  
Tuntematon - Tunnettu  
Ei arvostettu - Arvostettu  
Jälkikäteen reagoiva - Ennakoiva  
Epämotivoitunut henkilöstö - Motivoitunut henkilöstö  
Ei-tavoiteltu työpaikka - Tavoiteltu työpaikka  
Jäljessä alallaan - Suunnannäyttävä alallaan

### LUOTETTU

Puolueellinen - Puolueeton  
Omien etujensa puolesta - Yhteisen hyvän puolesta  
Ei vastuuntuntoinen - Vastuuntuntoinen  
Epäeettinen - Eettinen  
Epäoikeudenmukainen - Oikeudenmukainen  
Asiantuntematon - Asiantunteva  
Epäluotettava – Luotettava

### PALVELEVA

Passiivinen - Aktiivinen  
Ei / Ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet  
Ei / Viestii selkeästi keneen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä  
Heikkolaatuinen - Korkealaatuinen  
Ei tavoitettavissa - Tavoitettavissa  
Hyödytön - Hyödyllinen  
Ei / Vastaa odotuksia  
Ei / Toimii selkeiden periaatteiden mukaan  
Tuottaa vaikeasti / helposti hyödynnettävää tietoa

### TEHOKAS

Tehoton - Tehokas  
Hidas - Nopea  
Ei / Pysyy sovitussa aikatauluissa

Viestii epäselvästi / selkeästi tavoitteensa  
Sirpaloitunut - Yhtenäinen  
Huonosti johdettu - Hyvin johdettu