

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JOUKKOYKSIKÖSSÄ
ORGANISAATORAKENTEEN NÄKÖKULMASTA**

Pro Gradu-tutkielma

Kadetti
Markus Vertanen

Kadettikurssi 90
Kenttätykistölinja

Maaliskuu 2007

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

| | |
|--|--|
| Kurssi Kadettikurssi 90 | Linja Kenttätykistölinja |
| Tekijä Kadetti Markus Vertanen | |
| Tutkielman nimi Henkilöstövoimavarojen johtaminen joukkoyksikössä organisaatorakenteen näkökulmasta | |
| Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen | Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto) |
| Aika Maaliskuu 2007 | Tekstisivuja 68 Liitesivuja 13 |
| TIIVISTELMÄ <p>Tässä tutkimuksessa tutkitaan henkilöstövoimavarojen johtamista joukkoyksikössä organisaatorakenteen näkökulmasta. Erityisessä tarkastelussa on joukkoyksikön organisaatorakenteen ja –toimintojen välinearvo ja sopivuus kehitettäessä joukkoyksikköä oppivaksi organisaatioksi.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen, tutkimuskysymyksensä perusteella tutkimuskohdetta ja sen ilmiöitä ja käsitteitä kartoittava tutkimus, jossa on myös tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimus on myös tutkimuskysymyksensä perusteella kehittävä tutkimus. Tavoitteena on saada selville SWOT-analyysin muodossa joukkoyksikön organisaatorakenteen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia erityisesti oppivan organisaation näkökulmasta.</p> <p>Tämän tutkimustyön päätutkimusongelma on seuraavanlainen:</p> <p style="padding-left: 40px;">Mitä mahdollisuuksia on joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamisessa organisaatorakenteen näkökulmasta?</p> <p>Tutkimusongelman alakysymyksiksi on määritelty seuraavanlaiset asiat:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Millainen organisaatio joukkoyksikkö on?2. Millaisia ongelmia ja kehityskohteita on joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamisessa organisaatorakenteen näkökulmasta ja miten näihin pitäisi ottaa kantaa?3. Miten joukkoyksikön organisaatorakenne vastaa oppivan organisaation asettamiin haasteisiin? | |

Tärkeimpinä ja kantavimpina lähteinä on käytetty teoriapohjan luomisessa sekä empiirisen osion runkona keskeisiä suomalaisia henkilöstöjohtamisen perusteoksia. Empiirisen osion merkittävimmät lähteet ovat tuoreimmat käytössä oleva Karjalan Tykistörykmentin toimintasuunnitelma, Karjalan Prikaatin esikuntaohje ja Karjalan Prikaatin työjärjestys. Myös PAK-materiaalia ja Puolustusvoimien ohjeita ja oppaita on käytetty tutkimusaineistona.

Johdanto-osiossa on lähinnä esitelty perusteet tutkimukselle, tutkimuskysymykset, metodiikka ja tärkeimmät käsitteet. Teoriaosiossa otetaan esille empiirisen osan pohjaksi organisaatioteorioita, organisaatiomalleja ja oppivan organisaation käsite. Kolmannessa luvussa tutkitaan joukkoyksikköä teoriapohjan avulla organisaationa ja johtamisympäristönä. Neljännessä luvussa on joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamisesta otettu erityistarkasteluun työn organisointi, henkilöstön hankinta, sijoittaminen ja kehittämien, palkitseminen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen mittarit.

Tutkimuksen konkreettisenä tuloksena on syntynyt SWOT-analyysi ”joukkoyksikön organisaatorakenne henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä oppivan organisaation näkökulmasta”. Siinä summataan esille tulleet seikat ja luokitellaan ne organisaatorakenteen vahvuuksiksi, heikkouksiksi, mahdollisuuksiksi ja uhiksi. Niiden pohjalta tärkeimpänä päätelmänä voidaan todeta, että joukkoyksikön organisaatorakenne ei sinällään muodosta estettä kehitykselle oppivaksi organisaatioksi.

Tutkimuksessa sivutaan pohjatietona henkilöstövoimavarojen johtamista joukko-osastotasolla. Jatkotutkimushaasteena isompi organisaatio ja varsinaisen henkilöstöosaston olemassaolo avaavat paljon mahdollisuuksia tutkia henkilöstövoimavarojen johtamista ja sen mahdollisuuksia joukko-osastotasolla.

AVAINSANAT

Henkilöstöjohtaminen, joukkoyksikkö, henkilöstövoimavarojen johtaminen, organisaatorakenne, oppiva organisaatio

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JOUKKOYKSIKÖSSÄ ORGANISAATORAKENTEEN NÄKÖKULMASTA

1. JOHDANTO

| | |
|--|----|
| 1.1. Tutkimuksen päämäärät ja rajaukset | 1 |
| 1.2. Tutkimuksen viitekehys | 2 |
| 1.3. Tutkimusongelmat | 5 |
| 1.4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusfilosofia | 6 |
| 1.4.1. Aikaisempia tutkimuksia ja tutkimusmenetelmiä | 6 |
| 1.4.2. Aineiston keruu ja tulkinta | 8 |
| 1.5. Tutkimuksen käsitteitä ja määritelmiä | 13 |
| 1.5.1. Joukkoyksikkö | 13 |
| 1.5.2. Henkilöstöjohtaminen | 13 |
| 1.5.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen | 14 |
| 1.5.4. Organisaatio | 14 |

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

| | |
|--|----|
| 2.1. Henkilöstöjohtamisen teoreettista taustaa | 16 |
| 2.2. Organisaatioteoreettinen tausta | 18 |
| 2.2.1. Teoria ja malli | 18 |
| 2.2.2. Organisaatioteorioiden kehittyminen | 18 |
| 2.2.3. Kontingenssiteoreettinen lähestymistapa | 22 |
| 2.2.4. Organisaatorakenteita | 23 |
| 2.2.5. Organisaation kehittäminen | 26 |
| 2.2.6. Oppiva organisaatio | 27 |
| 2.3. Yhteenveto | 29 |

3. JOUKKOYKSIKKÖ ORGANISAATIONA JA JOHTAMISYMPÄRISTÖNÄ

| | |
|--|----|
| 3.1. Mistä joukkoyksikkö muodostuu? | 31 |
| 3.2. Joukkoyksikön henkilöstöryhmät | 34 |
| 3.3. Joukkoyksikön tehtävät | 36 |
| 3.4. Joukkoyksikön suhde ympäristöönsä | 37 |
| 3.5. Johtopäätökset | 41 |

4. ORGANISAATIO JA SEN TOIMINNOT HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISESSA

| | |
|--|----|
| 4.1. Työn organisointi | 43 |
| 4.1.1. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ja niiden käyttö | 43 |
| 4.1.2. Työkierto | 44 |
| 4.1.3. Työaika | 45 |
| 4.2. Henkilöstön hankinta, sijoittaminen ja kehittäminen | 46 |
| 4.2.1. Tehtävien vaatimustasot | 46 |
| 4.2.2. Henkilöstön hankinta ja tarpeen määrittely | 48 |
| 4.2.3. Henkilöstön sijoittaminen ja perehdyttäminen | 49 |
| 4.2.4. Osaamisen kehittäminen ja arviointi | 50 |
| 4.3. Palkitseminen | 52 |
| 4.4. Henkilöstövoimavarojen johtamisen mittarit | 56 |
| 4.4.1. Työilmapiirikysely | 56 |
| 4.4.2. Koulutustulokset | 58 |

5. YHDISTELMÄ

| | |
|---|----|
| 5.1. Johtopäätökset | 60 |
| 5.2. Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyys ja lähdekritiikki | 66 |
| 5.3. Tutkimushaasteet | 68 |

| | |
|-----------------|----|
| VIITTEET | 69 |
|-----------------|----|

| | |
|----------------|----|
| LÄHTEET | 76 |
|----------------|----|

| | |
|-----------------|----|
| LIITTEET | 82 |
|-----------------|----|

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JOUKKOYKSIKÖSSÄ ORGANISAATORAKENTEEN NÄKÖKULMASTA

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen päämäärät ja rajaukset

”Esko Aho keksi pääministerinä kutsua eri alojen kärkipäätä pohtimaan kansallista strategiaa Sannäsiin. Siellä joku ulkomaan guru esitelmöi organisaatioista kaavioita piirrellen. Keskustelun alettua Aga Oy:n silloinen toimitusjohtaja Carl Nordman huomautti kylmästi, että ei organisaatiolla ole niin väliä. Sitä pitää joka tapauksessa noin kolmen vuoden välein muuttaa, jotta henkilöstö pysyisi valppaana. Vaikka ihminen luonnostaan vastustaa muutoksia, jotka pelottavalla tavalla sotkevat hänen turvallisia ympyröitään, antaa muutos hänelle uutta kipinää.”¹

Tällä tavalla Puolustusvoimain entinen komentaja kenraali Gustav Hägglund kuvailee kokemuksiaan muistelmateoksessaan ”Leijona ja kyyhky”. Samalla hän kertoo näkemyksiään Puolustusvoimissa toteutetuista organisaation uudistuksista 1990-luvulla. Uudistukset jatkuvat edelleen. Tehokas johtaminen vaatii organisointikykyä. Siksi organisaatorakenteiden tutkiminen on aina ajankohtaista. Vaikka sitten siksi, että saadaan aikaan niitä muutoksia tasaisin väliajoin, jota edellä olevassa lainauksessa kuulutetaan.

Tein kandidaatin tutkielman aiheesta ”henkilöstöjohtaminen perusyksikössä”. Siinä tarkastelin henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksia perusyksikkötasolla erityisesti perusyksikön päällikön näkökulmasta. Osittain jouduin toteamaan, että henkilöstöjohtamisen keinot perusyksikkötasolla ovat Puolustusvoimissa varsin rajatut. Varsinaiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät päätökset tehdään Puolustusvoimissa pääsääntöisesti perusyksikköä ylemmillä tasoilla. Näin ollen mielestäni henkilöstövoimavarojen johtamisen alueella asiassa on olemassa tiedonintressi ja

perusyksikkötasoa tutkittuani näin järkevänä siirtyä organisaatiossa yhden tason ylöspäin ja siirtyä tutkimaan henkilöstövoimavarojen johtamista joukkoyksikkötasolla.

Tutkimustyön päämääränä on selvittää, mitä erilaisia mahdollisuuksia henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään joukkoyksikkötasolla erityisesti organisaatorakenteen näkökulmasta. Tutkimuksessa tulee tätä kautta esille myös aiheeseen liittyviä ongelmia ja kehityskohteita, joihin pyrin tutkimuksessa ottamaan kantaa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta vain sitä, mikä liittyy joukkoyksikön organisaatioympäristössä ja toiminnoissa palkatun henkilökunnan johtamiseen. Varusmiehet, normaalin joukkoyksikön suurin henkilöstöryhmä, on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

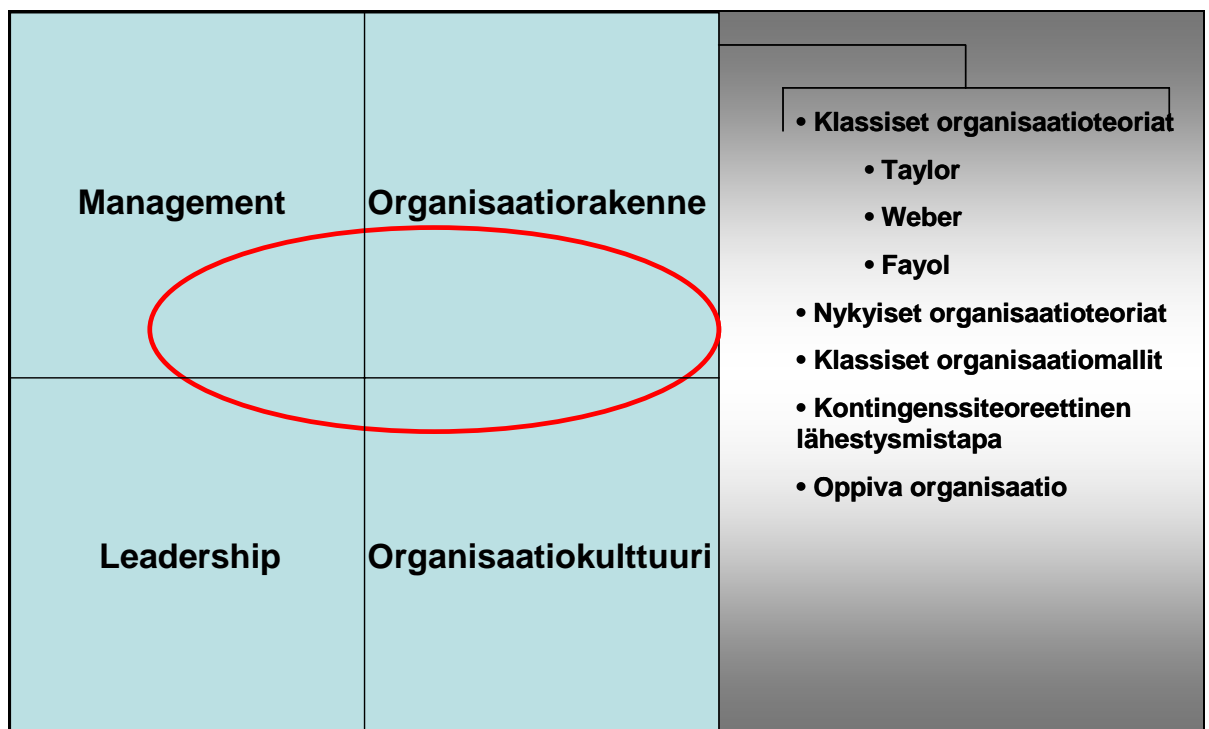
Joukkoyksiköitä on monenlaisia ja niillä on erilaisia tehtäviä. Tässä tutkimuksessa keskityn tutkimaan henkilöstövoimavarojen johtamista maavoimien normaalissa joukkoyksikössä (pataljoona, patteristo, rykmentti), johon kuuluu kaksi tai useampia perusyksiköitä (komppania, patteri), jotka antavat varusmieskoulutusta kahdelle saapumiserälle (12 kk:n varusmiesjohtajat ja 6 kk:n miehistö) kerrallaan kuuden kuukauden sykleissä. Tarkoituksena ei ole lähteä tekemään kvantitatiivista numerotietoon perustuvaa kyselytutkimusta tai monen eri joukkoyksikön kesken tehtävää vertailutyötä. Tarkoituksena on tehdä laadullinen asiakirjatutkimus, jossa eri lähteistä esiin tulevia ilmiöitä pyritään sitomaan todelliseen ympäristöön ottamalla avuksi esimerkkejä todellisesta joukkoyksiköstä, Karjalan Prikaatissa toimivasta Karjalan Tykistörykmentistä. Tarkoituksena on avata lukijalle aiheeseen liittyvää teoria- ja tietopohjaa ja sitä kautta aineiston avulla auttaa lukijaa ymmärtämään tutkijan näkemyksiä aiheesta saman tiedon perusteella.

1.2. Tutkimuksen viitekehys

Ennen varsinaisen viitekehysten ja teoriaosion tarkastelemista on syytä tutustua ensin johtamisen nelikenttään (ks. kuva 1) ja lähteä tarkastelemaan tutkimuksen kohdetta ja tieteellisiä perusteita sen valossa. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos on viime vuosina ohjaustyössään kannustanut tutkijoitaan tarkastelemaan aiheitaan nimenomaan tähän sitoen². Nelikentässä on johtamisen neljä eri osa-aluetta, leadership, management, organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri. Nämä neljä osa-aluetta ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Mitään johtamisen osa-aluetta ei voida tarkastella ilman, että muita kolmea otetaan huomioon. Painotuksia eri osa-alueiden välillä voidaan kuitenkin

tehdä³. Tässä tutkimuksessa painotetaan erityisesti organisaatorakenteita ja management-osiota unohtamatta kuitenkin leadership- ja organisaatiokulttuurin näkökulmaa. Kuvassa 1 käy ilmi tutkijan oma näkemys tutkimuksen sijoittumisesta johtamisen nelikenttään.

Eri nelikentän osa-alueisiin sisältyy erilaisia johtamisteorioita. Ne on jaettu johonkin nelikentän osioon kuuluvaksi sisältönsä mukaan. Tämän tutkimuksen painotusten mukaan teoriapohjaa tullaan rakentamaan organisaatioteorioiden varaan. Luomme katsauksen klassisiin organisaatioteorioihin, joiden pohjalta tarkastelemme erityisesti klassisia organisaatiomalleja. Tärkeäksi ja ratkaisevaksi tarkastelun taustaksi otamme oppivan organisaation käsitteen.



Kuva 1: Johtamisen nelikenttä⁴

Kuvassa 2 on esitetty tutkimuksen varsinainen viitekehys. Tutkimus on selkeästi johtamisen tutkimusta. Viitekehyksessä johtamisen nelikentän osa-alueet on avattu rinnakkain. Painotan tutkimuksessa ensisijaisesti organisaatorakenteita. Organisaatorakenteiden alta on tutkimuksen seuraavaksi painotukseksi valittu klassiset organisaatioteoriat, joita myöhemmin teorialuvussa tarkemmin käsitellään. Tutkimushypoteesin esittelyn yhteydessä perustellaan, miksi painotutaan klassisiin organisaatioteorioihin. Klassisista organisaatiomalleista käsitellään linjaorganisaatiota, linjaesikuntaorganisaatiota, funktionaalista organisaatiota ja matriisiorganisaatiota. Klassiset organisaatiomallit ovat pohjana myös nykyisille organisaatioille. Matriisiorganisaation voisi esittää myös kuuluvaksi nykyisiin organisaatiomalleihin ja -rakenteisiin, mutta tulkitsen senkin silti kuuluvaksi lähinnä

klassisiin malleihin. Otan tarkasteluun joukkoyksikön organisaation ja tarkastelen sen toimintaa ja rakennetta näiden esitettyjen mallien avulla. Erityisesti lopussa tarkastellaan joukkoyksikön organisaatorakenteen toimivuutta ja sen vastaavuutta oppivan organisaatio asettamiin haasteisiin.

Aihetta tutkitaan myös tarkastelemalla niitä tahoja ja seikkoja, jotka asettavat velvoitteita, tavoitteita ja rajoituksia joukkoyksikölle ja sen toiminnalle (normit).⁵ Tällaisia ovat esimerkiksi joukko-osastosta tulevat käskyt, työelämää säätelevät virkaehtosopimukset, pysyväisasiakirjojen ja eri ohjesääntöjen asettamat vaatimukset sekä lainsäädäntö. Keskeisimpänä tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa on henkilöstövoimavarojen johtaminen, jota tarkastellaan erityisesti viitekehyksessä näkyvän organisaatorakenteiden näkökulmasta. Rakenteiden puolesta voidaan tarkastella näkyviä, konkreettisia henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä ilmiöitä ja samalla pohtia sitä, miten joukkoyksikön organisaatorakenne vastaa kunkin osa-alueen asettamiin haasteisiin. Tarkastelemme, onko olemassa oleva organisaatio niin tehokas johtamisen väline, kuin tulisi olla.



Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys

1.3. Tutkimusongelmat

Tämän tutkimustyön päätutkimusongelman olen muotoillut seuraavanlaiseksi:

Mitä mahdollisuuksia on joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamisessa organisaatorakenteen näkökulmasta?

Tutkimusongelman alakysymyksiksi olen määritellyt seuraavanlaiset asiat:

1. Millainen organisaatio joukkoyksikkö on?
2. Millaisia ongelmia ja kehityskohteita on joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamisessa organisaatorakenteen näkökulmasta ja miten näihin pitäisi ottaa kantaa?
3. Miten joukkoyksikön organisaatorakenne vastaa oppivan organisaation asettamiin haasteisiin?

Päälähtökohtana tutkimuksessa on lähteä etsimään mahdollisuuksia. Siksi päätutkimusongelma on asetettu yllä näkyvällä tavalla. Joukkoyksikön henkilöstöjohtamisen ympäristöä ja tilannetta kartoitettaessa on ensin tarkasteltava joukkoyksikön organisaatorakennetta ja löydettävä organisaatioteorioista sopiva vastine määrittelemään joukkoyksikköä organisaationa. Alakysymykseen 1. etsitään vastauksia luvussa kolme, jossa käsitellään joukkoyksikköä organisaationa ja johtamisympäristönä.

Mahdollisuuksia ei ole ilman ongelmia. Siksi tutkimuksen yhdistelmäluvussa aineistosta tehdyt johtopäätökset on koottu myöhemmin esiteltävän SWOT-analyysin muotoon, jossa otetaan esiin henkilöstövoimavarojen johtamisen niin vahvuudet ja mahdollisuudet kuin heikkoudet ja uhatkin. Yhdistelmäluvussa saadaan vastauksia pääkysymykseen ja alakysymyksiin 2. ja 3.

Tutkimusongelmiin liittyen on tutkimushypoteesi seuraavanlainen:

Joukkoyksikkö on pitkälle mekaaninen organisaatio (vs. orgaaninen). Organisaatioiden toimintaympäristöt asettavat organisaatioille erilaisia vaatimuksia (kontingenssiteoreettinen lähestymistapa). Joukkoyksikön vakaa ja melko muuttumaton

toimintaympäristö suosii enemmänkin mekaanista organisaatorakennetta ja toimintatapaa. Teorioissa ja tutkimuksissa mekaanisen toimintatavoissa on nähty enemmän kielteisiä kuin myönteisiä asioita henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta. Puolustusvoimissakin on viime vuosina alettu puhua organisaation kehittämisen suuntauksista tavoitteena oppiva organisaatio. Oppivan organisaation tunnusmerkistöjä tunnustetaan yleensä orgaanisesti toimivasta organisaatiosta. Kontingenssiteoreettisen tarkastelun mukaan kuitenkin omanlaisissa olosuhteissa toimiva organisaatio voi toimia menestyksellisesti toimien osittain mekaanisesti, osittain orgaanisesti organisoituna ympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Tässä valossa tarkasteltuna myös joukkoyksikkö voi kehittää itseään oppivana organisaationa. Oppivan organisaation käsite liittyy nimenomaan kiinteästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen henkilöstön ja organisaation osaamisen kehittämisen kannalta.

1.4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusfilosofia

1.4.1. Aikaisempia tutkimuksia ja tutkimusmenetelmiä

Maanpuolustuskorkeakoulussa, erityisesti Johtamisen laitoksen ohjauksessa, laaditaan paljon oppinnäytetöitä, joissa tutkitaan henkilöstövoimavarojen johtamista ja sotilasorganisaatioiden toimintaa. Aihetta on tutkittu eri tasoilla, pro gradu-töissä, esiuupseerikurssin lopputöissä ja yleisesikuntaupseerikurssin diplomitöissä. Sotilaat ovat siviiliopintojensa yhteydessä kirjoittaneet aiheesta myös siviilikorkeakouluissa. Esittelen tässä muutamaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja sotilasorganisaatioiden toimintaa käsittelevää tutkimusta ja tekstiä.

Ville-Veikko Vuorio on laatinut yleisesikuntaupseerikurssin diplomityön aiheesta ”Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä” (2001). Hänen tutkimuksensa tavoitteena oli selvittää päällikön johtamiskäyttäytymisen ja yksikön suorituskyvyn välistä yhteyttä. Lisäksi tavoitteena oli rakentaa perusyksiköille soveltuva laadun arvioinnin väline, jolla voidaan arvioida kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti perusyksikön toiminnan laatua, lähinnä joukkotuotannon onnistumista. Vuorio tutkimustyössä on yhdistelty kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksen teoriaosuus on laadittu käyttäen laadullista asiakirja- ja kirjallisuustutkimusta. Empiiristä aineistoa on kerätty käyttäen kvantitatiivisia menetelmiä, joissa merkittävimpänä aineistona ovat syväjohtamisen mallin mukaiset johtajaprofiilit. Tätä on tulkittu käyttäen tilastollista, induktiivista päättelyä, jota on verrattu alussa esitettyyn teoriapohjaan. Tutkijan itsensä mukaan tutkimus on

kuitenkin pääosin kvalitatiivinen ja sen kvalitatiivista luonnetta kuvaa tutkimuksen kokonaisvaltainen tiedonhalu.⁶

Harri Ahonen on laatinut pro gradu-tutkielman Tampereen yliopistolle aiheenaan ”Oppivan organisaation edistämismahdollisuuksia Kaartin Jääkärirykmentissä – Perusyksikön päällikön asema organisaation ja henkilöstön kehittäjänä” (2004). Tutkimuksessa Ahonen on pyrkinyt kartoittamaan ja esittämään niitä mahdollisuuksia, joita päälliköllä on käytettävissä luodakseen ja edistääkseen sellaista organisaatiokulttuuria, joka antaa tilaa luovuudelle, joustavuudelle ja muutokkyvylle. Hänen tutkimuksena on luonteeltaan kehittävä ja siksi sitä tutkitaan kvalitatiivisesti. Tutkimusta varten oli kerätty haastatteluaineistoa, jota oli tulkittu käyttäen fenomenografiaa. Ahonen toteaa, että kvantitatiivisilla tavoilla hankittu aineisto ei tämän kaltaisissa tutkimuksissa ole riittävä, koska niiden analyysi perustuu paljolti tutkijan omiin tulkintoihin. Koska organisaatioiden ja niiden kulttuuria kehitettäessä yksilöiden ajatukset ja toiminta ovat keskeisellä sijalla, tulee tutkia niitä. Fenomenografia voidaan lyhyesti määritellä niin, että se tutkii maailman ilmenemistä ja rakentumista ihmisten tietoisuudessa. Se on paljolti yksilösidonnainen. Siksi olikin kiinnitetty huomiota siihen, ketä haastatellaan.⁷

Jari Puiras on laatinut Maanpuolustuskorkeakoulussa henkilöstövoimavarojen johtamista sivuavan pro gradu-tutkielman aiheesta ”Palkitseminen ja sen kehittäminen Kaartin Jääkärirykmentissä” (2005) Tutkielmassaan hän on selvittänyt palkitsemisjärjestelmän nykytilaa Kaartin Jääkärirykmentissä ja saanut aikaan myös järjestelmän kehittämissesityksiä. Kuten Vuorio, hän on yhdistellen käyttänyt kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta. Puiraksen tutkielman teoriapohja on rakennettu käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää ja sisällönanalyysiä kohteena kirjat, asiakirjat ja Puolustusvoimien pysyväisasiakirjojen kokoelma. Tutkimuksen empiiristä aineistoa on kerätty kvantitatiivisesti suorittamalla strukturoitu survey-tutkimus. Tästä saatua aineistoa on lopussa voitu tulkita kvalitatiivisesti käyttäen alussa luotua teoriapohjaa.⁸

Timo Salonen on laatinut yleisesikuntaupseerikurssin diplomityön aiheesta ”Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa”. (2002) Tutkimuksessa on käsitelty oppivaa organisaatiota, joten se sivuaa osittain myös tätä tutkimusta. Myös tutkimusmenetelmät ovat kiinnostavia. Salonen on rakentanut tutkimukselleen teorianäkökulman yhdistelemällä organisaation kehittämiseen ja osaamiseen liittyviä lähestymistapoja. Salonen toteaa, että oppiva organisaatio on asetettu tavoitteeksi Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa 2002 – 2012. Siksi se on otettu

tutkimukseen keskeiselle sijalle. Salosen tutkimuksen konkreettisena tavoitteena oli löytää Puolustusvoimille soveltuva osaamisen johtamisen ja hallinnan toimintamalli ja strategia sen saavuttamiseksi. Tutkimusasetelmassa on lähtökohdaksi asetettu Puolustusvoimien organisaation näkökulma. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä on käytetty kirjallisten ja sähköisten lähteiden analyysia, asiantuntijahaastatteluja ja case-tutkimusta. Tutkimuksessa on käytetty rekonstruktivistista tutkimusotetta, jossa eri tutkimusvaiheiden tuloksia ja johtopäätöksiä on hyödynnetty seuraavan vaiheen vastaavia tuotettaessa. Tutkimuksessa on pyritty vertailemaan tietoja eri lähteistä ja näin vahvistamaan saatua tuloksia. Teoreettisen perustan pohja oli laadittu tiedon johtamisen, osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation näkökulmia käsittelevästä kirjallisuudesta. Case-tutkimuksen kohteena oli Nokia Oyj. Valinnan perusteena oli kyseisen organisaation menestyksellinen toiminta, jonka avulla oli saavutettu menestystä kansainvälisillä markkinoilla. Case-tutkimus toteutettiin laadullisesti käyttäen kirjallista ja sähköistä lähdeaineistoa sekä asiantuntijahaastatteluja. Lopuksi tutkimuksessa yhdisteltiin Puolustusvoimien toimintatapamallia, case-tutkimuksen tuloksia ja alussa luotua teoriapohjaa. Näiden pohjalta laadittiin tutkimuksen varsinainen konkreettinen tulos, aiheeseen liittyvät prosessi- ja järjestelmäkuvaukset toteuttamisedellytyksineen.⁹

1.4.2. Aineiston keruu ja tulkinta

Tutkimustyön onnistuminen perustuu siihen, että osataan valita valittua kohdetta valottavat lähteet ja osataan kaivaa tuossa aineistossa oleva tieto esiin. Tutkijan on valittava ns. metodinen asenne, menetelmällinen lähtökohta, jolla tarvittava empiirinen aineisto hankitaan. Pelkkä aineisto ei riitä, se on osattava myös tulkita, jotta tutkimuksesta saataisiin jotain irti. On siis valittava myös analyysimenetelmä.¹⁰

Tässä tutkimuksessa tutkitaan hyvinkin käytännönläheisesti erilaisia joukkoyksikkötasolla tavattavia ilmiöitä ja sovelluksia. Tutkimuksessa ei lähdetä tarkastelemaan kohdetta, joukkoyksikköä kovinkaan syvällisellä ja filosofisella tavalla. Tutkimuksessa tarkastellaan käytäntöä. Näiden käytäntöjen taustalla on kuitenkin paljon piileviä odotuksia, hiljaista tietoa. Tämän esille tuomiseksi ja jotta asioita ylipäättään voidaan yrittää ymmärtää, tarvitaan tutkimuksen tekemiseen teoreettista tausta-aineistoa ja jokin tutkimusfilosofia.¹¹

Tutkimukset voidaan yleensä erottaa kvantitatiiviseksi (määrälliseksi) ja kvalitatiiviseksi (laadulliseksi) tutkimukseksi. Kvantitatiivista tutkimusta voisi kuvailla enemmän kovaan, tilastoituun ja tarkkaan tietoon luottavaksi tutkimukseksi, joka etsii omasta kohdejoukostaan

ja aineistostaan yleispäteviä totuuksia, joilla voitaisiin varmistaa jo luotuja teorioita. Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimuskohteeseen pehmeämmin ja joustavammin suhtautuva tutkimusmuoto. Siinä pyritään kohdetta kuvailemaan joustavalla tavalla eri näkökulmista ja tätä kautta pyritään löytämään asioiden ja ilmiöiden erilaisia suhteita. Kvalitatiivinen tutkimus on enemmänkin teoriaa luova. Kvantitatiivinen tutkimus antaa tarkkoja lukuja, joita on vaikea kiistää, kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan taas yhdestä tutkimuskohteesta saada aikaan kovinkin toisistaan poikkeavia teorioita. Kuitenkaan näitä kahta ei voi kovin helposti erottaa, eikä niitä voikaan pitää toistensa kanssa kilpailevina suuntauksina, vaan ne lähinnä täydentävät toisiaan. Kvalitatiivisella tutkimuksella aikaan saatuja teorioita voidaan yleensä testata kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin.¹²

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, tutkimuskysymyksensä perusteella tutkimuskohdetta ja sen ilmiöitä ja käsitteitä kartoittava tutkimus, jossa on myös tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimus on myös tutkimuskysymyksensä perusteella kehittävä tutkimus, koska tarkoituksena on selvittää mahdollisuuksia. Edellä mainituissa aikaisemmissa tutkimuksissa kaikissa tuki esille voimakkaasti kvalitatiivisuus aihepiiriä käsittelevissä tutkimuksissa. Vuorio ja Puiras ovat yhdistelleet onnistuneesti kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää, mutta menestykselliseen tutkimukseen ja johtopäätöksiin voidaan päästä myös pelkästään kvalitatiivisella sisällönanalyysillä, kuten Salosen tutkimus osoittaa.

Eskola ja Suoranta ovat kirjassaan ”Johdatus laadulliseen tutkimukseen” käsitelleet tutkimusaineiston hankinta ja analyysitapoja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. He ovat jakaneet aineiston hankinta- ja analyysitavat karkeasti kuuteen eri pääluokkaan, joita ovat kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi.¹³ Tässä tutkimuksessa painotutaan kirjassa kuvatun kaltaiseen teemoitteluun. Tämän tutkimuksen teemoittelun taustana ja runkona on jo edellä kuvattu johtamisen nelikenttä, johon oli lisätty tutkijan näkemys tutkimuksen sijoittumisesta nelikenttään. Nelikentästä organisaation rakenteet yhdistettynä henkilöstövoimavarojen johtamiseen on ollut ohjenuorana teemoittelussa ja luokitellessa tutkimusaineistoa, jota jo edellä on kuvattu. Teemoittelussa aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmia valaisevia teemoja. Lisäksi teemoittelu tarvitsee taustakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tekstissä pyritään tuomaan esiin näiden kahden lomittumisena toisiinsa muodostaen koko tutkimuksen läpi kulkevan punaisen langan.¹⁴ Kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa kvalitatiivisin menetelmin laadittu teoriapohja yhdistettiin ja koottiin lopussa yhteen varsinaisen empiirisen osion kanssa, joka oli tehty joko kvalitatiivisin tai kvantitatiivisen menetelmin. Näin tehdään myös tässä tutkimuksessa, jossa teoria ja empiria

kootaan yhdistelmäluvussa. Lähestymistapoja tässä yhdistelemisessä ja lopullisten tulosten raportoinnissa on kaksi. Voidaan pyrkiä selittämään esille tulevia asioita tai voidaan yrittää ymmärtää niitä.¹⁵ Tässä tutkimuksessa on valittu tarkasteltavien ilmiöiden ymmärtämiseen tähtäävä, holistinen, kokonaisvaltainen tapa tulkita eteen tulevaa tutkimusaineistoa muistaen kuitenkin tarkastella sitä valitun teoriataustan valossa. Tällä tavalla on mahdollista syventää ymmärtämystä ja nähdä asioita yksinkertaistettuina erilaisten mallien muodossa.

Tapaustudkimuksen piirteet tulevat esille kohteen melko tarkassa rajauksessa (maavoimien tietyn kaltainen joukkoyksikkö) ja tutkimuksessa otetaan esille paljon esimerkkejä olemassa olevasta joukkoyksiköstä, Karjalan Tykistörykmentistä. Puiras, Ahonen ja Salonen ovat tutkimuksessaan ottaneet kohteeksi jonkun tapauksen. Tapauksen tutkiminen asettaa haasteita tutkimuksen yleistettävyydelle. On aina tulkittava erikseen tutkimuksen tulosten perusteella, voidaanko tuloksia soveltaa myös muihin vastaaviin tapauksiin. Mielenkiintoisena esimerkkinä case-tutkimuksesta pidän erityisesti Salosen ratkaisua ottaa tarkasteluun Nokia Oyj ja soveltaa siitä saatuja tuloksia Puolustusvoimien ympäristöön. Salosen työssä case-tutkimuksen kohdetta tutkittiin kirjallisen ja sähköisen lähdemateriaalin ja muutamien asiantuntijahaastattelujen avulla, joita on sitten analysoitu kvalitatiivisin menetelmin. Tässä tutkimuksessa esimerkkitapausta lähestytään samalla tavalla. Aiheen kartoittamista avarretaan muutamien haastatteluin, joista tärkeimpänä mainittakoon Karjalan Tykistörykmentin rykmenttiupseeri ja Karjalan Prikaatin henkilöstöpäällikkö. Numerotietoon perustuvaa kvantitatiivista tutkimusaineistoa ei kerätä, vaan tutkimus perustuu teemoiteltujen lähteiden, asiakirjojen, haastattelujen ja kirjallisuuden laadulliseen tutkimukseen ja sisällönanalyysiin.

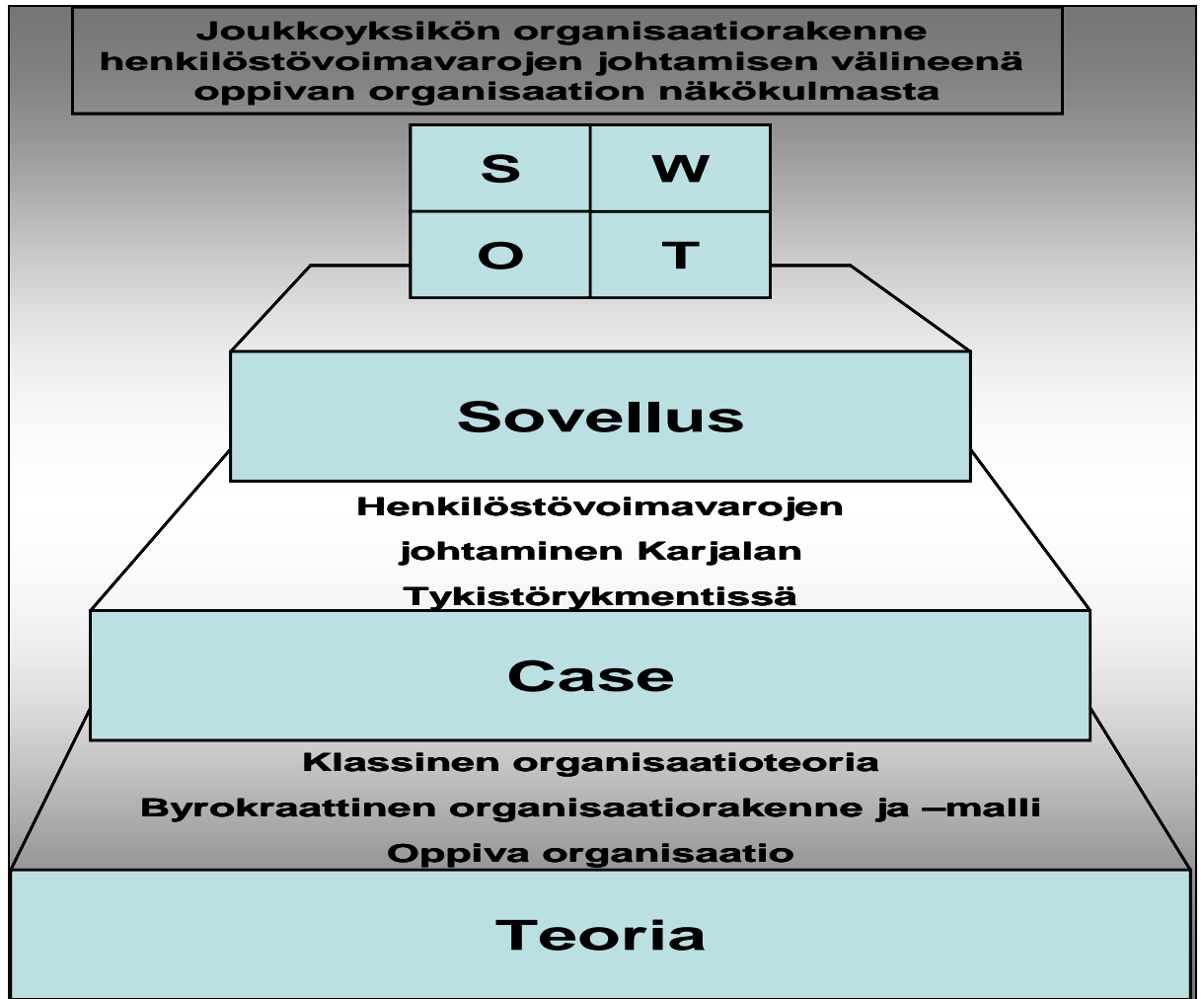
Kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa aiheen teoriapohja on rakennettu kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tässä tutkimuksessa painopiste teoreettisen taustakuvan luomisessa on johtamista ja organisaatioiden toimintaa ja rakenteita käsittelevässä kirjallisuudessa. Empiriaa, käytäntöä, tarkastellaan tutkimalla johtamisen nelikentän mukaisesti teemoiteltuja pysyväisasiakirjoja, muistioita, käskyjä ja aiheesta olevaa sotilaskirjallisuutta ja yritetään sovittaa sitä luotuun teoriapohjaan. Esille tulleita asioita voidaan testata tutkimuksen edetessä vertailemalla niitä Karjalan Tykistörykmentin toimintaan.

Eryityisesti Vuorio ja Salonen pyrkivät saamaan aikaan tutkimuksessaan jotain konkreettista. Vuoriolla oli tavoitteena kehittää perusyksikkötasolle erilaisia mittareita ja Salosen tavoitteena oli luoda osaamisen johtamiseen liittyvät prosessi- ja järjestelmäkuvaukset toteuttamismahdollisuuksineen Puolustusvoimissa. Tämä tutkimus on luonteeltaan kehittävä ja tämän tutkimuksen tavoitteena on toteuttaa SWOT-analyysi henkilöstövoimavarojen

johtamisesta joukkoyksikkötasolla aiheena ”Joukkoyksikön organisaatorakenne henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä oppivan organisaation näkökulmasta”. Tulevaisuustutkimuksen asiantuntija, Maanpuolustuskorkeakoulun dosentti Auli Keskinen on luentomateriaalissaan Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen strategisen johtamisen kurssilla määritellyt SWOT-analyysin seuraavasti:

”SWOT -analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on menetelmä, jonka tuloksia hyödynnetään esimerkiksi oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT -analyysissa kirjataan ylös omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT -analyysi laaditaan nelikenttänä, jossa yläpuoli kuvaa nykytilaa ja sisäisiä asioita, alapuolella on tulevaisuus ja ulkoiset asiat. Vasemmalla ovat myönteiset, oikealla kielteiset asiat. Tällöin voidaan laatia suunnitelma, jossa yhdistetään sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet ja toisaalta suunnitelma niille alueille, joissa ilmenee kehittämis-kohteita. Kysytään, mitä vahvuuksia voi edelleen vahvistaa, miten voi päästä heikkouksista eroon tai millä niitä voi korvata, miten mahdollisuuksista voi tehdä totta ja miten niitä voi hyödyntää, sekä miten uhkiin voi varautua ja miten niitä voi torjua.”¹⁶

Tehtyä SWOT-analyysia voidaan käyttää työkaluna herättämään ajatuksia ja näkökulmia henkilöstövoimavarojen johtamiseen, joka on hyvin laaja kenttä. Se ei ole pelkkä selvityksen tulos, vaan vaatii syntyäkseen tutkijan omaa ajattelua ja johtopäätöksiä. Se on konkreettinen tulos, aivan kuten vaikkapa jonkun ilmiön prosessikuvaus. Lopuksi tämän tutkimuksen toteutuksen voisi esitellä tiivistetysti seuraavan kuvion avulla. Kuvio on laadittu mukailien Salosen tutkimuksen vastaavaa.



Kuva 3: Tutkimuksen toteutus¹⁷

Tutkimuksen teoriapohja on rakennettu kvalitatiivisen analyysin perusteella klassista organisaatioteoriaa, byrokraattista organisaatorakennetta ja -mallia ja oppivaa organisaatioteoriaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Tärkeimpinä ja kantavimpina teoksina on käytetty Riitta Viitalan teosta ”Henkilöstöjohtaminen”, Juhani Kauhasen teosta ”Henkilöstövoimavarojen johtaminen”, Pauli Juutin teosta ”Organisaatiokäyttäytyminen” sekä Urpo ja Anita Saralan teosta ”Oppiva organisaatio”. Edellä mainittujen teosten arvoa aiheen käsittelyssä Puolustusvoimien viitekehyksessä korostaa se, että ne ovat kaikki mainittu tenttikirjoina Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstövoimavarojen johtamisen linjan sotatieteiden kandidaatin tutkinnon eriytyvien opintojen opetussuunnitelmassa¹⁸. Empiirinen osio on rakennettu osin näiden teosten varaan, mutta merkittävimmissä roolissa on Karjalan Tykistörykmentin eri henkilöstövoimavarojen osa-alueiden tarkastelu erityisesti siten, että kirjallisuudesta saatuja huomioita testataan tarkastelemalla niiden toteutumista valitussa joukkoyksikössä. Lopussa sovelluksessa teoria ja empiria yhdistetään ja tutkimuksen langat kootaan. Tutkimuksen tiivistelmänä ja tärkeimpänä tuloksena syntyy SWOT-analyysi ”Joukkoyksikön organisaatorakenne henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä oppivan organisaatio näkökulmasta”.

Puhutaan johtamisesta, aihe on abstrakti. Tämä antaa tutkijalle vapaat kädet tarkastella aihetta joustavasti, ja oman mielenkiinnon mukaan tutkia aihetta kulloinkin tarkoituksenmukaisesta näkökulmasta. Tutkimuksen pääluvuissa on jo luettavissa vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta kaikki nämä on koottu loppuun yhdistelmälukuun. Yhdistelmäluvussa on kerätyn tiedon pohjalta tutkijan omat ajatukset ja näkemykset tutkittavasta kohteesta, jotka on lopussa tiivistetty SWOT-analyysin muotoon.. Lisäksi lopussa on esitetty tutkijan omaa kritiikkiä käytettyä menetelmää ja lähteitä kohtaan. Lopusta löytyvät myös tutkijan näkemykset mahdollisista jatkotutkimushaasteista.

1.5. Tutkimuksen käsitteitä ja määritelmiä

1.5.1. Joukkoyksikkö

Puolustusvoimien määritelmärekisterin mukaan joukkoyksikkö on yleensä samaa aselajia olevan, komentajan, esikunnan ja perusyksiköjä sisältävän kokonaisuuden yleisnimitys. Tällaisia ovat maavoimissa esimerkiksi pataljoona, patteristo ja joissain tapauksissa rykmentti. Yksittäiset joukkoyksiköt ovat puolustusvoimien organisaatiossa joukko-osastojen alaisuudessa. Joukkoyksikön alaisuudessa on perusyksiköitä. Perusyksikkö on puolustusvoimien organisaation pienin hallinnollinen yksikkö. Tällaisia ovat esimerkiksi komppania, patteri, lentue ja viirikö.¹⁹ Joukkoyksikköä, sen toimintaa ja organisaatiota käsitellään myöhemmin omassa luvussaan.

1.5.2. Henkilöstöjohtaminen

Puolustusvoimien määritelmärekisterin mukaan “henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavien perusteiden ja suunnitelmien laadintaa, henkilöstövoimavarojen tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden seuranta ja se avulla tapahtuvaa jatkuvaa kehittämistä”.²⁰ Kun lausetta avaa, tarkoittaa henkilöstöjohtaminen puolustusvoimien määrittämällä tavalla perusteiden ja suunnitelmien luomista henkilöstövoimavarojen johtamista varten. Aikaisemmin saatettiin puhua henkilöstöhallinnosta. Henkilöstöjohtaminen eroaa sitä edeltäneestä henkilöstöhallinnosta erityisesti siten, että henkilöstöjohtaminen ei tyydy vain mekaanisesti toteuttamaan ennalta määrättyjä suuntalinjoja hallinnollisesti henkilöstöosastolla. Henkilöstöjohtaminen on enemmänkin yleisjohdon työkalu, jolla pyritään aktiivisella johtamisella henkilöstöressurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen.²¹

1.5.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Toinen termi, joka siviilimaailmaa koskevassa henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tulee esille, on ”henkilöstövoimavarojen johtaminen”. Yleensä henkilöstöjohtamisella ja henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan lähes samaa asiaa.²² Juhani Kauhasen mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management) on henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista.²³ Puolustusvoimien määritelmärekisterin mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan puolustusvoimien palkatun henkilöstön tehokasta ja kustannustietoista käyttöä, tulevien henkilötarpeiden arviointia ja ennakoointia, henkilöstön saatavuuden varmistamista ja henkilöstön pysyvyydestä huolehtimista. Lisäksi aihe pitää sisällään työmotivaatiosta huolehtimisen ja päätehtävän mukaisen osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen.²⁴

Tämän tutkimuksen henkilöstöjohtamisen näkökulma lähtee painotetusti henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja siitä, miten joukkoyksikön organisaatorakenteet ja -kulttuuri vaikuttavat siihen.

1.5.4. Organisaatio

Tutkimuksessa käsitellään ja tarkastellaan joukkoyksikköä organisaationa. Organisaatioita on monia ja ympäröivä maailmamme on täynnä erilaisia organisaatioita. Organisaatioiden toimintaan ja rakenteeseen vaikuttavat monet eri tekijät. Yleensä törmätäänkin siihen, että organisaation määrittelemine on hyvin haastava tehtävä. Tutkijat March & Simon toteavat kirjassaan *Organizations*, että usein on helpompaa ja hyödyllisempää antaa esimerkkejä erilaisista organisaatioista, kuin erikseen määritellä sitä. Organisaatio voidaan kuitenkin määritellä ”ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi”.²⁵ Voidaan myös sanoa, että organisaatio on yksilöistä, resursseista, rakenteista ja toimintamenetelmistä muodostunut kokonaisuus.²⁶ Seuraavassa on otettu esiin kysymyksiä, joista on apua erilaisissa tilanteissa organisaation käsitettä määriteltäessä:

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

Taulukko 1²⁷

Tutkijana en näe tarpeelliseksi antaa lukijalle tarkkaa rajausta ja näkökulmaa siihen, miten organisaatio määritellään tässä tutkimuksessa. Tämä lyhyt katsaus organisaation käsitteeseen antaa kuitenkin pohjaa tarkastella tulevaa teorialukua, jossa käsitellään organisaatioteorioita.

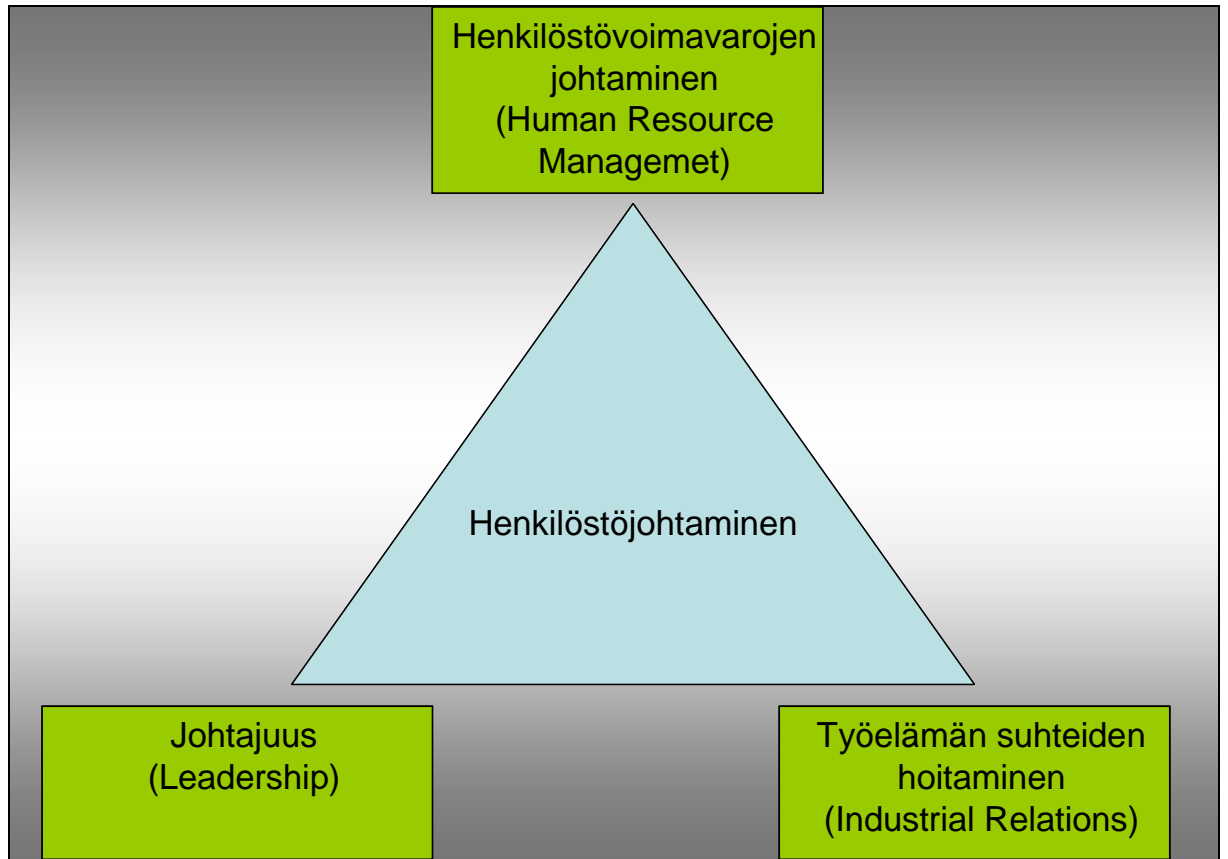
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1. Henkilöstöjohtamisen teoreettista taustaa

Vaikeita, laajoja ja monipuolisia aiheita tarkasteltaessa on hyvä hahmottaa itselleen, mistä oikeastaan puhutaan ja saattaa asiat oikeisiin yhteyksiin luomalla asioihin tarkoituksenmukainen viitekehys. Tällä tavalla yleensä pystytään monimutkaisistakin kokonaisuuksista poimimaan esille tärkeimmät asiat ja näkökohdat.

Henkilöstöjohtaminen liittyy vahvasti monien organisaatioiden toimintaan, joiden kanssa olemme jatkuvasti tekemisissä. Mitä enemmän johtamiskulttuurimme muuttuu yksilö- ja ihmiskeskeisemmäksi, sitä useammin kaikki johtaminen muuttuu henkilöstövoimavarojen johtamiseksi nimenomaan sillä tavalla, kuin se on tämän tutkimuksen käsitteissä määritelty. Henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa nousevat organisaatioteoriat pääasemaan, koska organisaatioteoriat ja mallit auttavat ymmärtämään ja analysoimaan organisaatioiden toimintaa ja näin voidaan saada näkökulmia organisaatioiden kehittämiseen.²⁸ Organisaatioteorioiden melko laaja esittely on tässä tutkimuksessa siis hyvinkin perusteltua.

Johtamisen laajaa kenttää lähestyttiin jo tutkimuksen alussa esittelemällä johtamisen nelikenttä, jossa leadership, management, organisaatiorakenne ja -kulttuuri muodostavat johtamisen eri osa-alueita, jotka kuitenkin ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Tämä tutkimus painottuu tuossa nelikentässä organisaatiorakenteisiin. Henkilöstöjohtamisen teoreettista taustaa voidaan lähteä nelikentän jälkeen lähteä lähestymään seuraavanlaisella kuviolla, joka näyttää meille henkilöstöjohtamisen kentän perinteisen jäsentämisen:



Kuva 4: Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako.²⁹

Kuviossa keskellä on käsite henkilöstöjohtaminen. Ylhäällä on henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Managemet), johon tässä tutkimuksessa pääasiassa keskitytään. Se pitää sisällään sellaisia asioita, kuin henkilöstön määrän säätely ja riittävyyden varmistaminen, tarvittavan osaamisen kehittäminen ja ylläpito sekä henkilöstön työmotivaation ja hyvinvoinnin seuraaminen ja kehittäminen. Näitä asioita käsitellään tutkimuksessa tulevissa sisältöluvuissa organisaatorakenteen näkökulmasta.

Vasemmalta kuviosta löytyy johtajuus (Leadership). Leadership on korostetusti ihmisten johtamista. Se on asioiden tekemistä ihmisten välityksellä. Siihen liittyy motivointi, innostaminen, tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja arviointi. Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen kuuluu pitkälti myös tähän osa-alueeseen. Puolustusvoimien johtamiskulttuurissa syväjohtaminen käsittelee kaikkia näitä sisältöjä.

Kuviossa kolmantena on työelämän suhteiden hoitaminen. Työelämää säätelevä lainsäädäntö ja sopimukset työmarkkinoilla liittyvät tähän osa-alueeseen. Nämä koskevat Puolustusvoimia siinä missä siviiliyrityksiäkin, mutta tässä tutkimuksessa tämän osa-alueen käsittely jää vähemmälle.

Henkilöstöjohtaminen, sen järjestelyt ja vaikutukset määräytyvät pitkälle siinä, miten ne on yrityksessä tai muussa toimijassa, tässä tapauksessa joukkoyksikössä, organisoitu. Jotta voimme tehdä johtopäätöksiä henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksista ja vaikutuksista organisaatiossa, on meidän tutustuttava muutamien keskeisiin organisaatioteorioihin.

2.2. Organisaatioteoreettinen tausta

2.2.1. Teoria ja malli

Aluksi avataan käsitteet ”teoria” ja ”malli”. Teoria on sellainen johdonmukainen ajatusrakennelma, jolla kuvataan objektiivisesti käsitteiden avulla jotain todellisuuden osaa tai todellisuudessa vallitsevia suhteita. Teorialla pyritään yksinkertaisesti esittämään jostain tietystä ilmiöstä ja ilmiöiden välisistä suhteista kerralla suuri määrä faktoja. Teorioita voidaan luoda tarkastelemalla ja havainnoimalla ympäristöä ja tekemällä näistä havainnoista laajalajaisia hypoteeseja. Teorioita voidaan taas kehittää testaamalla näitä hypoteeseja jonkun asiaan liittyvän uuden tiedon valossa.³⁰

Usein malli-käsitettä käytetään lähes rinnasteisena teoria-käsitteen kanssa. Niiden ero on usein hyvin tulkinnanvarainen, mutta yleisesti voidaan sanoa, että teoria on jäsentyneempi ja enemmän empirisesti koeteltu, kuin malli. Voidaan väittää, että teoria kuvaa todellisuutta, mutta malli on taas ihannekuva siitä, millainen jonkun todellisuuden ilmiön pitäisi olla. Malli on siis käyttökelpoinen työkalu suunnittelussa ja tulevaisuuden visioiden luomisessa. Organisaatiomallit ovat syntyneet havainnoista ja uskomuksista, joiden pohjalta on tehty malli siitä, millainen organisaation tulisi olla ja miten sen toimintaa tulisi ohjata.³¹

Näistä eroista saadaan kohta esimerkki, kun tarkastelemme klassillista organisaatioteoriaa. Tämän teorian alle voidaan lukea useita erilaisia organisaatiomalleja, jotka ovat eri tutkijoiden ideaalimalleja siitä, millainen on hyvä ja toimiva organisaatio.

2.2.2. Organisaatioteorioiden kehittyminen

Erityisesti 1900-luvulla alkanut johtajuuden tutkimus on muiden tieteenalojen kanssa muuttanut ihmiskäsitystä useaan otteeseen viimeisen sadan vuoden aikana. Aikaisemmin ihmistä pidettiin luontaisesti laiskana ja vastuuta välttelevänä, jolle motivointikeinoksi oli annettava rahaa ja ruoskaa. Oppimiskäsitys oli myös aiemmin negatiivissävyinen, oppiminen oli valmiin tiedon siirtämistä opettajalta oppilaalle. Nykyään yksilöt nähdään enemmänkin

suoritushaluisina toimijoina, jotka osaavat motivoitua myös sisäisistä palkkioista. Oppimiskäsityksemme on muuttunut passiivisesta tiedon omaksumisesta aktiiviseksi tiedon prosessoinniksi, jossa jatkuvasti muokataan omia ajatusrakenteita.³² Kaikki nämä vaikuttavat totta kai johtamiseen ja sitä kautta siihen, millaisessa ympäristössä johdetaan, eli millaisia organisaatiot ovat. Organisaatiohan voidaan nähdä monella tapaa, myös johtamisen välineinä.³³

1900-luvun alkupuoliskolla syntyi muutamien kuuluisien organisaatioteorioiden tutkijoiden ajatusten varaan ns. klassillinen organisaatioteoria. Tällaisia tutkijoita olivat mm. Taylor, Weber ja Fayol. Näiden tutkijoiden näkemykset erosivat jossain määrin toisistaan, mutta heidän näkemyksensä yhtenevät monissa asioissa, mikä mahdollistaa melko yhtenäisen klassillisen mallin tarkastelemisen.³⁴ Seuraavassa tarkastellaan näitä muutamia klassillisia teorioita. Tarkoituksena on luoda niihin yleiskatsaus, kertoa niiden keskeisin sisältö. Mallien hyvien puolten esittelemiseen ja kritiikkiin en syvämmälle mene, vaan näitä tarkastellaan myöhemmissä luvuissa, joissa esitellään joukkoyksikköä organisaationa ja sen toimintaa.

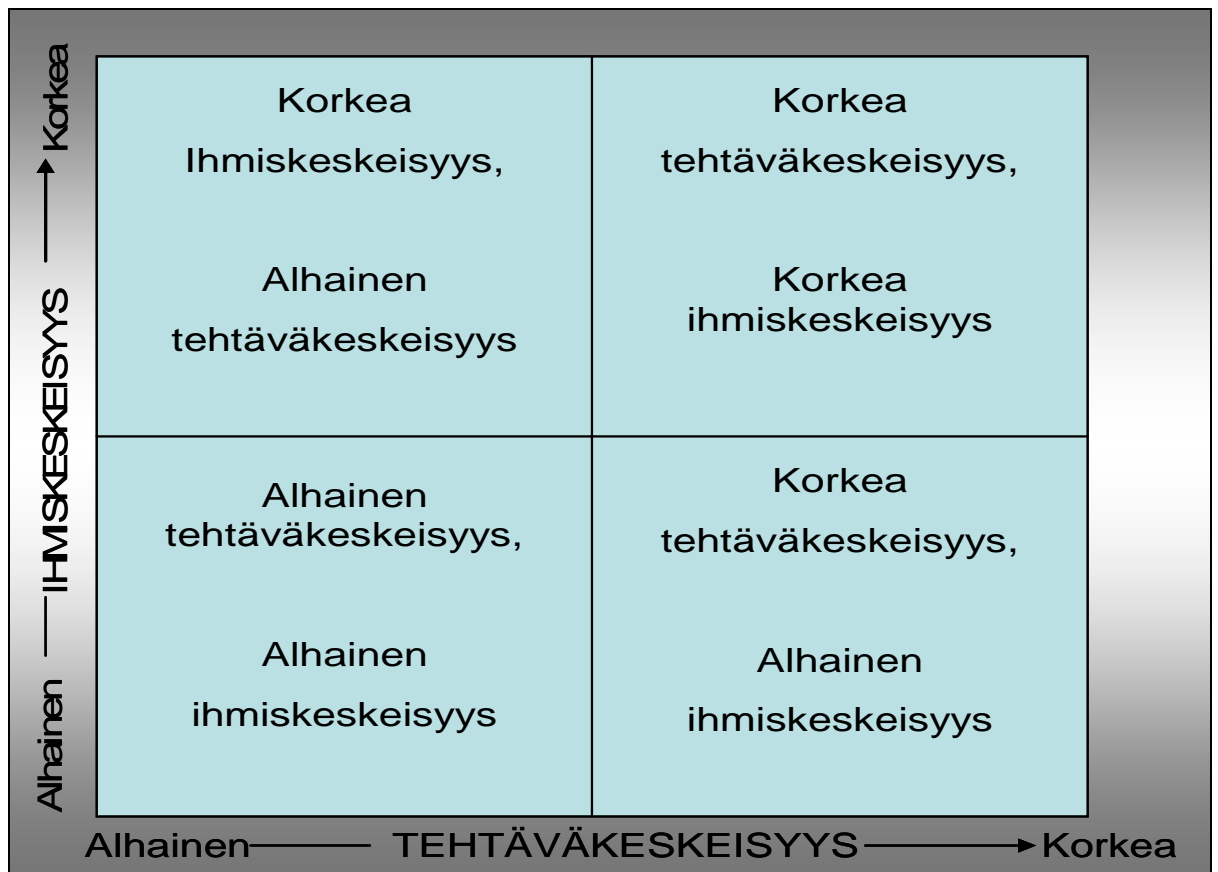
Organisaatioteoreetikot ovat nimenomaan kiinnostuneet siitä, miten organisaatio vaikuttaa yksilöön. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, että myös yksilöt vaikuttavat organisaatioon. Sitä onkin pidettävä tämän suuntauksen yhtenä heikkoutena. Koska organisaatioteoreetikojen mukaan organisaation vaikutus ihmiseen on suuri, oli siis luotava sellainen organisaatiomalli, joka olisi mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä mahdollista näin yksilöiden tehokkaan toiminnan organisaation puitteissa. Saksalainen Max Weber (1864 – 1921) oli yksi kuuluisimpia rakenneteoreetikoita. Hän laati ns. byrokratia-teorian tehokkaasti toimivasta organisaatiosta. Weberin mukaan byrokratialle oli ominaista virkoihin perustuva organisaatio, jossa toimintaa edistävinä voimina olivat rationaalisin perustein laaditut säännöt. Toimintaa ohjaavat säännöt saattoivat olla teknillisiä sääntöjä tai käyttäytymissääntöjä, joiden mukaan organisaatiossa tuli toimia. Ylemmällä johdolla oli taas selkeät säännöt siitä, miten näitä toimintatapoja valvotaan ja miten mahdollisista rikkomuksista tuli ojentaa. Byrokratiassa työnjako oli selkeä ja työnjaossa korostui selkeästi erikoistuminen. Virkojen jaossa ja organisoinnissa korostui selkeästi hierarkkisuus, jokainen porras oli taas ylemmän johdon alaisuudessa. Tämä mahdollisti myös ristiriitatilanteissa valituksen tekemisen ylemmälle portaalle. Uralla etenemisen tärkein kriteeri byrokratiassa oli virkaikä. Johtamisen rationaalisuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi Weber näki tärkeänä, että organisaation jäsenten ja organisaation omaisuus oli erotettava toisistaan, ts. viranhaltijat eivät omista tuotantovälineitä.³⁵ Erityisesti byrokratian mallin pohjalle rakentuvia organisaatioita tarkastellaan esimerkkien avulla myöhemmin.

Johtamisteoreetikot ovat enemmän ajatuksissaan keskittyneet siihen, millaisia yksilöt ovat ja miten tällä perusteella organisaatioita tulisi rakentaa. Yhdysvaltalainen insinööri Frederik Taylor (1856 – 1915) kehitti johtamista varten ns. tieteellisen liikkeenjohdon mallin. 1900-luvun alussa teknologian kehittyessä oletettiin, että tekniikka ja tieteen kehitys ovat avainasemassa organisaation tuloksen parantamiseen, ei juurikaan kiinnitetty huomiota alaisten yksilöllisiin piirteisiin ja tarpeisiin. Alaiset nähtiin enemmänkin koneina, jotka tekevät organisaation näkökulmasta tarvittavan työn. Tietynlaiset palkitsemiset ja rahalliset kannustimet nähtiin tärkeimpinä ihmisten tarpeiden tyydyttämisen välineinä sitten, kun työ oli tieteellisen tarkasti mittaamalla ensin organisoitu tehokkaammaksi.³⁶ Kuten kuvauksesta aistii, oli Taylorin ihmiskuva melko negatiivinen. Hänen mallissaan korostettiin kontrolloivaa johtamista, toimintaa oli valvottava määrätietoisin ottein.³⁷

Toinen mainittava johtamisteoreetikko on ranskalainen Henry Fayol (1841 – 1925), jota pidetään ns. hallinnollisen koulukunnan isänä. Hän oli ajatuksissaan melko lähellä Weberiä, Fayolin mallissa painottuivat tehtävänjako ja töiden tehokas organisointi. Mallissa korostui johtajan auktoriteetti ja painotettiin sitä, että kullakin henkilöllä tulisi olla vain yksi selkeä esimies. Suunnitelmallisuus ja järjestys oli tärkeässä roolissa, laitteiden, materiaalien ja ihmisten tuli olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Vaikka hierarkkisuuutta ja komentoketjua korostettiin tässäkin mallissa, painotti Fayol myös sitä, että kaikkien hierarkiatasojen tuli olla aktiivisia ja aloitteellisia. Kaikilla tasoilla tulisi laatia suunnitelmia ja toteuttaa niitä.³⁸

Edellä mainitut mallit muodostavat siis ns. klassillisen organisaatioteorian. Tämä on saanut osakseen kritiikkiä. Organisaatiota johdettaessa on käytännössä kaksi vaihtoehtoa: johdetaan asia- ja tavoitekeskeisesti alaisten kautta, jolloin alaiset nähdään enemmänkin vain organisaation välineinä, tai sitten johdetaan ihmiskeskeisesti, jolloin organisaation tavoitteisiin pyritään yhdessä alaisten kanssa, tavoitteista tehdään yhteisiä. Nyt esitellyt mallit edustavat enimmäkseen ensin mainittua, asiakeskeistä johtamistapaa. Ensimmäisiä nyt esitettyihin malleihin kriittisesti suhtautuvia koulukuntia oli ns. ihmissuhdekoulukunta yhdysvaltalaisen Elton Mayon (1880 – 1949) johdolla. Hänen mukaansa pelkkä organisaation tarpeiden mukaan johtaminen ei riitä, vaan huomioon pitää ottaa myös alaisten tarpeet ja inhimilliset kysymykset. Organisaation voima on ihmisissä ja heidän välisissä suhteissaan. Parhaaseen tulokseen päästäisiin, mikäli huomioon otettaisiin ihmisten tunteet ja asenteet. Johtamisen pitäisi olla ihmiskeskeisempää ja sillä tulisi pyrkiä siihen, että organisaation ja ihmisten tavoitteet tulisivat kaikkien yhteisiksi.³⁹ Nykyisin puhutaan jo edellä esitetystä johtamisen nelikentästä tutuista termeistä leadership (ihmisten johtaminen, ihmiskeskeinen

johtaminen) ja management (asioiden johtaminen, asiakaskeinen johtaminen).⁴⁰ Puhtaasti vain toiseen nojautuvaa johtajaa ja johtamistapaa ei ole olemassa. Johtamistavat ovat tavalla tai toisella toistensa sekoituksia. Tätä on pyritty kuvaamaan 1940-luvulla Ohion osavaltion yliopiston aloittamissa ns. ”Ohio-tutkimuksissa”. Niissä pyrittiin kuvaamaan johtajakäyttäytymisen eri ulottuvuuksia. Tutkimuksissa kuvattiin johtamiskäyttäytymistä kahdella ulottuvuudella, ”huomio tehtävään” ja ”huomio ihmisiin”. He keräsivät tietoa strukturoidulla kyselytutkimuksella ja saivat näin aineistoa eri johtamiskäyttäytymisen tyyleistä. Aineiston pohjalta he havaitsivat, että nämä kaksi johtamisen eri ulottuvuutta eivät ole toisiaan poissulkevia. Suuren pistemäärän toisessa ulottuvuudessa saavuttanut johtaja saattoi saavuttaa korkean pistemäärän myös toisessa ulottuvuudessa.⁴¹ Näistä tuloksista he saivat aikaan seuraavanlaisen nelikentän, joka kuvaa näiden ominaisuuksien erilaisia yhdistämistapoja:



Kuva 5⁴²

Näiden klassikoiden pohjalta on 1900-luvun aikana lähdetty rakentamaan nykyaikaisia organisaatiomalleja ja rakenteita. Näistä lähtökohdista on myös käyty keskustelua eri suuntausten ihmiskuvista ja oppimiskäsityksistä. Nämä on syytä pitää mielessä lähettäessä tarkastelemaan erilaisia esimerkkejä erilaisista organisaatorakenteista ja nykyaikaisista organisaatioteorioista.

2.2.3. Kontingenssiteoreettinen lähestymistapa

Organisaatiotutkijoita ja –teoreetikkoja on jaoteltu monella tavalla riippuen siitä, miten he ovat käsittelemään ongelmia lähestyneet. Edellä mainituista teoreetikoista Taylor ja Fayol olivat johtamisteoreetikkoja ja tutkimuksissaan tarkastelivat sitä, millainen organisaation tulisi olla ja miten sen pitäisi toimia. Rakenneteoreetikot, kuten Weber, olivat kiinnostuneita organisaation vaikutuksista yksilöön. Ryhmäteoreetikot, kuten Mayo, ovat tarkastelleet ryhmien toimintaa ja ryhmän vaikutusta yksilöön. Lisäksi organisaatioiden toimintaa on tutkittu yksilö-, teknologia-, talous- ja järjestelmäteoreettisesta näkökulmasta. Tämä osoittaa sen, että organisaatiotutkimus on hyvin laaja-alaista ja nostanut esiin paljon erilaisia näkökulmia.⁴³ Edellisten lisäksi organisaatioita voidaan tarkastella kontingenssiteoreettisesta näkökulmasta. Näkökulma syntyi 1960-luvulla Burns ja Stalkerin tutkimuksissa. Tämä näkökulma oli laaja-alaisempi kuin aikaisemmat. Aiemmissä teorioissa keskityttiin tarkastelemaan organisaatioita itsessään ja esittelemään mallia siitä, millaisia organisaatioiden tulisi olla ja miten niiden pitäisi toimia. Burns ja Stalker toivat esille tilanne-, eli kontingenssitekijät. He totesivat, että ei ole olemassa yleispätevää totuutta sille, millainen organisaation tulisi menestyäkseen olla. He painottivat tilanteiden ja toimintaympäristön vaikutusta organisaation toimintaan ja rakenteeseen. Yleispäteviä menestyksen eväitä heidän eivät onnistuneet löytämään, mutta he loivat kaksi vastakkaista toimintaympäristöesimerkkiä ja esittivät näkemyksensä siitä, millaisia ominaisuuksia ne organisaatioilta vaativat. Toimintaympäristöesimerkit olivat stabiili, vakaa ympäristö ja turbulenti, jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö.⁴⁴

Stabiilin toimintaympäristö haasteisiin pystyisi heidän mukaansa parhaiten vastaamaan mekaaninen organisaatio, joka perinteisessä ajattelussa toimisi paljolti byrokraatia-mallin mukaisesti. Tämän organisaation rakenne on jäykkä ja pysyvä. Organisaation jäsenet ovat erikoistuneita omaan tehtäväänsä. Suurin osaaminen keskittyy tässä rakenteessa organisaation ylemmille tasoille. Konservatiivisuus on leimaava tekijä, kokemusta ja tietämystä arvostetaan, ei niinkään tuloksia. Traditiot ja vakiintuneet toimintatavat ovat kunniaa. Esimiehiä totellaan ja viestintä ja valvonta tapahtuu pystysuunnassa, ylhäältä alaspäin.⁴⁵

Turbulentissa toimintaympäristössä menestyisi parhaiten taas orgaaninen organisaatio, joka pystyisi toimimaan joustavasti ja dynaamisesti ollen näin mukautumiskykyinen uusiin tilanteisiin. Työnkuva on vaihteleva, tehtävät ja yhteistyösuhteet vaihtelevat jatkuvasti. Tiedonkulku on horisontaalista, tieto kulkee organisaatiossa myös vaakasuoraan. Ohjaus ja

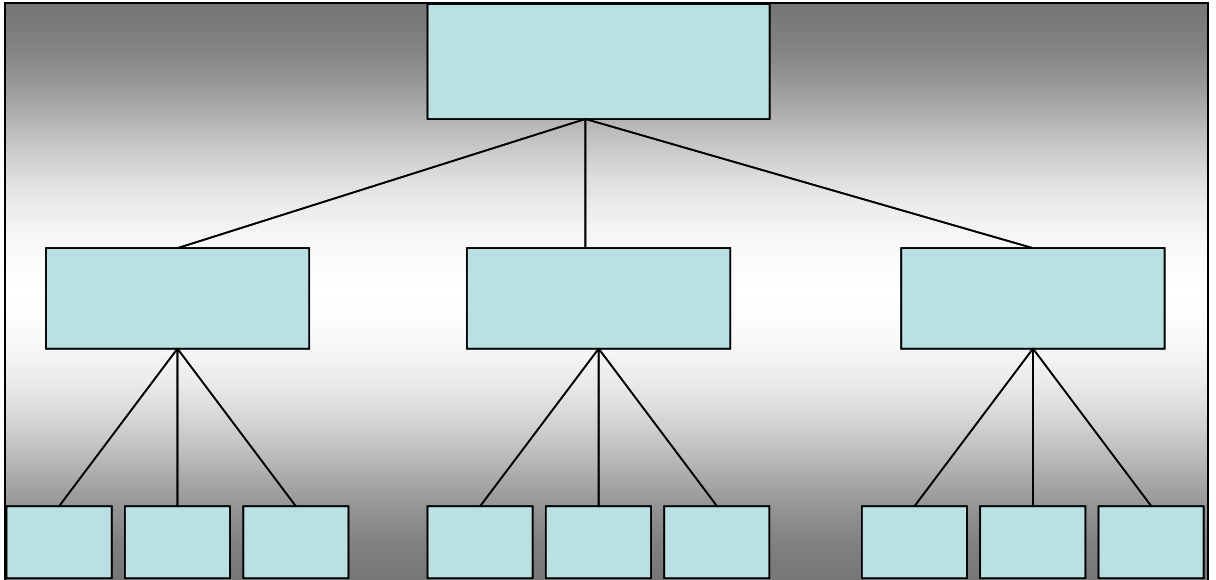
valvonta ei tapahdu niinkään ylhäältä alaspäin, vaan se tapahtuu verkostoituneesti eri suuntiin. Yksilökeskeisyys korostuu ja jäsenet ovat omaehtoisesti sitoutuneet organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Osaaminen on hajautunutta ja sitä on organisaation kaikilla tasoilla. Jäsenten vaikutusvalta perustuu osaamiseen ja tietoon. Organisaation toiminta on avointa ja ulospäin suuntautunutta, uusia yhteistyökumppaneita etsitään jatkuvasti uusien toimintatapojen kehittämiseksi.⁴⁶

Myöhemmin todettiin, että pelkkä toimintaympäristö ei määritä organisaation toimintatapoja. Myös koko vaikuttaa. Pienet organisaatiot ovat yleensä orgaanisia, mutta koon kasvaessa ja toiminnan laajetessa ne saavat enemmän mekaanisen organisaation piirteitä. Laajempien organisaatioiden johtaminen on vaatinut yleensä tiukempaa ja hallittavampaa organisaatorakennetta.

2.2.4. Organisaatorakenteita

Tarkastelen tässä lähinnä klassisia organisaatiotyyppjä, jotka perustuvat lähinnä klassilliseen organisaatioteoriaan, mutta tuon esille myös muutamia esimerkkejä muista nykypäivänä erityisesti liike-elämässä havaittavissa olevista organisaatiomalleista. Klassilliseen organisaatioteoriaan perustuvia organisaatioita kutsutaan byrokraattis-rationaaliksiksi organisaatioiksi. Näitä ovat linjaorganisaatio, funktionaalinen organisaatio, linja-esikuntaorganisaatio ja matriisiorganisaatio.⁴⁷

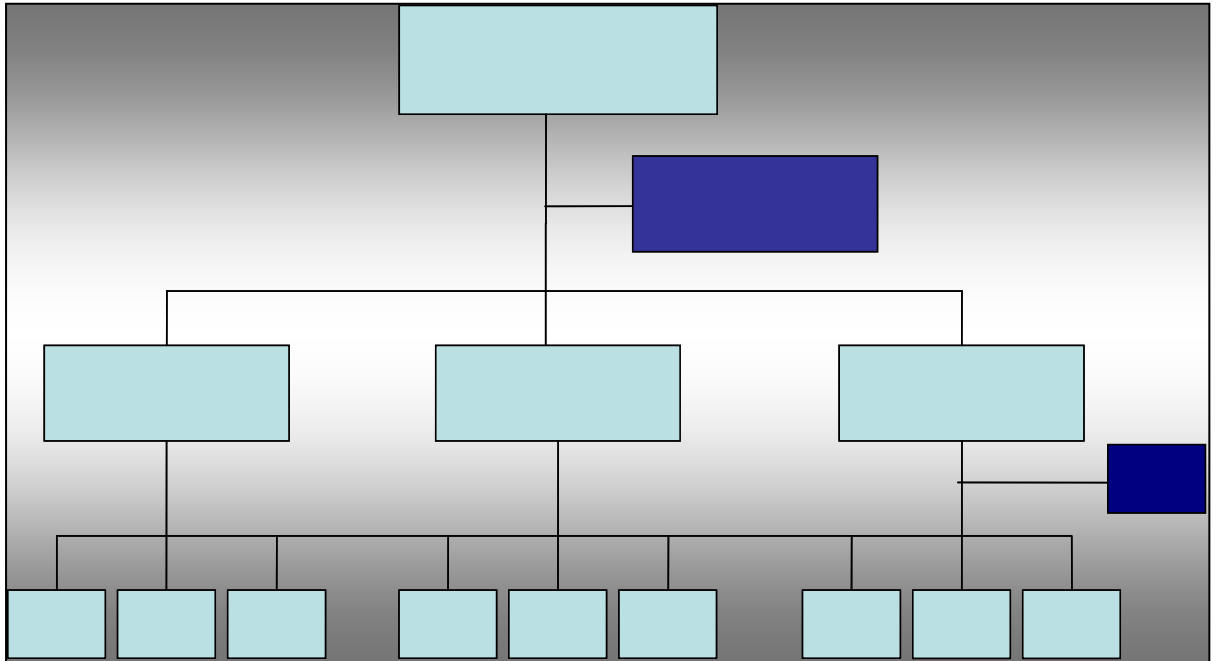
Tarkastellaan näistä ensin linjaorganisaatio. Sitä voidaan pitää kaikkien organisaatioiden perusmallina ja se nousee esiin erityisesti Weberin byrokratian ihannemallissa. Linjaorganisaatio on rakenteeltaan puhtaasti hierarkkinen. Tällaisen organisaation jäsenellä on vain yksi suoranainen esimies, jonka tehtävänä on ohjata ja valvoa toimintaa. Virkatien koskemattomuutta korostetaan, sitä ei saa ohittaa. Johtamistyyli muodostuu yleensä autoritaariseksi ja mahdollisia asiakkaita kohdellaan tapauksina. Muutoksiin mukautuminen ei tällä organisaatorakenteella tapahdu yleensä kovinkaan helposti. Tässä tyypissä valta- ja vastuusuhteet on helppo rajata ja työnjako on selkeä.⁴⁸



Kuva 6: Linjaorganisaatio⁴⁹

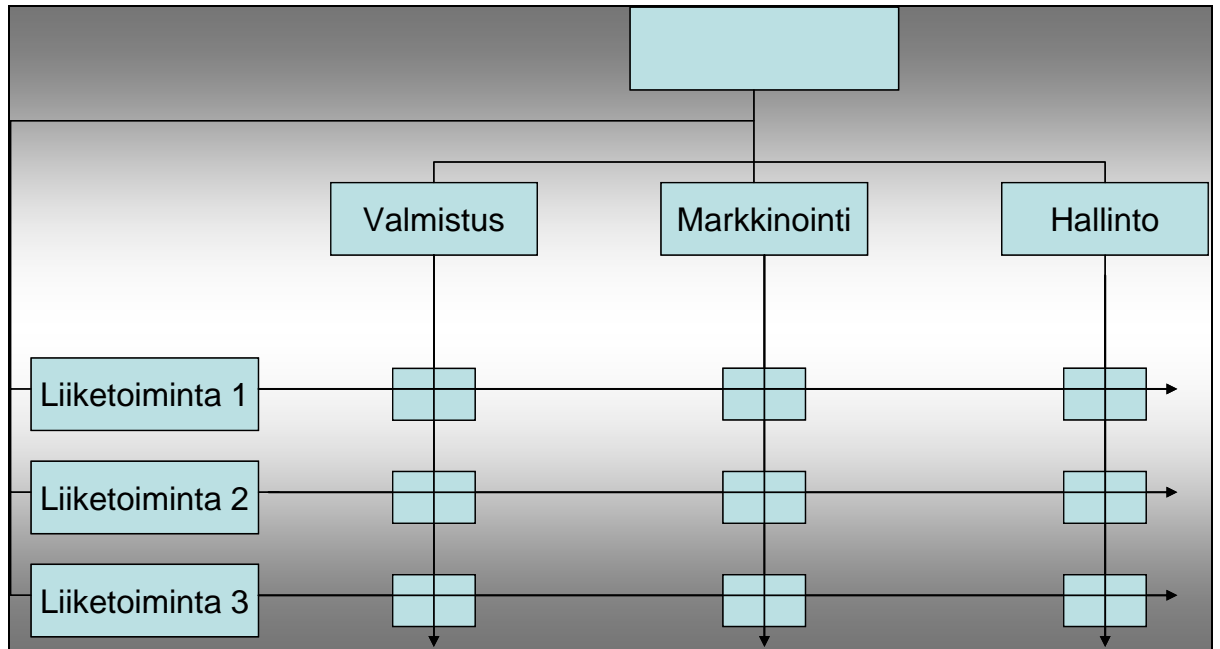
Funktionaalinen, eli toimintokohtainen organisaatio muistuttaa pitkälti linjaorganisaatiota. Siinä organisaation toiminnan tavoitteet ja toiminnan päämäärä oli ositettu erillisiksi kokonaisuuksiksi, jotka olivat linjojen alla. Esimerkkinä olkoon vaikka pienyritys, jolla on yksi ja sama liikeidea, mutta myynti, markkinointi, valmistus tai vaikkapa logistiikka ovat eri linjojen alla ylimmä johdon johtaessa toimintaa liikeidean mukaisesti. Tämä eroaa linjaorganisaatiosta siten, että linjaorganisaatiossa linjat eivät välttämättä toiminnallaan tue toisiaan, vaan kyse saattaa olla aivan erillisestä toiminnasta ja liikeideasta. Toimintokohtaisessa organisaatiossa haittana on, että alemmat portaat eivät välttämättä ymmärrä toiminnan kokonaisuutta ja se saattaa aiheuttaa ristiriitoja eri toimintojen kesken.

Organisaatioiden kasvaminen, toimintojen laajentuminen ja tiedon lisääntyminen johtivat kehittyneemmän mallin kehittämiseen. Syntyi linja-esikuntaorganisaatio. Siinä linjojen tueksi otettiin asiantuntijoita, jotka muodostivat ns. esikuntia auttamaan johtajien työskentelyä. Ideana oli, että ne ovat puhtaasti tukena eivätkä ne käytä linjassa valtaa. Nykyään on kuitenkin useasti ollut havaittavissa, että esikunnille on keskittynyt valtaa ja ne antavat omaa alaansa koskevia määräyksiä ja ohjeita linjan ohi. Monesti tämä on jopa tarkoituksenmukaista. Linjaesikuntaorganisaation etuina on asiantuntemuksen nopea saatavuus johtamistoiminnassa ja varsinaisten johtajien työpanoksen vapautuminen varsinaiseen johtamistoimintaan asiantuntijaelimen tukiessa taustalla.⁵⁰



Kuva 7: Linja-esikuntaorganisaatio⁵¹

Käsitellään byrokraattis-rationaalisista organisaatioista vielä matriisiorganisaatio. Sitä ennen luodaan vielä katsaus projektiorganisaation käsitteeseen, joka liittyy kiinteästi matriisiorganisaatioon. Funktionaaliset organisaatiot tarvitsivat kasvaakseen lisää erikoisosaamista ja asiantuntemusta. Linja-esikuntaorganisaation tyyppinen ratkaisukaan ei välttämättä ollut vastaus huutoon. Tarvittiin laajempaa näkemystä. Projektiorganisaatio on jonkun organisaation sisälle syntyvä organisaatio jotain erityistä tehtävää varten. Yleensä tuo tehtävä on kertaluonteinen tai lyhytaikainen. Ne ovat myös melko laajoja ja vaativat monien eri asiantuntijoiden yhteistyötä. Kun yhdistetään funktionaalinen ja projektiorganisaatio, syntyy matriisiorganisaatio. Siihen ei enää päde sääntö, että jokaisella jäsenellä on vain yksi esimies, jolle on vastuussa, vaan raportointi toiminnoista tehdään vaikkapa kahteen suuntaan, vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Yrityksessä eri toiminnot, kuten myynti, valmistus ja hallinto, toimivat edelleen linjassa vertikaalisesti. Lisäksi horisontaalisesti toimii erilaisia projekteja, tai vaikkapa eri liiketoimintoja, joilla on omat johtajansa ja niille on alistettu henkilöstöä linjaorganisaation alaisuudesta. Tässä mallissa heikkona puolena ovat, ristiriidat, joita helposti syntyy vertikaalisen ja horisontaalisen johdon välille. Matriisiorganisaatio on havaittavissa monessa suuressa yrityksessä tänä päivänä. Se soveltuu paremmin toimimaan muuttuvissa ympäristöissä, kuin perinteisemmät, jo esitellyt organisaatiomallit.



Kuva 8: Matriisiorganisaatio⁵²

Edellä tarkasteltiin kontingenssiteoreettista lähestymistapaa organisaatioihin, jossa ympäristö ja tilanteet asettavat erilaisia vaatimuksia organisaatioille. Nykypäivänä erilaisten organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet entistä turbulenttisemmaksi ja toimintaympäristöjen pysyvyys länsimaissa on vähentynyt. Tämä on asettanut organisaatioille haasteita kehittyä orgaanisempaan suuntaan. Edellä mainitut organisaatorakenteet toimivat edelleenkin pohjana monille organisaatioille, mutta muutokseen vastaaminen on ajanut niiden kehittymistä eteenpäin. Nykyään puhutaan myös tiimi-, tulosityksikkö- ja verkostoorganisaatioista, jotka ovat matriisiorganisaation jalostuneempia muotoja. Niissä korostuu toimintojen eriytyminen, itsenäisyys, pienet yksikkökoot, tulosvastuu, joustavuus ja eri toimintojen välinen yhteistyö.⁵³ Puolustusvoimien toimintaympäristön ja toiminnan luonteen vuoksi en kuitenkaan näe tarpeelliseksi lähteä tarkastelemaan näitä organisaatioita sen tarkemmin, vaan olettamukseni on, että puolustusvoimat toimii edelleen varsin perustellusti perinteisempien organisaatiomallien pohjalta. Uusia sisältöjä ja ajatuksia toimintaan on tästä huolimatta tullut lisää, joka koskettaa henkilöstövoimavarojen johtamista hyvinkin voimakkaasti.

2.2.5. Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittämistä voidaan lähestyä kahdella eri tavalla. Teknostruktuurallisessa lähestymistavassa tarkastellaan käytettävissä olevaa tekniikkaa ja organisaation konkreettista rakennetta. Inhimillis-prosessuaalisessa tavassa lähestyä tarkastellaan kehitysprosessia taas enemmän organisaation jäsenten, ihmisten ja organisaation tavoitteiden ja tarpeiden

näkökulmasta. Kokonaisvaltaisen kehityksen varmistamiseksi näitä ei tulisikaan tarkastella erillisinä, vaan niiden pitäisi liittyä kiinteästi toisiinsa. Tällä tavalla voidaan puhua organisaation kehittämisestä.⁵⁴

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla pyritään edistämään organisaation jäsenten ja toimintayksiköiden välistä yhteistyötä ja toimintaa. Perusteena sille yleensä on psykologinen ja sosiaalipsykologinen tietämys. Ensin toimintatapoja kokeillaan, osa niistä havaitaan hyväksi ja seuraavaksi niitä sovelletaan käytäntöön. Kaikella tällä on tavoitteena organisaation tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvoinnin lisääminen ja organisaation ja sen jäsenten osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Toisin sanoen, kehitetään henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta puhuttaessa on siis perusteltua tarkastella organisaatioita itsessään hyvinkin tarkasti.⁵⁵

Organisaation kehittämisen tavoitteena ei siis voida pitää pysyvyyttä, jossa toimintatavat kehittyvät vain sen verran, että organisaatio pysyy hengissä. Tavoitteena pitää olla kehittyminen ja oppiminen, sekä yksilön että organisaation tasolla. Tähän liittyen on syytä seuraavassa tarkastella vielä oppivan organisaation käsitettä, joka on viime vuosina noussut ajankohtaiseksi myös puolustusvoimissa.

2.2.6. Oppiva organisaatio

Teoksessa Oppiva organisaatio (Sarala & Sarala 1996) käsitellään oppivan organisaation käsitettä oppimisen, osaamisen, organisaation kehittämisen ja laadun näkökulmasta. Jatkuva kehittyminen ja kehittäminen on osa oppimisprosessia.⁵⁶ Organisaatiohan eivät sinällään opi, ihmiset oppivat. Koska organisaatiot muodostuvat jo edellä esitettyjen määritelmien mukaan ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä, voidaan alkaa käsittää, miksi puhutaan oppivasta organisaatiosta.

Oppivasta organisaatiosta on esitetty monenlaisia näkemyksiä ja monet ovat tulkinneet sitä hyvin monipuolisella tavalla.⁵⁷ Otetaan tarkasteluun yksi tällainen malli ja tulkinta aiheesta. Pedler, Borgoyne ja Boydell ovat kirjassaan *The Learning Company* (1991) sivunneet oppivan organisaation käsitettä tarkastelemalla oppivaa yritystä. He ovat esittäneet yksitoista oppivan yrityksen osatekijää, joita tässä nyt lyhyesti esitellään.

1. Strategia ja toiminnan kehittäminen oppimisnäkökulmasta. Yritys nähdään yksilönä, jonka kehittymistä ja oppimista voidaan tarkastella osittain samalla tavalla, kuin ihmisen oppimisprosessia.
2. Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon. Oppivassa yrityksessä informaatio kulkee vapaasti, joka mahdollistaa koko henkilöstön mukaan ottamisen päätöksentekoon. Vastuu on osittain jaettua ja asioista keskustellaan ennen päätöksentekoa. Tällä tavalla henkilöstöä saadaan sitoutettua organisaation päämääriin.
3. Tiedottaminen. Sivuaa edellistä kohtaa, oppivassa yrityksessä korostetaan vapaata tiedonkulkua kokonaisvaltaisemman tilannekuvan saamiseksi.
4. Itsearviointi. Jotta toimintaa voidaan kehittää, täytyy tiedostaa, missä ollaan nykyhetkellä. Oppivassa yrityksessä korostetaan virallista ja epävirallista itsearviointia ja siitä saatavan tiedon analysointia pohjana organisaation kehittämiseksi.
5. Sisäinen vaihto. Yrityksen sisällä henkilöstön tulisi nähdä toisensa yhteistyökumppaneina, ei kilpailijoina. Työntekijöiden tulisi kartoittaa oma osaamisensa, sen vahvuudet ja heikkoudet, ja tuoda se tiedoksi koko organisaatiolle. Tällä tavalla voidaan kohdentaa osaamista ja saada opastusta tietyissä asioissa. Tämä antaa mahdollisuuksia valjastaa osaaminen tehokkaasti koko organisaation hyödyksi.
6. Joustava palkitseminen. Oppivassa yrityksessä on palkan lisäksi myös muita palkitsemistapoja, esim. julkiset kiitokset ja arvostus, vaativammat työtehtävät tai työyhteisö voi vaikkapa tarjota työntekijälle mahdollisuuden kehittää itseään, työ itsessään on palkitsevaa.
7. Organisaation rakenne oppimista edistävä. Oppivan yrityksen fyysiset, menetelmälliset ja toimintakulttuuriin liittyvät rakenteet tulisi suunnitella niin, että niihin voi tehdä muutoksia. Työtehtävien ja roolien suhteen ollaan oppivassa yrityksessä joustavia. Organisaatio toiminnallaan edistää työntekijöidensä oppimista ja kannustaa heitä itsensä kehittämiseen.

8. Ulkopuolisen toimintaympäristön seuraaminen. Oppivassa yrityksessä työntekijät pitävät aistinsa valppaina tarkkaillessaan ympäröivää maailmaa, vaikkapa yhteistyökumppaninsa toimintatapoja. Lähtökohtana on se, että ulkopuolelta voidaan oppia jotain.
9. Oppimista voi tapahtua yritysten välillä. Aivan kuten sisäisen vaihdon kohdalla, muut yritykset eivät ole vain kilpailijoita, vaan muilta saatetaan oppia jotain. Kartoittamalla omat vahvuudet ja heikkouden voidaan etsiä muualta sopivia yhteistyökumppaneita ja tavoitella synergiaetuja. Voidaan myös etsiä muualta hyviä toimintatapoja ja soveltaa niitä omaan toimintaan.
10. Oppiva ilmapiiri. Täydellistä organisaatiota ei ole, itsearviointin kautta voidaan löytää jatkuvasti uusia kehityskohteita ja -suuntia. Oppivaa yritystä ja oppimista edistävää ilmapiiriä arvioitaessa tulisi huomioida fyysinen työympäristö, oppimislähteiden saatavuus, oppimiseen rohkaisu ja virheiden hyväksyminen (niistä oppiminen), kommunikaation toimivuus, palkitsemistavat, henkilökohtainen vastuunotto, kuinka organisaation sisällä työntekijät tukevat toisiaan, työilmapiirin kannustavuus, toimintaa ja laatua ohjaavat standardit sekä toiminnan laadun arvostaminen.
11. Henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Kaikille organisaation jäsenille tulisi tarjota mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kannustaa kaikkia siihen omaehtoisesti. Henkilökohtaista kehittymistä tulisi myös jatkuvasti arvioida ja asettaa sille uusia päämääriä.

Edellä mainittuja kokonaisuuksia tarkastellaan tulevissa luvuissa, kun tarkastellaan joukkoyksikköä organisaationa. Erityisesti tätä tarkastellaan osaamista käsittelevässä luvussa. Samalla voidaan todeta, toimiiko joukkoyksikkö oppivan organisaation hengessä.⁵⁸

2.3. Yhteenveto

Edellä on tutustuttu erilaisiin organisaatioteorioihin ja malleihin, joiden avulla aikansa tutkijat ovat kehitelleet omia näkemyksiään toimivasta organisaatiosta ja sen ominaisuuksista. He eivät ole niinkään tarkastelleet organisaation toimintaympäristöä ja sen vaikutusta organisaatio toimintaan, vaan ajattelumalleja on tehty hyvinkin itse organisaatiolähtöisesti. Tämä perintö vaikuttaa edelleen vahvasti aikamme ajatteluun organisaatioista ja niiden

rakenteesta. Näistä klassisista organisaatorakenteista jo esitettiin monia esimerkkejä. Voidaan väittää, että Puolustusvoimat ja sen mukana tässä tutkimuksessa tarkasteltava joukkoyksikkö on rakentunut selvästi tällaisten klassisten organisaatiomallien perustalle. Tämä ei koske vain Puolustusvoimia, näin ovat rakentuneet monet muutkin organisaatiot.

Edelleen esiteltiin Burns ja Stalkerin kontingenssiteoria, jossa organisaation ympäristölliset ja olosuhteelliset tekijät ovat suurimpana vaikuttamassa siihen, millaiseksi organisaation tulisi rakentua vastatakseen ympäristön asettamiin haasteisiin. Tämähän ei kuitenkaan sinällään millään tavalla kumoa eikä poissulje vanhoja klassisia malleja. Nämä tulevat esille myös Burns ja Stalkerin näkemyksissä, painotukset ovat vain muuttuneet. Siinä missä klassisissa teorioissa puolustettiin painotetusti omaa näkemystä, kontingenssiteoreettisessa lähestymistavassa niitä yritetään sovittaa toisiinsa, soveltaa. Puhtaita muotoja näistä malleista ei ole olemassa, niitä voidaan kuitenkin yrittää ymmärtää ja yrittää nähdä niiden ominaisuuksia ja periaatteita olemassa olevista organisaatioista. Näitä puhtaita muotoja ja ilmentymiä ei löydy joukkoyksiköstä eikä sen tyylistä toteuttaa henkilöstövoimavarojen johtamista.

Edellä mainitussa kohdassa ”2.2.5. Organisaation kehittäminen” puhuttiin kahdesta erilaisesta lähtökohdasta lähestyä kehitystoimintaa, teknostruktuurallisesta ja inhimillis-prosessuaalisesta lähestymistavasta. Oppivan organisaation mallia on Puolustusvoimissa otettu vahvasti esille viime vuosina.⁵⁹ Oppivan yrityksen yhtätoista kivijalkaa luettaessa meille selvästi korostuu jälkimmäinen tapa lähestyä organisaation kehittämistä. Tässä tutkimuksessa tutkijan hypoteesina on, että joukkoyksikkö on selvästi edellä lueteltujen teorioiden mallien mukaisesti painotetusti mekaaninen, klassilliseen organisaatioteoriaan perustuva organisaatio. Se on sellainen jopa perustellusti viitaten Burns ja Stalkerin huomioihin toimintaympäristön vaikutuksista organisaatorakenteisiin. Tähän liittyen on myös mielenkiintoista tutkia, miten tällainen mekaaninen organisaatorakenne ja –malli vastaa ja soveltuu oppivan organisaation asettamiin haasteisiin. Mahdollistaako rakenne sellaisen henkilöstövoimavarojen johtamisen, jossa joukkoyksikkö todella kehittyy oppivana organisaationa?

3. JOUKKOYKSIKKÖ ORGANISAATIONA JA JOHTAMISYMPÄRISTÖNÄ

3.1. Mistä joukkoyksikkö muodostuu?

Viitataan tässä tutkimuksessa useasti Karjalan Tykistörykmenttiin, koska sen on rajauksissa kuvatus joukkoyksikön kaltainen: maavoimien normaali joukkoyksikkö (pataljoona, patteristo, rykmentti), johon kuuluu kaksi tai useampia perusyksiköitä (komppania, patteri), jotka antavat varusmieskoulutusta kahdelle saapumiserälle (12 kk:n varusmiesjohtajat ja 6 kk:n miehistö) kerrallaan kuuden kuukauden sykleissä. Joukko-osasto käskee, kuinka monessa perusyksikössä joukkoyksikkö toteuttaa tehtäviään. Määrä voi tarvittaessa muuttua, mikä vaikuttaa toiminnan ja koulutuksen järjestämiseen joukkoyksikössä. Karjalan Tykistörykmenttiin ei organisatorisesti kuulu mitään erikoisempia toimintayksiköitä, kuten myöhemmin esimerkkinä mainittavaan Karjalan Huoltopataljoonaan.

Lähden tarkastelemaan joukkoyksikköä organisaationa jo edellä esitettyjen kysymysten avulla:

- Mistä joukkoyksikkö muodostuu?
- Miksi joukkoyksikkö on olemassa (mikä on sen tehtävä)?
- Mikä on joukkoyksikön suhde ympäristöönsä?
- Miten joukkoyksikkö toimii?

Näitä kysymyksiä tarkastellaan tässä luvussa, viimeinen niistä antaa vastauksia siihen, millainen johtamisympäristö rauhan ajan joukkoyksikkö on. Lisää tietoa joukkoyksikön toiminnasta saadaan empiirisessä luvussa neljä. Tarkastelen Karjalan Tykistörykmenttiä Karjalan Prikaatista, millainen sen organisaatio on konkreettisesti ja mistä se muodostuu, millaista henkilöstöä siellä on. Erityisesti henkilöstöstä ja eri tehtävistä on syytä luoda lukijalle melko hyvä kuva, koska henkilöstövoimavarojen johtamista käsitellään.

Organisaatiokaaviossa ylimpänä on rykmentin komentaja. Komentajan tehtävät on määritelty Yleisen palvelusohjesäännön lisäksi Karjalan Prikaatin työjärjestyksessä. Eritellyt tehtävät ovat liitteenä 3. Rykmentin komentaja on sotilasjohtaja. Sotilasjohtajuus ja –johtaminen mielletään yleensä autoritaariseksi, hierarkkiseksi ja kurinalaiseksi. Järjestelmää pidetään melko lailla pysyvyyttä edustavana, sen muutokset tapahtuvat hitaasti. Motivointi perustuu kannusteiden tai tarvittaessa pakotteiden käyttöön. Kuitenkaan sotilasjohtaminen ei sinällään eroa siviilijohtamisesta. Kyse on kuitenkin asioiden ja ihmisten johtamisesta. Isona erona siviilijohtamiseen voidaan nähdä se, että sotilasjohtaja koulutetaan asenteellisesti alusta

saakka toimimaan kahdenlaisessa hyvin erilaisessa toimintaympäristössä, johtamaan joukkoja sekä sodassa että rauhassa.⁶⁰

Myönnettävä kuitenkin on, että sodan ajan johtamiseen tarkoitettut ohjeet, kuten Jalkaväen taisteluohjesääntö (JVO), sisältävät paljon sellaisia ohjeita, joita voidaan sellaisenaan soveltaa rauhan ajan johtamiseen. Tämä pätee sekä Puolustusvoimiin että siviilimaailmaan. Sotilaallista johtamista käsittelevien oppaiden soveltaminen liike-elämässä on erityisesti muotia, kuten vaikka Sun Tzun ”Sodankäynnin taito”. Tässä tutkimuksessa keskitytään rauhan ajan johtamiseen.

Mitä rauhanajan johtaminen joukkoyksikön komentajalta sitten vaatii ja millainen on komentajan johtamisympäristö? Organisaatio on rauhan aikana verrattain kiinteä. ”Taistelujaotusta” ei tarvitse yleensä ruveta kovin helposti muuttamaan. Komentajan tehtävät ja vallankäyttöoikeudet on kirjattu hyvinkin selkeästi. Johtaminen perustuu rauhanajan valtionhallinnon suunnittelujärjestelmään, jossa apuna voidaan käyttää erilaisia teknisiä johtamis- ja tietojärjestelmiä. Johtajan asema on vakaa ja tehtävän vaihtuminen ja uralla eteneminen on jo etukäteen suunniteltua. Ollakseen rauhan aikana todellinen johtaja ja saadakseen aikaan tuloksia komentajan on otettava huomioon eri henkilöstöryhmiä, etupiirejä ja näkökantoja sekä joukkoyksikön sisällä että ulkopuolella. Tuloksellinen johtaminen vaatii neuvottelutaitoa, ihmistuntemusta, kärsivällisyyttä ja aikaa. Alaiset on saatava motivoitua niin, että he suuntaavat voimavaransa asetettuihin tavoitteisiin. Paras tulos saavutetaan, mikäli alaiset tuntevat organisaation ja omien tavoitteidensa käyvän yhteen. Johtaminen sodan aikana ei ole yhtä vakaata. Johtaminen on paljon suoraviivaisempaa ja tuloksia on saavutettava nopeasti. Johtajan asema ei ole yhtä vakaa, epäonnistumiseen liittyy suuri vaara oman asemansa menettämisestä. Rauhan aikana luodaan perusteita sodanajan johtamiselle. Johtajan on myös rauhan aikana osattava tehdä selkeitä päätöksiä ja osattava käskellä ne alaisille. Johtajan jakamatonta vastuuta omasta joukosta ja alaisista korostetaan myös rauhan aikana. Siinä missä siviilijohtamisessa vastuut eivät välttämättä ole kasautuneet jonkun yksittäisen johtajan päälle, kantaa sotilasjohtaja aina hyvin suurta vastuuta joukostaan ja alaisistaan. Vastuun pakoilu ei ole mahdollista. Siksi sotilasjohtajalla on lupa vaatia käskyjen ja määräysten ehdotonta noudattamista alaisiltaan.⁶¹

Komentajalla on apunaan esikunta, johon voi kuulua vaihteleva määrä henkilökuntaa. Karjalan tykistörykmentin organisaatiossa rykmentin esikunnan toimintaa johtaa rykmenttiupseeri. Muita tehtäviä esikunnassa on toimisto-, koulutus-, projekti-, kuljetus- ja panssariupseeri. Näiden nimikkeiden lisäksi löytyy ajojärjestelijä, ajoneuvovastaava, jotka

ovat myös sotilaita, sekä toimistosiihteeri, joka on siviili.⁶² Esikunnan koko voi olla vaihteleva ja joustava tarpeen mukaan, sen kokoonpanoa ei ole tarkkaan määritetty.⁶³ Karjalan Prikaatissa on kuusi toisistaan kokoonpanoltaan eroavaa joukkoyksikköä, joilla kaikilla on tehtävän ja kokoonpanon mukaisesti omien tarpeiden mukaan muodostettu esikunta. Myös perusyksiköitä saattaa olla erilainen määrä, Karjalan Tykistörykmentissä on neljä perusyksikköä, Karjalan Huoltopataljoonassa taas vain yksi.

Tärkeä työkalu komentajalla on omassa johtamistoiminnassaan viikkopuhuttelut, johon osallistuvat rykmenttiupseeri, kulloinkin tarvittava esikunnan henkilöstö ja perusyksiköiden päälliköt. Puhuttelut mahdollistavat tiedon ja palautteen kulun vertikaalisesti molempiin suuntiin. Puhutteluilla pyritään pitämään joukkoyksikön henkilöstön tilannekuva mahdollisimman oikea-aikaisena. Prikaatin esikuntaohjetta voidaan monelta osin soveltaa myös joukkoyksikkötasolle, kuten ohjeessa käsketään. Samanlaisia kokouksia pidetään myös prikaatitasolla, kuten myöhemmin esitellään. Niissä kokouksissa joukkoyksikön komentajalla on mahdollisuus saada joukkoyksikön ääni kuuluviin.⁶⁴

Perusyksikköä johtaa perusyksikön päällikkö. Päälliköt ovat joukkoyksikössä komentajan tärkeimmät suoranaiset alaiset. Perusyksikön tärkeimpänä tehtävänä on rauhan aikana tuottaa sijoituskelpoisia joukkoja sodanajan organisaatioon. Toiseksi tärkeimpänä tehtävänä on valmiuden ylläpitäminen, joka mahdollistaa joustavan, nopean ja suunnitelmallisen siirtymisen tarvittaessa rauhanajan toiminnoista sodanajan tehtäviin.⁶⁵ Lisäksi perusyksiköllä voi olla joustavasti tilanteen mukaan muita sille käskettyjä tehtäviä. Näitä ovat esim. vartio-, valvonta-, kuljetus-, ylläpito- ja edustustehtävät.⁶⁶ Tehtävän mukaan joukkoyksikön organisaatiossa saattaa olla alaisena muitakin elimiä kuin perusyksiköitä. Tästä esimerkkinä mainittakoon Karjalan Huoltopataljoona, joka vastaa prikaatin eri varastojen, lääkintähuolto-, kunnossapito- ja kuljetuskeskuksen toiminnasta sekä lisäksi tehtäviin kuuluu ampumaratojen ja lähiharjoitusalueen toiminnasta vastaaminen.⁶⁷ Karjalan Tykistörykmentin perusyksiköistä 1. Kenttätykistöpatteri antaa tykistön esikunta-, viesti- ja huoltokoulutusta. Myös rykmentin kuljettajat tulevat 1. Kenttätykistöpatterista. 2. Kenttätykistöpatteri antaa tykistön tuliasemakoulutusta. 3. Kenttätykistöpatteristo antaa tulenjohtokoulutusta ja siellä koulutetaan myös kranaatinheitinjoukot valmiusyhtymän tarpeisiin. Tykistöaliupseerikoulu tuottaa tarvittavat alijohtajat tuotettavien tykistöjoukkojen tarpeisiin.⁶⁸

3.2. Joukkoyksikön henkilöstöryhmät

Käsitlemme tässä ne henkilöstöryhmät, joita joukkoyksiköistä löytyy, sekä esikunnasta, että perusyksiköistä. Kuten myöhemmin tulemme huomaamaan, joukkoyksiköt eroavat toisistaan melko paljon riippuen siitä, mitä niille on alistettu ja mikä on niiden tehtävä. Henkilöstön tehtävänimikkeiden kirjo on laaja. Kaikkia mahdollisia tehtäviä ei kuitenkaan ole syytä esitellä, vaan esiin tulevat vain keskeisimmät, pääpaino sotilashenkilöstössä. Lisäksi eri jatkokurssien antamaa pätevyitymistä ja tehtäviin sijoittamista joukkoyksikkötasolla tarkastellaan myöhemmissä luvuissa. Esimerkki henkilöstörakenteesta on esitetty liitteessä 1, jossa on koottuna kaikkien Karjalan Prikaatin perusyksiköiden henkilöstörakenne henkilöstöryhmittäin.

Vielä tällä hetkellä suurin osa joukkoyksikön sisällä olevasta henkilökunnasta on nuorempia ja vanhempia opistoupseereita. Heidän koulutuksensa rinnastetaan opistotason tutkintoon.⁶⁹ Opistoupseerit ovat puolustusvoimien vakinaisessa virassa. Opistoupseereiden koulutus päättyi vuoden 2003 alussa ja heitä ei enää valmistu. Jatkokoulutusta on kylläkin tarjolla, lisäksi monelle tarjoutuu mahdollisuus täydentää tutkintoaan sotatieteiden maisteriksi.⁷⁰ Tehtävistä yleisin joukkoyksikön esikunnassa on toimistoupseeri ja tehtäviä perusyksikkötasolla on joukkueen johtaja / varajohtaja ja kouluttaja. Lisäksi yksikköupseeri on yleensä opistoupseeri.⁷¹

Upseerin käsite on kokenut muutoksia vuonna 2001 alkaneen uusimuotoisen upseerikoulutuksen myötä, jolloin siirryttiin yhtenäispäällystön kouluttamiseen. Ennen vuotta 2005 valmistuneet nuoremmat upseerit ovat suorittaneet vanhamuotoisen upseerintutkinnon. Kesällä 2005 valmistui yliluutnantteiksi ensimmäinen kurssi uusia sotatieteiden maistereita, jotka ovat suorittaneet rinnasteisesti ylemmän korkeakoulututkinnon. Myös vuonna 1995 ja sen jälkeen suoritettu upseerin tutkinto on rinnasteisesti ylempi korkeakoulututkinto. Sotatieteiden maisterit ja vanhempimuotoisen tutkinnon suorittaneet nuoremmat upseerit ovat puolustusvoimien vakinaisessa virassa.⁷² Joukkoyksikön komentaja on kokenut upseeri, joka on suorittanut yleisesikuntaupseerin tutkinnon. Esikunnan toimintaa johtava pataljoonapuseeri (rykmenttiupseeri) on esiuupseerikurssin suorittanut kokeneempi upseeri. Esikunnassa upseerit voivat toimia myös erilaisissa toimistoupseerin tehtävissä. Upseerille mahdollisia tehtäviä perusyksikkötasolla on nuorimmasta päästä lueteltuna joukkueen johtaja, saapumiseränjohtaja, varapäällikkö ja myöhemmässä vaiheessa päällikkö. Päällikkönä toimiminen edellyttää useimmiten usean vuoden kokemusta perusyksikön toiminnasta.⁷³

Talvella 2004 valmistui Maanpuolustuskorkeakoulusta luutnantiksi ensimmäinen kurssi uusista sotatieteiden kandidaateista. Heidän tutkintonsa rinnastetaan alempaan korkeakoulututkintoon.⁷⁴ Sotatieteiden kandidaatit palvelevat puolustusvoimien määräaikaisessa nuoremman upseerin virassa, ensimmäisessä vaiheessa 10 vuotta ja tätä voi jatkaa kerran 5 vuodella. Kandidaatti voi pyrkiä jatkamaan opintojaan sotatieteiden maisterin tutkintoon tai voi lähteä hakemaan vakinaista virkaa erikoistumalla ja pyrkimällä erikoisupseeriksi.⁷⁵ Karjalan Prikaatin esikunnassa laaditun ohjeen mukaan kandidaattien tehtävät tulisi suunnitella siten, että kymmenen ensimmäisen palvelusvuoden aikana kandidaatit toimisivat joukkoyksiköissä perusyksiköiden opetusupseereina, joukkueenjohtajina ja aliupseerikurssien linjanjohtajana. Kokemuksen karttuessa palvelusvuosien 10 -15 välissä tehtäviksi soveltuvat toimistoupseerin tehtävät joukkoyksikön esikunnassa, yksikköupseeri, osastoupseeri prikaatin esikunnassa ja perusyksikön varapäällikkö.⁷⁶

Upseereiksi lasketaan myös määräaikaiset reserviupseerit, joita valmistui vänrikeiksi ensimmäisen kerran syksyllä 2002 vuoden koulutuksen jälkeen. Heidän tutkintonsa ei ole rinnastettavissa siviilitutkintoon. Määräaikaiset reserviupseerit palvelevat puolustusvoimien määräaikaisessa virassa, ensimmäisessä vaiheessa 5 vuotta ja tätä voi jatkaa kerran 5 vuodella.⁷⁷ Määräaikaisten reserviupseerien tehtäviä perusyksikkötasolla on joukkueen johtaja / varajohtaja, kouluttaja ja aselajiupseeri.⁷⁸ Erikoistapauksessa määräaikainen reserviupseeri voi kokemuksensa ja erikoistumisensa kautta palvella joukkoyksikön esikunnassa toimistoupseerin tehtävissä.⁷⁹

Siviilikoulutuksen (esim. diplomi-insinööri) saaneita voidaan nimittää lyhyen koulutuksen jälkeen erikoisupseerien virkoihin.⁸⁰ Erikoisupseerit palvelevat oman alansa asiantuntijatehtävissä ja he saattavat toimia joukkoyksikössä asiantuntija- ja johtajatehtävissä esimerkiksi joissain korkeaa osaamista vaativissa projekteissa ja muissa vastaavissa tehtävissä.⁸¹

Sotilasammattihenkilöt palvelevat lyhyen koulutuksen jälkeen joukkoyksiköiden perusyksiköissä tai muussa elimessä joko miehistön tai aliupseerin palvelusarvolla vakinaisessa tai määräaikaisessa virassa yleensä jossain erikoistehtävässä, kuten sotilaspoliisina tai taisteluvälinemiehenä.⁸² Vuoden 2007 alussa varsinainen sotilasammattihenkilön nimike poistui ja heistä muodostettiin uusi ammatti-aliupseeristo. Uudistuksen myötä näiden aliupseereiden määrä lisääntynee ja he korvaavat vähitellen

poistuvia opistoupseereita heidän tehtävissään.⁸³ Näitä aliupseereita käytetään myös perusyksiköissä muiden töittensä ohella kouluttajan tehtäviin.⁸⁴

Joukkoyksiköistä löytyvät sopimussotilaat ovat varusmieskoulutuksen suorittaneita reserviläisiä, jotka yleensä heti varusmiespalveluksen päätyttyä jäävät varusmiesaikaiseen perusyksikköön määräaikaisiksi kouluttajiksi. Pääasiassa palvelukseen otetaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat sopivia ja halukkaita hakeutumaan Maanpuolustuskorkeakouluun tai ammattialiupseeriksi. Sopimussotilaiden rekrytoinnissa perusyksiköillä on suuri vastuu.⁸⁵ Yleisin palvelusaika on vuosi tai puoli vuotta. He palvelevat omalla reservin sotilasarvollaan. Yleisin tehtävä on toimia tavallisissa kouluttajan tehtävissä.⁸⁶

Joukkoyksiköissä työskentelee yleensä myös siviilihenkilöstöä esimerkiksi toimistosihteerin tehtävissä.⁸⁷

Joukkoyksikön henkilöstön ikärakenteesta voidaan todeta, että nuorempi henkilöstö palvelee perusyksiköissä, kokeneempi ja vanhempi palvelee joukkoyksikön esikunnassa. Perusyksiköiden upseerit, määräaikaiset nuoremmat upseerit, määräaikaiset reserviupseerit, sotilasammattihenkilöt ja sopimussotilaat ovat yleensä nuorta, alle 30-vuotiasta henkilökuntaa. Opistoupseereina perusyksiköissä saattaa palvella vanhempaakin ikäluokkaa. Puolustusvoimissa sotilaiden keski-ikä on painottunut välille 35 – 40 vuotta, joten perusyksiköiden henkilökunta on siis nuorimmasta päästä. Puolustusministeriö on asettanut tavoitteeksi, että valmiusyhtymissä sotilaiden keski-ikä tulee olla suorituskykyvaatimusten mukainen, eli alle 35 -vuotta. Tässä keskiarvossa ovat siis kaikki sotilaat, eivät pelkästään perusyksiköiden henkilökunta.⁸⁸

3.3. Joukkoyksikön tehtävät

Laki määrittelee Puolustusvoimille tehtävät. Sen ensimmäinen ja tärkein tehtävä on tuottaa taistelukykyisiä sodanajan joukkoja ja johtamiskykyisiä esikuntia sodanajan tarpeisiin sekä luoda koulutuksella edellytykset myös Puolustusvoimien rauhanajan johtamiselle.⁸⁹

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan maavoimien joukkoyksikköä, jonka päätehtävänä on tuottaa sodanajan joukkoja. Joillain joukkoyksiköllä saattaa olla merkittävässä asemassa muunlaisia esim. huolto- ja tukitehtäviä (kuten edellä mainittu Karjalan Huoltopataljoona), mutta sellaisia ei tässä käsitellä. Esimerkki joukkoyksikön tavoitteesta ja tehtävästä pelkistettynä löytyy Karjalan Tykistörykmentin toimintasuunnitelmasta vuodelle 2006:

”Karjalan Tykistörykmentin tavoitteena on tuottaa joukkoja, jotka kykenevät kaikissa olosuhteissa koko taistelukentän syvyydessä tukemaan tykistön ja heittimistön tulella valmiusprikaattia lamauttamalla tai tuhoamalla toiminnan kannalta tärkeimmät maalit oikea-aikaisesti, tarkasti ja virheettömästi.”⁹⁰

”Karjalan Tykistörykmentin tehtävänä on osana valmiusyhtymää kouluttaa ja ylläpitää valmiusprikaatin tykistöjärjestelmä sekä tuottaa ja kertausharjoituttaa muut käsketyt Itäisen Maanpuolustusalueen tykistö- sekä kranaatinheitinjoukot.”⁹¹

Joukkoyksikölle määritetyt tehtävät ovat vahvasti koulutukseen liittyviä. Koulutuksen antaminen ja suunnittelu vaatii ympärilleen myös muuta tätä tukevaa toimintaa, suunnittelua ja hallinnointia, jota osa-alueita myös tämä tutkimus käsittelee.

3.4. Joukkoyksikön suhde ympäristöönsä

Joukkoyksikkö on osa suurempaa kokonaisuutta. Sitä ei siis voi tarkastella samalla tavalla, kuin vastaavan kokoista, itsenäistä keskisuurta yritystä. Joukkoyksiköllä ei ole toiminnassa vastaavanlaista toiminnanvapautta, etenkin henkilöstövoimavarojen johtamisen suhteen.⁹²

Esimerkinämme toimiva Karjalan Tykistörykmentti on osa Karjalan Prikaattia, valmiusyhtymää, johon kuuluu lisäksi viisi muuta joukkoyksikköä. Nämä ovat Itä-Suomen Viestipataljoona, Karjalan Huoltopataljoona, Kymen Jääkäripataljoona, Kymen Pioneeripataljoona ja Salpausselän Ilmatorjuntapatteristo. Muut joukkoyksiköt ja niiden komentajat ovat joukkoyksikön ja sen komentajan vertaisia, sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita. Koska ne toimivat samassa varuskunnassa, on tietyistä toiminnoista sovittava yhteisesti, kuten vaikka ampumaratojen käytöstä ja varauksista. Eri aselajeja edustavat joukkoyksiköt voivat tukea toisiaan oman alansa asiantuntijuudella.⁹³

Edellä on jo todettu, että joukkoyksikön toimintaa säädellään ylhäältä päin monellakin tavalla. Joukko-osasto muistuttaa organisaationa joukkoyksikön organisaatiota. Siinä missä joukkoyksikössä on komentaja, esikunta ja alaisuudessa olevat perusyksiköt, kuuluu joukko-osastoon komentaja, esikunta ja alaisena olevat joukkoyksiköt. Karjalan Prikaatin tarvitsemat tukitoiminnot on organisoitu Karjalan Huoltopataljoonan alaisuuteen. Prikaatin esikunta on myös huomattavasti laajempi kuin joukkoyksikössä, johtuen organisaation koosta.⁹⁴

Karjalan Prikaatin esikuntaan kuuluvat esikuntapäällikkö, henkilöstöosasto, operatiivinen osasto ja huolto-osasto. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta tärkeimpiä toimijoita

joukko-osaston tasolla ovat joukko-osaston komentaja, esikuntapäällikkö ja henkilöstöosasto johtajanaan henkilöstöpäällikkö. Erillisen henkilöstöosaston olemassaolo kertoo sen, että joukko-osaston tasolla voidaan puhua monella tapaa itsenäisestä henkilöstövoimavarojen johtamisesta, ylemmän johtoportaana vaatimukset eivät vaikuta enää niin paljon.⁹⁵

Karjalan Prikaatin työjärjestyksessä henkilöstöosaston tehtävät on määritelty seuraavasti:

”Henkilöstöosasto suunnittelee ja valmistelee asioita, jotka koskevat prikaatin henkilöstökokoonpanoa sekä henkilöstövoimavarojen johtamista ja käyttöä, henkilöstöhallintoa, henkilöstön koulutusjärjestelmää, asevelvollisuutta, palkatun henkilöstön ja asevelvollisten koulutusta, koulutuksen suunnittelua, fyysisen kunnon edistämistä, asevelvollisten ja palkatun henkilöstön sosiaalisia kysymyksiä, maanpuolustustahtoa, yleishallintoa, lainsäädäntöä ja oikeudellisia ja vahinkoasioita, sosiaalitoimintaa, viestintää sekä kirkollista työtä.”⁹⁶

Henkilöstöosasto on lisäksi sisäisesti jaettu neljään eri sektoriin, jotka ovat vastuualueineen seuraavat:

”Henkilöstösektori

- henkilöstövoimavarojen johtaminen
- henkilöstöasioiden hoitaminen
- palvelussuhdeasiat
- viestintä
- palvelussuhdeasunnot

Asevelvollisuussektori

- varusmiesten henkilöstöhallinto
- asevelvollisuusasiat
- koulutussuunnitelmat
- johtaja- ja kouluttajakoulutus
- saapumiseräkäskyt
- sosiaalinen työ
- kirkollinen työ

Henkilöstön koulutussektori

- palkatun henkilöstön täydennyskoulutus
- henkilökunnan perehdyttäminen

- henkilökunnan oikeudet
- liikuntatoimen järjestelyt
- koulutus ja opiskelumateriaalin tuottaminen

Oikeudenhoidollinen sektori

- palkatun henkilöstön ja asevelvollisten oikeudenhoito
- vahinkoasiat pl. liikennevahingot⁹⁷

Näistä tutkimuksen kannalta kiinnostavat erityisesti henkilöstöpäällikkö, henkilöstösektori ja henkilöstön koulutussektori. Näiden tarkennetut tehtävät löytyvät liitteinä 4, 5, ja 6. Voidaan kuitenkin todeta, että prikaatitasolta löytyy jo laaja koneisto henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Karjalan Prikaatissa on käytössä useita vakiotilaisuuksia ja –kokouksia, jotka palvelevat omalla tavallaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Ne ovat myös hyödyllisiä joukkoyksikön kannalta, koska ne mahdollistavat tiedon liikkumisen prikaatin sisällä vertikaalisesti molempiin suuntiin. Näistä esitellään nyt henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta tärkeimmät.

Merkittävimpiä ovat johtoryhmän tilanneselostukset ja kokoukset. Johtoryhmää johtaa esikuntapäällikkö ja siihen kuuluvat joukkoyksiköiden komentajat, osastopäälliköt, tiedottaja ja erikseen kutsuttaessa asiantuntijoita. Johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa ja sen tehtävänä on auttaa prikaatin komentajaa tilannekuvan ylläpitämisessä ja päätöksenteossa. Johtoryhmässä joukkoyksikön komentajat voivat olla mukana tuomassa joukkoyksikön näkökulmaa asioihin ja samalla pitää yhteistyökumppanit ajan tasalla kulloisestakin toiminnasta.⁹⁸

Suunnitteluryhmä kokoontuu esikuntapäällikön johdolla ja siihen kuuluvat joukkoyksiköiden pataljoona-/rykmentti-/patteristoupseerit, suunnittelu-upseeri, laatupäällikkö ja taluspäällikkö. Suunnitteluryhmän tehtävänä on tukea prikaatin komentajaa päätösten valmisteluissa ja niiden toimeenpanon suunnittelussa. Suunnitteluryhmä kokoontuu toimintakäskyn mukaisesti tai esikuntapäällikön kutsusta, kuitenkin harvemmin kuin kerran viikossa.⁹⁹

Prikaatin laajennettu tilanneselostus pidetään kerran kuukaudessa. Kokoukseen osallistuvat komentaja, esikuntapäällikkö, joukkoyksiköiden komentajat, osastopäälliköt, sektorijohtajat

sekä perusyksiköiden päälliköt ja työpisteiden päälliköt. Tilaisuuden tavoitteena on luoda osallistujille kokonaiskuva prikaatin senhetkisestä toiminnasta ja mahdollistaa kahdensuuntainen tiedonkulku vertikaalisesti. Tilaisuudessa on myös mahdollista perusyksikötasolta lähtien antaa palautetta ja tehdä esityksiä prikaatin ylimmälle johdolle.¹⁰⁰

Esikuntapäällikkö johtaa prikaatin yhteistyöelintä, johon kuuluvat eri henkilöstöryhmien valitsevat edustajat. Yhteistoimintaelimen kokousten tarkoituksena on mahdollistaa henkilöstölle mielipiteen esittäminen yhteistoimintalain mukaisissa asioissa siinä vaiheessa, kun ne ovat vielä valmistelussa. Yhteistoimintaelin kokoontuu kerran kuukaudessa.¹⁰¹

Tehtävien vaativuuden arviointia varten järjestetään omat kokouksensa. Se toteutetaan arvioinnista annettujen ohjeiden mukaisesti henkilöstöpäällikön johdolla. Henkilöstöpäällikkö ja asianomaisten henkilöstöasioiden hoitaja (JSA (upseerit), ESJA (opistoupseerit), SIV (siviilit), SAH (sotilasammattihenkilöt)) osallistuvat kokoukseen työnantajan edustajana ja työntekijöitä edustavat paikalliset luottamusmiehet. Arvioinnin jälkeen henkilöstöpäällikkö esittelee tehtäväkuvaukset prikaatin komentajalle hyväksymistä varten. Tehtävän arvioinnit järjestetään kerran kuukaudessa ja tarvittaessa useammin.¹⁰²

Lisäksi henkilöstövoimavarojen johtamista koskettavat työhyvinvointitoimikunnan toiminta, aloitetoimikunta, komentajat vuosipuhuttelut palkatulle henkilökunnalle ja muut vastaavat kokoukset, mutta niiden toimintaa ei tässä tarkemmin esitellä.

Puolustusvoimat on osa julkista hallinnonala. Julkiselle sektorille on ollut tyypillistä, että sen rakenteet ja toimintatavat säilyvät muuttumattomina ja vasta ulkoinen paine ajaa ne muuttamaan toimintatapojaan. Toiminta on siis reaktiivista proaktiivisuuden sijaan.¹⁰³ Suomessa ja muualla Euroopassa on tapahtunut paljon muutoksia turvallisuuspoliittisessa ympäristössä parin viime vuosikymmenen aikana. Ne ovat luonnollisesti vaikuttaneet siihen, miten puolustus missäkin maassa järjestetään, on tehty mm. ratkaisuja sotilasliitoista ja siirtymisestä ammattiarmeijaan.¹⁰⁴ Puolustusvoimissa on tehty muutoksia organisaation suhteen ylemmillä tasoilla. Esikuntia on järjestetty uudelleen ja joukko-osastoja on lakkautettu. Määrää on pyritty korvaamaan laadulla. Yleinen asevelvollisuus on kuitenkin säilynyt ja tulee säilymään vastaisuudessakin. Tähän viittaa esimerkiksi Puolustusministeriön pitkän aikavälin strategia, Turvallisesti tulevaisuuteen – Puolustusministeriön strategia 2025.¹⁰⁵

3.5. Johtopäätökset

Vielä ei ole tarkasteltu, miten joukkoyksikkö toimii. On tarkasteltu, miltä sen organisaatio näyttää. Joukkoyksikössä on komentaja, esikunta ja alaisena perusyksiköitä. Linja on selkeä, esimies-alaisuus suhteet on tarkkaan määritelty ja matriisinomaisia horisontaalisia johtosuhteita ei ole. Komentotiet ovat selkeät sekä alas että ylöspäin, tietty hierarkia on olemassa. Yhtymäkohtia aiemmin mainittuun linjaorganisaatioon löytyy.

Muistutettakoon mielen funktionaalinen organisaatio ja sen yhteydessä ollut esimerkki pienyrityksestä, jolla on yksi ja sama liikeidea, mutta eri toiminnot, kuten myynti, valmistus ja logistiikka ovat eri linjojen alla. Tarkastellun Karjalan Tykistörykmentin tehtävä ja tavoite on selvä. Nämä koskevat myös kaikkia sen alaisuudessa olevia perusyksiköitä. Perusyksiköillä on kuitenkin toisistaan poikkeava työnjako. Vaikka kokonaisuutena koulutetaan osia valmiusyhtymän tykistöjärjestelmään, kouluttaa esimerkiksi 3. Kenttätykistöpatteri tulenjohto-osia, 1. Kenttätykistöpatteri johto-osia ja 2. Kenttätykistöpatteri tykistön tuliasemajoukkoja. Selvä yhtymäkohta funktionaaliseen organisaatioon on havaittavissa. Toimintokohtaisessa organisaatiossa haittana on, että alemmat portaat eivät välttämättä ymmärrä toiminnan kokonaisuutta ja se saattaa aiheuttaa ristiriitoja eri toimintojen kesken. Sotilasorganisaation hierarkkisuus ja selkeät johtosuhteet kuitenkin vaimentavat tätä vaikutusta. Joukkoyksikkö on myös kuitenkin pienehkö organisaatio ja työntekijät ovat asiantuntijoita, jotka tuntevat ja osaavat tykistöjärjestelmän kokonaisuuden. Siksi toimintokohtaisen organisaation huonot puolet eivät niinkään tule esiin. Tiedonkulku tietysti saattaa aiheuttaa joskus ongelmia, kuten monessa muussakin asiassa.

Paremmiin voidaan joukkoyksikköä kuitenkin kuvata linjaesikuntaorganisaatioksi, koska selkeä esikunta-elementti on olemassa. Esikunta on auttamassa johtajan, eli joukkoyksikön komentajan työtä. Aiemmin todettiin, että on useasti ollut havaittavissa tietyn vallan keskittymistä esikunnille, mikä aiheuttaa sekaannuksia johtosuhteisiin. Joukkoyksikön kokoisessa organisaatiossa tätä ongelmaa ei juuri ole. Komentaja tietää koko ajan melko hyvin, mitä esikunta tekee. Lisäksi joukkoyksikön esikunta aidosti antaa komentajalle asiantuntija-apua asioiden valmistelua varten. Tämä osaltaan mahdollistaa komentajan keskittymisen joukkoyksikön kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja antaa mahdollisuuksia komentajalle jopa keskittyä henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Kuten jo näistä havainnoista voidaan päätellä, ei joukkoyksikköä voi yksinomaan leimata jonkun tietynkaltaista organisaatorakennetta edustavaksi yhteisöksi. Sen rakenne saattaa

vaikuttaa hierarkkiselta ja jäykältä rauhanajan oloja ajatellen, mutta sotilasorganisaatiot on suunniteltu niin, että ne pystyvät mahdollisimman vähäisin muutoksin toimimaan myös sodanajan organisaatioina. Siksi tietynlainen tapa toimia ja organisoitua on niille varsin perusteltu.¹⁰⁶

Joukkoyksikössä on monenlaista erilaista henkilöstöä, joilla on toisistaan poikkeava koulutus ja virkaiän vuoksi poikkeava kokemustausta. Ennen henkilöstön käytön suunnittelu oli helpompaa, oli upseereita ja kanta-aliupseereita. Kaikilla oli tietyt pätevyudet ja oikeudet kouluttaa tiettyjä asioita. Nykyisin esim. koulutuksen suunnittelussa pitää ottaa huomioon oman henkilökunnan osaaminen, koska esim. sotatieteiden maistereilla, sotatieteiden kandidaateilla ja määrääaikaisilla reserviupseereilla on kaikilla toisistaan eroavat tiedot ja taidot, johtuen koulutuksen pituudesta.

Alati muuttuva työelämä sääntöineen, sopimuksineen ja rajoituksineen lisää joukkoyksikön komentajan ja esikunnan henkilöstövoimavarojen johtamisen taakkaa. Eri henkilöstöryhmiä koskevat toisistaan eroavat ohjeistukset ja asiakirjat. Nämä kaikki on otettava kuitenkin huomioon. Uhkana saattaa jopa olla, että epäpätevällä henkilöstövoimavarojen johtamisella joku henkilöstöryhmä tai yksittäiset henkilöt organisaatiossa eivät pääse tasa-arvoisesti mukaan urasuunnittelun piiriin tai ainakin jotkut henkilöt saattavat kokea näin. Joukkoyksikössä kun ei ole organisaatorakenteesta ja ylemmästä portaasta johtuen omaa henkilöstöpäällikköä, jolla olisi keskittynyt nimenomaan oman alansa tehtäviin ja suunnitteluun.

Kuten todettiin, Puolustusvoimissa on ylemmillä tasoilla tapahtunut suuriakin muutoksia. Yleinen asevelvollisuus on kuitenkin säilynyt ja vahvoja signaaleja siitä luopumisesta ei ole tullut. Tähän liittyen joukkoyksikön tärkein tehtävä, koulutuksen antaminen, on säilynyt ennallaan eikä se sinällään ole kokemassa suuria muutoksia. Tästä voimme päätellä, että joukkoyksikön toimintaympäristöä voidaan pitää melko vakaana ja muuttumattomana. Viitataan tässä edellä esitettyyn kontingenssiteoriaan, eli ympäristön vaikutuksesta organisaatioiden tapaan organisoitua ja toimia. Nimenomaan stabiiliin toimintaympäristöön sopisi mekaanisesti toimiva organisaatio, joka perinteisessä ajattelussa toimisi paljolti byrokratia-mallin mukaisesti. Näinhän melko pitkälle joukkoyksikössä on. Tällä voidaan perustella, miksi joukkoyksikön organisaatorakenne on sellainen kuin on.

4. ORGANISAATIO JA SEN TOIMINNOT HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISESSA

4.1. Työn organisointi

4.1.1. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ja niiden käyttö

Tässä tarkastellaan niitä tietojärjestelmiä, joita joukkoyksikön organisaatiossa on käytössä helpottamassa henkilöstövoimavarojen johtamista. Johtamisessa tarvitaan nykyään paljon tietoa ja sen on oltava ajantasaista. Siksi myös puolustusvoimissa on otettu käyttöön erilaisia tietojärjestelmiä vastaamaan ajan haasteisiin. Tietojärjestelmiä ja niiden käyttöä voidaan organisaation rakenteisiin liittyen tarkastella ainakin tiedon liikkumisen näkökulmasta. Organisaatioiden muotoutumiseen, toimintaan ja kehittymiseen liittyy aina myös kysymys, siitä, miten ja miten nopeasti tieto organisaation sisällä liikkuu.

Henkilöstövoimavarojen tietojärjestelmät ovat lisääntyneet merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Mainittuja tietojärjestelmiä, tai muita komponentteja, joilla henkilöstövoimavaroja voidaan kehittää, on useita. Tällaisia ovat esimerkiksi PVAH (Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä) ja VARTTI (Varusmiestietojärjestelmä). Erilaisia työilmapiirikyselyjä, työyksikkökokouksia, itsearviointitilaisuuksia, johtamiskäyttötymisen arviointeja, vertaisarviointeja, kehittämiskeskusteluja ja osaamiskartoituksia voidaan toteuttaa ja tulkita eri järjestelmien avulla. Informaation tuottaminen on nykyään paljon helpompaa ja se määrä onkin lisääntynyt tietotekniikan kehittymisen myötä. Nykyään tarvittava perustaito on oikeanlaisen ja hyödyllisen tiedon löytäminen suuresta tietovirrasta.

Yleensä organisaatiolla on kolme vaihtoehtoa tarvitsemansa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän hankkimiseksi:

- oman organisaatiokohtaisen tietojärjestelmän luominen
- valmiin ohjelmiston ostaminen
- valmiin ohjelmiston luominen ja sen räätälöiminen omin tai ostetuin voimin omiin tarpeisiin sopivaksi.¹⁰⁷

Mainituilla tietojärjestelmillä kyetään lisäksi organisoimaan töitä paremmin, muotoilemaan työtä, arvioimaan ja kehittämään sitä, sekä tietenkin palkitsemaan ja kannustamaan alaista entistä parempiin suorituksiin. Joukkoyksiköllä ei juuri ole mahdollisuutta oman järjestelmän luomiseen eikä siihen ole tarvettakaan. Puolustusvoimissa on tärkeää, että sen eri tasojen

järjestelmät ovat toistensa kanssa yhteensopivia. Puolustusvoimissa eri järjestelmät hankitaan keskitetysti ja annetaan alajohtoportaiden käyttöön.

Mainitut ja muut tietojärjestelmät ovat lisänneet tiedonkulkua eri yrityksissä ja varsinkin puolustusvoimissa, vaikka yksi työilmapiirikyselyjen eniten kritiikkiä keränneistä esimiehen tai työpisteen ominaisuuksista on puutteellinen tiedonkulku. Yksi tapa edelleen lisätä työssä viihtyvyyttä on sisäisen viestinnän lisääminen. Viestinnän lisääminen ja informaation jakaminen alaisille mahdollistaa myös alaisille oikeanlaisen tilannekuvan saamisen. Oikea-aikainen tilannekuva mahdollistaa järkevällä tavalla alaisen osallistumisen päätöksentekoon ajatuksineen ja ideoineen. Tietojärjestelmien avulla hierarkkisessakin organisaatiossa tieto kulkee helposti molempiin suuntiin, esimieheltä alaiselle ja päinvastoin.

Sisäinen viestintä voi olla:

- henkilökohtaista kanssakäymistä (tapaamiset, viikkopuhuttelut)
- kirjallista viestintää (käskyt, ohjeet, määräykset)
- sähköistä viestintää (PVAH, sähköposti).¹⁰⁸

Karjalan Tykistörykmentin toimintasuunnitelmassa vuodelle 2006 on otettu huomioon reaaliaikainen ja oikeanlainen tiedonkulku komentajan erityisissä linjauksissa. Se on osoitus siitä, että asiaan halutaan kiinnittää huomiota.

4.1.2. Työkierto

Työkierrosta puhutaan silloin, kun työntekijä siirtyy omasta tehtävästään toiseen, joko samantasoiseen tai eritasoiseen tehtävään sovitussa järjestyksessä sovituksi ajaksi ja palaa lopussa tehtävään, jossa oli ensin. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta urasuunnittelua pitkällä aikavälillä, vaan tämä sykli tapahtuu lyhyen ajan sisällä, esimerkiksi vain yhden työpäivän aikana. Erikseen voidaan tarkastella myös työn laajentamista ja rikastamista. Työn laajentaminen tarkoittaa työtehtävien monipuolistamista ja tehtävän laajentamista horisontaalisessa suunnassa. Työn rikastaminen tarkoittaa työn vaativuuden ja vastuun lisäämistä vertikaalisessa suunnassa.¹⁰⁹ Eri tehtävissä toimitaan myös sijaisjärjestelyjen yhteydessä. Sijaisuudesta puhutaan silloin, kun joku toinen työntekijä hoitaa toiselle kuuluvaa tehtävää sillä välin, kun varsinainen työntekijä tilapäisesti on estynyt tehtävänsä hoitamaan. Sijaisuudet kannattaa suunnitella etukäteen ja ne kannattaakin kirjata jo työntekijöiden tehtävänkuviiin. Näin voidaan varmistaa organisaation toiminta yllättävissäkin tilanteissa. Sijaisuuksia voi käyttää myös hyväksi henkilöstön monipuolisen osaamisen takaamiseksi.¹¹⁰

Joukkoyksikössä erityisesti perusyksikkötasolla tapahtuu työkiertoa sanan varsinaisessa merkityksessä. Kouluttajat saattavat tehdä monenlaisia erilaisia työtehtäviä päivän aikana. Aamu saattaa alkaa kaluston tarkastamisella ja huollolla ja jatkua sen jälkeen sulkeisjärjestysharjoituksella. Iltapäivä saattaa vierähtää ampumaradalla kouluammuntoja johtaen. Seuraava päivä saattaa olla taas hyvinkin erilainen. Kaikki tämä, vaikka toimenkuva olisikin opetusupseeri.

Pitkällä aikavälillä työtehtävissä tapahtuu myös muutoksia. Esimerkiksi upseereilla keskimääräiset palvelusajat eri tehtävissä joukkoyksikkötasolla ovat seuraavanlaiset:

- joukkueen johtaja/vast 2-3 vuotta
- yksikön varapäällikkö 2-3 vuotta
- yksikön päällikkö 2-3 vuotta
- pataljoonapuseeri/vast 3-5 vuotta
- joukkoyksikön komentaja n. kaksi vuotta¹¹¹

Opistoupseereilla vastaavat palvelusajat ovat seuraavanlaiset:

- joukkueen johtaja/vast 3-5 vuotta
- linjanjohtaja 3-5 vuotta
- yksikköpuseeri 3-5 vuotta
- toimistoupseeri/jyksE 3-5 vuotta
- yksikön varapäällikkö 2-3 vuotta¹¹²

4.1.3. Työaika

Työnteon organisoinnin perusasioita organisaatiossa on määrittää ajat, jolloin organisaation jäsenet tekevät työtä. Joukkoyksikössä sotilaita koskee virkaehtosopimuksen määrittämä työaika. Työ on jaksotyötä ja se suunnitellaan kolmen viikon jaksoissa. Työaika on 114 tuntia ja 45 minuuttia yhdessä kolmen viikon jaksossa. Suunnittelussa otetaan huomioon virkaehtosopimuksen määräämät asiat.¹¹³

Vaikka työaikaan liittyvät asiat on virkaehtosopimuksessa tarkoin määrätty, tarjoaa se silti jouston mahdollisuutta. Kaikkien työntekijöiden työaika ei ole esim. 08.00 – 17.00, välissä tunnin lounastauko, viisi päivää viikossa. Tarpeen mukaan on mahdollista suunnitella organisaatiossa pidempiä työpäiviä, joskus taas viikonloppu saattaa olla pidempi ylimääräisten vapaapäivien muodossa. Pidempien työpäivien teettäminen silloin tällöin

tarjoaa myös mahdollisuuden välttää ylitöiden teettämistä, jotka ovat monesti rasite sekä työntekijälle, että työnantajalle. Joukkoyksikön sisällä ylitöiden teettämistä ei suositeta taloudellisten seikkojen vuoksi. Jos ylitöihin on tarvetta, joukkoyksikön komentaja ratkaisee henkilöstön 50% ylitöiden tekemisen.¹¹⁴

Työajan suunnittelussa on joukkoyksikön organisaatiossa itsenäistä valtaa annettu organisaatiossa alaspäin. Esikunta suunnittelee oman työaikansa ja perusyksiköt tekevät suunnittelutyönsä itsenäisesti. Liikkumavaraa on jonkin verran mm. siinä, mihin aikaan halutaan työpäivän alkavan. Samoin organisaation perusyksikkötasolla päälliköillä on valtaa päättää alaiensa työajoista ja järjestelyistä perusyksiköiden omien suunnitelmien mukaisesti. Suunnittelu on kuitenkin tehtävä virkaehtosopimuksen mukaisesti ja se annetaan tiedoksi joukkoyksikön esikuntaan, jossa pidetään työaikakirjanpitoa koko joukkoyksikön laajuudelta.

4.2. Henkilöstön hankinta, sijoittaminen ja kehittäminen

4.2.1. Tehtävien vaatimustasot

Edellä on lueteltu henkilöstöryhmät, joita joukkoyksikkötasolta löytyy. Seuraavassa tutkimme tarkemmin, mitä vaatimustasoja tiettyihin tehtäviin sisältyy, kuinka paljon jatkokoulutusta ja –kurseja on tiettyihin tehtäviin pääsemiseksi suoritettava. Seuraavat määritelmät on annettu ohjeeksi Karjalan Prikaatissa. Ohjeet eivät kuitenkaan ole ehdottomia, poikkeuksia saattaa käytännön toiminnassa tapahtua Tätä ohjetta voidaan kuitenkin pitää yleisenä nyrkkisääntönä, joka on sovellettavissa muihinkin joukko-osastoihin ja sitä kautta niiden joukkoyksiköihin.

Asiakirjassa ”Karjalan prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteita” todetaan seuraavaa:

”Henkilöiden tehtävien suunnittelussa ja tehtäviin määräämisessä noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviin laaditaan seuraajasuunnitelmat ja niihin suunnitelluille henkilöille suunnitellaan kaksi vaihtoehtoista tehtävää
- Ammattitehtävissä osaamisen varmistaminen kohdistuu osaamisen laaja-alaistamiseen ja syventämiseen ei niinkään uralla etenemiseen
- Henkilön osaamista kehitetään suunniteltuihin seuraaviin tehtävävaihtoehtoihin
- Perusteena on ura- ja seuraajasuunnitelma ja henkilöiden hakeutuminen avautuvaan tai avoinna olevaan tehtävään

- Henkilöllä tulee olla tarvittava osaaminen suunniteltuun normaaliajan tehtävään sekä tehtäviin kuuluviin poikkeusolojen tehtäviin
- Esikuntapäällikön, joukkoyksikön komentajan, osastopäälliköiden ja päälliköiden tehtäviin määrääminen pyritään toteuttamaan ajallisesti siten, että sijaisen ja lähimpien alaisten tehtäviin määrätään henkilöitä noin puolen vuoden ajalla riittävä tehtävään perehtymisen ja tehtävien vaihtamisen sekä kokemuksen siirtämisen mahdollistamiseksi.”¹¹⁵

Joukkoyksikössä sotilashenkilöstön todennäköisin ensimmäinen tehtävä on toimia opetusupseerina jossain perusyksikössä. Näihin tehtäviin sijoitetaan valmistuneet sotatieteiden maisterit, kandidaatit ja määräaikaiset reserviupseerit. Kokemuksen perusteella opetusupseeri voi edetä joukkueen varajohtajan/johtajan tehtäviin. Sotatieteiden kandidaatit palvelevat tehtävässä pääsääntöisesti 10 ensimmäistä palvelusvuotta, määräaikaiset reserviupseerit mahdollisesti koko palvelusuransa (0-15 vuotta) ja sotatieteiden maisterit 2-3 vuotta. Pääsääntöisesti myös opistoupseerit palvelevat uransa 8-10 ensimmäistä vuotta opetusupseerin tehtävässä.¹¹⁶

Perusyksikön varapäällikön, aliupseerikoulun linjanjohtajan ja saapumiseränjohtajan tehtäviin sijoitetaan pääsääntöisesti nuorempia upseereita (SM) n. kahden vuoden palveluksen jälkeen. Näissä tehtävissä palvelevat n. 2-3 vuotta. Sotatieteiden kandidaatteja voidaan sijoittaa myös näihin tehtäviin kokemuksen perusteella ja pääsääntöisesti heidät sijoitetaan näihin tehtäviin 10-15 palvelusvuoden aikana. Kouluttajakokemuksen perusteella myös opistoupseereita sijoitetaan näihin tehtäviin. Pääsääntöisesti nämä tehtävät tulevat kysymykseen opistoupseerien jatkokurssin suorittaneille. Opistoupseeri voidaan sijoittaa perusyksikön varapäällikön tehtäviin, mikäli hän on ominaisuuksiensa puolesta sopiva, omaa laajaa kokemusta kouluttajan ja pääsääntöisesti yksikköupseerin tehtävistä ja on suorittanut opistoupseerien jatkokurssin. Eduksi on myös toimistoupseerin kokemus. Ennen tehtävään määräämistä opistoupseeri opiskelee rauhanajan perusyksikön päällikkökurssin. Tehtävässä opistoupseeri palvelee määräaikaisesti enintään kolme vuotta.¹¹⁷

Joukkoyksikön esikuntaan eri tehtäviin sijoitetaan henkilöstöä urasuunnittelun ja kokemuksen perusteella. Sotatieteiden kandidaatteja voidaan joukkoyksikön esikuntaan sijoittaa 10-15 palvelusvuoden aikana. Erikoistapauksissa voidaan myös määräaikaisia reserviupseereja sijoittaa osaamisen ja kokemuksen perusteella joukkoyksikön esikuntaan 10-15 palvelusvuoden aikana. Nuoremmat upseerit (SM) voidaan sijoittaa joukkoyksikön esikunnan toimistoupseerin tehtäviin pääsääntöisesti varapäällikkönä toimimisen jälkeen n. 2-3

vuodeksi. Opistoupseerit palvelevat joukkoyksikön esikunnassa pääsääntöisesti 10-20 palvelusvuoden aikana, keskimääräinen palvelusaika tehtävässä on n. 3-5- vuotta.¹¹⁸

Perusyksiköiden päälliköiden tehtäviin pyritään saamaan upseereita, jotka ovat suorittaneet esiuupseerikurssin. Esiuupseerikurssin suorittaneet pyritäänkin joukkoyksikössä sijoittamaan joko suoraan päällikön tehtävään tai joukkoyksikön esikuntaan toimistoupseeriksi. Pääosa nuoremista upseereista (sotatieteiden maisteri) pyritään sijoittamaan perusyksikön päällikön tehtävään noin 7-8 palvelusvuoden jälkeen. Perusyksikön päällikkönä palvelee yleensä n. 2-3 vuotta.¹¹⁹

Pataljoona-/patteristo-/rykmenttiupseeri toimii joukkoyksikön komentajan sijaisena ja johtaa joukkoyksikön esikunnan toimintaa. Kyseiseen tehtävään sijoitetaan joko yleisesikuntaupseeri tai tehtävään ominaisuuksiensa ja kokemustensa perusteella sopiva esiuupseeri. Yleisesikuntaupseeri voidaan sijoittaa tehtävään heti yleisesikuntaupseeritutkinnon suoritettuaan. Esiuupseeri sijoitetaan tehtävään pääsääntöisesti 15-20 palvelusvuoden jälkeen. Rykmenttiupseerin tehtävässä palvelee pääsääntöisesti kolmesta viiteen vuotta.¹²⁰

Joukkoyksikkötasolla korkein tehtävä on joukkoyksikön komentaja. Tehtävä edellyttää yleisesikuntaupseerin tutkintoa ja kokemusta yleisesikuntaupseerin tehtävistä n. 5-7 vuotta. Joukkoyksikön komentajan tehtävässä on luonnollisesti eduksi ko. joukkoyksikön asejärjestelmien tuntemus ja kokemus perusyksikkötason päällikkötehtävistä. Joukkoyksikön komentajan tehtävässä palvelee yleensä vain noin kaksi vuotta.¹²¹

Joukkoyksikkötason tehtävien vaativuustason määrittelyssä voimme ottaa erityisesti upseerien osalta lisäksi käyttöön valtion palkkatilastointiluokituksen (VPL). Siinä tehtävät on luokiteltu vaativuustasoille 2-8, jossa taso 8 on alhaisin ja 2 korkein vaativuustaso (ks. liite 7). Puolustusvoimissa upseerien tehtävät sijoittuvat tasoille 6-2. Kouluttajan/varapäällikön tehtävissä palvelevat kuuluvat luokkaan 6. Perusyksiköiden päälliköt kuuluvat luokkaan 5. Joukkoyksikön komentaja voidaan laskea kuuluvaksi luokkaan 4.¹²²

4.2.2. Henkilöstön hankinta ja tarpeen määrittely

Juhani Kauhanen kirjoittaa henkilöstövoimavarojen johtamisen perusteista, että jokaisen organisaation tulisi kyetä houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä. Joukkoyksiköllä ei organisaationa ole tähän juurikaan mahdollisuuksia. Se ei voi järjestää itsenäisesti omaa rekrytointikampanjaa ja palkata juuri niitä henkilöitä, joita se haluaisi.

Meidän täytyy muistaa joukkoyksikön suhde ympäristöönsä: se on osa suurempaa organisaatiota, jossa tämä osa-alue hoidetaan ylemmällä tasolla, se ei kuulu joukkoyksikön tehtäviin. Sopimussotilaiden rekrytoinnissa on joukkoyksiköillä ratkaiseva rooli. Sopimussotilaita pyritään rekrytoimaan niistä joukkoyksikössä palveluksessa olleista varusmiehistä, jotka aikovat hakeutua ja täyttävät hakuvaatimukset Maanpuolustuskorkeakouluun tai sotilasammattihenkilön tehtäviin. Maanpuolustusalueen esikunta vahvistaa vuosittain kiintiöt, joiden perusteella sopimussotilaita voidaan palkata. Hyvän aineksen saamisessa ja tulevan Puolustusvoimien päällystön rekrytoinnissa on erityisesti perusyksiköillä ratkaiseva rooli, koska heillä on kaikkein läheisin kosketuspinta omiin varusmiehiin ja sopimussotilaat pääsääntöisesti jäävät töihin omaan varusmiesaikaiseen yksikkönsä.¹²³

Joukkoyksikkö määrittelee henkilöstötarpeen, joka täytyy tyydyttää tehtävien suorittamiseksi. Tässä asiassa joukkoyksikkö kääntyy joukko-osaston puoleen, johon se voi tehdä esityksen tarvitsemistaan henkilöstöresursseista. Joukkoyksikön komentaja tekee joukko-osaston komentajalle esityksiä koulutusta ja henkilöstön sijoittamista eri tehtäviin koskevissa asioissa.¹²⁴

4.2.3. Henkilöstön sijoittaminen ja perehdyttäminen

Tässä asiassa joukkoyksiköllä on enemmän valtaa. Kun haluttu henkilöstöresurssi on saatu, se sijoitetaan joukkoyksikössä alemmille organisaatiotasolle, yleensä perusyksiköihin. Uusien henkilöstöresurssien saaminen yleensä vapauttaa vanhempaa henkilöstöä muihin tehtäviin ja muunkin henkilöstön uudelleen sijoittaminen tulee kyseeseen (kts. työkierto).

Myöhemmin käsitellään tarkemmin henkilöstön osaamisen kartoittamista ja kehittämistä. Tässä yhteydessä voidaan kuitenkin mainita, että luonnollisesti henkilöstön osaaminen ja kiinnostuksen kohteet vaikuttavat joukkoyksikössä siihen, millaisiin tehtäviin henkilö sijoitetaan ja millaisia erityisiä vastuita hänelle annetaan. Tästä on esimerkkinä ns. ”kärkiosaaja-ajattelu”. Joukkoyksiköissä, kuten Karjalan Tykistörykmentissä, on joukkoyksikön esikunnissa ja perusyksiköissä määrätty kärkiosaajia, jotka ovat jonkun tietyn alan, kuten vaikka liikuntakoulutuksen tai henkilöstövoimavarojen johtamisen tietojärjestelmien paikallisia asiantuntijoita.¹²⁵

4.2.4. Osaamisen kehittäminen ja arviointi

Käyttökelpoinen konkreettinen tapa lähteä arvioimaan henkilöstön osaamisen kehitysalueita, on lähteä selvittämään niitä esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisen kehityskeskustelun avulla. Otto Ukkonen on kirjassaan ”Esimies-alaiskeskustelu” todennut, että tämäntyyppisiä keskusteluita on olemassa monenlaisia monin eri painotuksin, mutta hyvälle esimies-alaiskeskustelulle on yleensä ominaista seuraavat piirteet:

- Tarkastellaan tuloksellisuutta pidemmällä aikavälillä, yleensä n. vuosi eteen- ja taaksepäin.
- Arvioidaan syvällisesti työsuorituksen parantamista.
- Käsitellään pitkällä aikavälillä yksilön tarpeita ja ongelmia.
- Yritetään sovittaa yhteen yksikön motivaatio ja toimen vaatimukset.
- Yritetään selvittää yksilön kehittämistarpeet.
- Pyritään selvittämään yksikön ylenemispotentiaali ja uratavoitteet.
- Pyritään selvittämään ja selkeyttämään esimiehen ja alaisen keskinäiset odotukset ja tavoitteet.¹²⁶

Seuraavasta voidaan päätellä, että mainitut piirteet tulevat melko hyvin esille Puolustusvoimissa ja näin ollen joukkoyksikötasolla käytävissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelu käydään joukkoyksikön esikunnassa ja perusyksiköissä kerran vuodessa esimiehen ja alaisen välillä pääesikunnan henkilöstöosaston pysyväisasiakirjan määrittelemällä tavalla. Tämä keskustelu käydään siinä vaiheessa, kun joukkoyksikön ja perusyksiköiden toimintalinjat tulevalle vuodelle on suunniteltu. Siinä vedetään yhteen edellisen kauden toiminta ja asetetaan tavoitteet tulevalle vuodelle. Lisäksi esimies ja alainen yhdessä laativat kehittämissuunnitelman. Esimies ja alainen yhdessä tarkastelevat alaisen tehtäväkuvauksen ja tarkistavat sen toteutumisen menneellä kaudella. Kehittämiskeskustelussa otetaan kantaa myös alaisen sodanajan tehtävään ja sen vaatimaan ammattitaitoon. Fyysiseen suoritus- ja työkykyyn kiinnitetään myös huomiota. Lisäksi alainen voi keskustelussa esittää toivomuksia omaan urasuunnitteluunsa liittyen, kuten tehtävähallitukset joukko-osaston sisällä, halukkuus tehtäviin muissa joukko-osastoissa, halukkuus tarjolla oleviin kursseihin ja koulutuksiin sekä halukkuus kansainvälisiin tehtäviin. Kehittämiskeskustelun osana tehdään alaisesta suoritusarviointi, mikä vaikuttaa alaisen palkkaukseen. Se tehdään omalle lomakkeelleen ja siinä arvioidaan alaisen työn tuloksellisuutta (tuottavuus), ammatinhallintaa (ammattitaito) ja toimintaa työyhteisössä (sosiaaliset taidot). Suoritusarviointiin kuuluu esimies- ja itsearviointi.¹²⁷

Alaisen tehtävänkuvasta tarkastelemalla voidaan samalla pohtia, pitäisikö sitä tarkistaa jollain tavalla. Näin alainen saa tietää, mistä hän vastaa ja millaisia tuloksia häneltä odotetaan. Tällä tavalla esimies voi perus- ja joukkoyksikkötasolla johtamisessaan ottaa huomioon alaistensa osaamisen ja erikoistaidot. Samalla kartoitetaan alaisten tarvetta päästä erilaisille kursseille ammattitaitoaan kehittämään. Näin esimies voi olla aktiivisesti mukana kehittämässä alaisen osaamista.¹²⁸

Karjalan Tykistörykmentissä toteutettiin vuoden 2006 keväällä osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksen laadinnassa oli suuri apu kevään aikana esikunnassa ja perusyksiköissä käydyistä kehittämiskeskusteluista.¹²⁹ Tämän kartoituksen pohjalta tehtiin joukkoyksikön esikunnassa osaamisvajetaulukko. Kuten jo edellä on todettu, tärkein tehtävä joukkoyksikölle on tuottaa sodanajan joukkoja. Siksi tämän tehtävän onnistuminen on myös toteutettavan henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoite. Osaamisvajetaulukossa nämä asiat painottuvatkin. Löydettiin kohteita, joissa koulutusta tarvittiin lisää. Konkreettisesti nimettiin myös henkilöt, joiden osaamista erityisesti asiassa aiotaan lisätä. Nämä osattiin nimetä pitkälti käytyjen keskustelujen pohjalta. Osaaminen jaettiin kahteen osaan, sodanajan tehtävissä vaadittava lisäosaaminen ja enemmän rauhanajan toimintaan keskittyvä henkilöstö & koulutus-osioon. Edelleen näiden alle oli melko tarkasti määritelty eri koulutuksen ja osaamisen alueita. Erikseen oli myös mainittu, koskeeko jokin erityinen kohta osaamisvajesta esikuntaa vai jotain perusyksikköä niiden antaman erityisen koulutushaaran koulutuksen mukaisesti.¹³⁰

Organisaation toiminnan ja kehittämisen perusstrategiat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, klassiseen liikkeenjohdon strategiaan ja henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategiaan. Ensin mainittu on perinteisempi tapa tarkastella toiminnan kehittämistä nimenomaan organisaatiolähtöisesti, tehtäväkeskeisesti. Tämä liittyy läheisesti myös klassiseen organisaatioteoriaan. Klassisessa liikkeenjohdon strategiassa keskitytään erityisesti resurssien tehokkaaseen jakamiseen eri yksiköiden välillä, tuotantokapasiteetin tehokkaaseen hyödyntämiseen ja organisaation nykyisten vahvuuksien vahvistamiseen. Käytännössä tämä perustuu ja on osittain sama asia Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon kanssa. Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategia lähtee taas liikkeelle enemmän ihmiskeskeisesti ja siinä keskitytään nimenomaan henkilöstön kehittämiseen, joka on samalla keino kehittää organisaatiota. Organisaatiohan eivät sinällään opi, ihmiset oppivat. Organisaatio voi siis olla oppiva organisaatio omien jäsentensä kautta. Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategia korostaa oppimiskyvyn merkitystä ja organisaation joustavuutta, joiden kautta päästään

nopeuteen, hyvään tuottavuuteen ja korkeaan laatuun. Nämä kaksi erilaista lähestymistapaa yhdistämällä saadaan aikaan organisaation kyvykkyystrategia. Kuten jo aiemmin olemme todenneet, toinen ei sulje toistaan pois. Tässä pystymme myös viittaamaan myös aiemmin mainittuun teknostruktuuralliseen ja inhimillis-prosessuaaliseen lähestymistapaan organisaation kehittämisessä.¹³¹

Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset voimme laskea kuuluvan kyvykkyyden kehittämisen piiriin. Tämä ei kuitenkaan sinällään näy kovin selvästi esimerkiksi Karjalan Tykistörykmentin toimintasuunnitelmassa vuodelle 2006. Toimintasuunnitelman pääkohtien otsikot ovat seuraavanlaiset:

1. Karjalan Tykistörykmentin tavoite ja tehtävä
2. Karjalan Tykistörykmentin tulostavoitteet vuonna 2006
3. Tehtävät yksiköille vuonna 2006
4. Työkyky ja kenttäkelpoisuus
5. Varojen käyttö ja seuranta
6. Komentajan linjaukset vuodelle 2006¹³²

Otsikoiden alle on koottu ja käsketty asioita varsin organisaatiolähtöisesti. Tavoitteet on asetettu numeraalisestikin hyvin tarkkaan. Osaamisen kehittäminen tulee tässä asiakirjassa esiin kuitenkin sen liitteissä. Asiakirjan liitteinä ovat:

1. Koulutuksen järjestelyt KarTR:ssä
2. Harjoitusten kokoonpanosuunnitelma 2006
3. Henkilöstön koulutussuunnitelma 2006¹³³

4.3. Palkitseminen

Eri organisaatiot ovat viime vuosina kehittäneet omaa kannustusjärjestelmäänsä. Puolustusvoimissa on ollut perinteisesti käytössä ylennykset, mitalit ja uutena mm. tulospalkkaus. Yleisesti tulospalkkiosta voidaan löytää mm. seuraavia ominaispiirteitä:

- palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin
- palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan
- palkkio maksetaan pääsääntöisesti palkkakautta harvemmin
- palkkio voi koskea useita henkilöitä
- tulospalkkio täydentää peruspalkkaustapoja¹³⁴

Aikaisemmin esitetyistä tietojärjestelmistä yksi sovellus on tehtävänkuvauslomake, jonka perusteella kyetään mm. arvioimaan työnvaativuutta. Vaativuuden arvioinnin myötä puolustusvoimissakin on myös siirrytty ns. VAATI- palkkaukseen. Siviiliyrityksillä voi olla lisäksi muitakin kannustin ja palkkausmenetelmiä oman henkilöstönsä motivoinnin lisäämiseksi:

- lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto
- vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta
- henkilöstöalennus organisaation tuotteista ja palveluista
- henkilöstölainat
- lomaviettomahdollisuus
- vapaa-ajan ym. lisävakuutukset
- täydennyskoulutus¹³⁵

Puolustusvoimissa tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen sekä pätevyyden huomioon ottavalla palkkausjärjestelmällä pyritään parantamaan tehtävissä suoriutumista, palkkauksen ja tehtävän vaativuuden vastaavuutta, tukea johtamista, henkilöstön osaamisen kehittymistä, vaativampiin tehtäviin hakeutumista sekä parantaa Puolustusvoimien kilpailukykyä työnantajana. Työsuorituksen arvioinnin järjestelmästä ja sen periaatteista kerrotaan tarkemmin tulevassa kohdassa 7.1. ”Kehittämistarpeiden arviointi”. Kahden viimeisimmän suoritusarvioinnin keskiarvo määrää maksettavan henkilökohtaisen (HENKI) palkanosan suuruuden. Suoritusarvioinnilla pyritään mittaamaan työntekijän edellisellä kaudella saavutettuja tuloksia. Suoritusarvioinnin laatii alainen ja esimies yhdessä. Mikäli yhteisymmärrykseen ei päästä, liittyvät arviointikierroksen käsittelyyn alaisen luottamusmies ja esimiehen esimies.¹³⁶

Haastavaa Puolustusvoimissa ja joukkoyksikössä on, että sopimukset ja palkat määräytyvät eri henkilöstöryhmillä eri järjestelmissä. Näitä jo mainittuja järjestelmiä ovat JSA (upseerit), ESJA (opistoupseerit), SIV (siviilit) ja SAH (sotilasammattihenkilöt). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työtehtävä olisikin sama, on palkka kuitenkin erisuuruinen esimerkiksi varapäällikkötehtävässä toimivalla upseerilla ja opistoupseerilla.¹³⁷

Ei- taloudellisista palkitsemismenetelmistä ovat:

- työ sinänsä
- itsensä kehittäminen
- uran joustavuus
- mahdollisuus tulojen lisäykseen¹³⁸

Lisäksi työntekijälle voidaan osoittaa erilaisia statussymboleja, mm. toimennimike, työvälineet, työasuste, auto, pankkikortti jne.¹³⁹

Siviiliyrityksissä seurataan jatkuvasti kehityskelpoisia yksilöitä. Joku voi kyntensä näyttämällä saavuttaa ylennyksen korkeampaan tehtävään ja sitä kautta saada isompaa palkkaa. Saavutettavat etuudet ja kannusteet ovat työelämässä jatkuvasti taustalla vaikuttamassa. Aiemmin sivusimme komentajan asemaa ja vertailimme komentajan johtamisympäristöä sodan ja rauhan aikana. Totesimme, että rauhan aikana johtajan asema on vakaa ja urakehitys ja siirtyminen seuraaviin, ylempiin tehtäviin on jo ennalta suunniteltua. Tämä pätee muihinkin sotilaiden tehtäviin joukkoyksikkötasolla. Ylennykset ja siirrot seuraaviin tehtäviin eivät tule niinkään hyvistä suorituksista, vaan ne ainakin uran alkuvaiheessa tulevat virkaikäjärjestyksessä. Tehtävien hoitaminen ei sinällään vaikuta siihen. Tähänkään joukkoyksikkötasolla ei voida juuri henkilöstövoimavarojen johtamisella vaikuttaa.

Joukkoyksiköillä on omia perinteitä ja palkintoesineitä, joilla se voi palkita omaa henkilökuntaa, sidosryhmiä ja varusmiehiä. Palkinnot eivät ole taloudellisesti kovin merkittäviä, joten ne voi laskea ei-taloudellisen palkitsemisen piiriin. Ne toimivat kannusteita symboloiden koko joukkoa.

Esimerkiksi Karjalan Tykistörykmentin lahjaesineitä ovat:

- rykmentin pienoislippu
- rykmentin pöytäviiri
- rykmentin plaketti
- iso pienoistykki
- pieni pienoistykki

Karjalan Tykistörykmentin tunnus ja perinneristi on Karjalan Tykkimiesristi, jota jaetaan myös ansioituneesti palvelleille. Läheinen sidosryhmä Karjalan Tykistökilta tukee toiminnallaan rykmentin varusmiesten palkitsemista. Palkitsemista varten rykmentillä on omat jakosäännöksensä ja se saa soveltaa niitä vapaasti. Esineiden hankinnasta päättää joukkoyksikön esikunta ja päätökset esineiden luovuttamisesta tekee komentaja. Palkinnot rahoittaa joukkoyksikkö.¹⁴⁰

Taloudellinen palkitseminen tulee esiin palkkauksessa, jota jo edellä on sivuttu. Hyvät suoritusarvioinnit vaikuttavat positiivisella tavalla palkkaukseen. Ylimääräisiä bonuksia joukkoyksikkö ei voi maksaa, mutta puolustusvoimissa käytössä olevan palkkaus- ja arviointijärjestelmän varsinainen arviointityö tapahtuu joukkoyksikkötasolla oman organisaation sisällä. Koska suoritusarvioinnit vaikuttavat palkkaukseen, saattaa se aiheuttaa ristiriitoja joukkoyksikön sisällä. Joukkoyksikössä tuleekin olla valmiudet näiden ristiriitojen ratkaisemiseen. Saatetaan myös kokea ongelmaksi tietyt palkkausjärjestelmän epäkohdat, jotka aiheutuvat mm. eri henkilöstöryhmien erilaisista palkkataulukoista. Koska suoritusarviointien tasot vaikuttavat Puolustusvoimissa palkkauksen kokonaiskustannuksiin, saattaa tietyille esimiestasaille tulla painetta alentaa arviointien keskiarvoa kustannusten alentamiseksi. Tämä alentaisi järjestelmän arvoa parempiin suorituksiin kannustavana. Nämä ovat kuitenkin seikkoja, joihin joukkoyksikkötasolla ei voida paljoakaan vaikuttaa.

Ylennysjärjestelmä ja parempien tehtävien saaminen eivät toimi Puolustusvoimissa joukkoyksikkötasolla samanlaisina kannusteina, kuin muussa työelämässä siviilipuolella. Järjestelmä ei parhaalla mahdollisella tavalla kannusta henkilöstöä antamaan organisaation käyttöön kaikkea osaamista ja työpanosta, koska se ei välttämättä ole vaikuttamassa urakehitykseen positiivisesti. Tätä ongelmaa voidaan korjata ja vaimentaa tulospalkkausjärjestelmällä.

Aineettomaan palkitsemiseen joukkoyksikkötasolla on enemmän mahdollisuuksia. Kyseeseen tulevat erilaiset palkinnot, esim. Vuoden kouluttaja, jne.

- Työn palkitsevuus
- Itsensä kehittäminen
- Statussymbolit
- Kiitokset, palkinnot ja muut tunnustukset
- Sosiaaliset suhteet

Ei-taloudellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitystä organisaation ja työyhteisön kehittävänä voimana ei tule väheksyä, vaan sillä on kannustimena oma merkityksensä.

4.4. Henkilöstövoimavarojen johtamisen mittarit

4.4.1. Työilmapiirikysely

Puolustusvoimien kaikissa joukko-osastoissa toteutetaan kerran vuodessa maaliskuun loppupuolella työilmapiirikysely, jolla pyritään kartoittamaan työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, kuten työmotivaatiota, kehityshakuisuutta ja johtamiskulttuuria.¹⁴¹ Kyselyssä kysymyksiä on noin 80 ja osa-alueita on viisi: työilmapiiri, motivaatio, henkinen työkyky (stressi), tyytyväisyys johtamiseen ja tyytyväisyys sisäiseen tiedottamiseen. Kyselyn asteikko on välillä 1 – 5, jossa 1 on huono ja 5 erittäin hyvä. Koko puolustusvoimissa motivoituneisuus saa kaikkein heikoimman arvosanan. Samoin puolustusvoimien henkilöstö kokee tiedottamisessa olevan puutteita. Kaikkein parhaimmaksi osa-alueeksi puolustusvoimissa kuitenkin tunnetaan työilmapiiri. Erityisen vahvoja siinä ovat tyytyväisyys omaan tehtävään, me-henkeen ja omaan lähiesimieheen. Verrattaessa puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tuloksia muihin valtionhallinnon palveluksessa työskentelevien työilmapiirikyselyn tuloksiin, ovat puolustusvoimien tulokset kuitenkin kaikilta osin paremmat kuin muilla sektoreilla.¹⁴²

Joukko-osaston sisällä kysely toteutetaan työyksiköittäin, eli kyselyllä on näin mahdollista kartoittaa yksittäisen esikunnan tai perusyksikön työilmapiiriä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastausaineistoa käsitellään niin, että vastaajien henkilöllisyys ei missään vaiheessa paljastu. Se on laadittu niin, että sitä käytetään kaikissa puolustusvoimien työyksiköissä sellaisenaan. Eri esikunnissa, osastoilla ja eri puolustushaarojen perusyksiköissä asioita kartoitetaan samalla kyselyllä.¹⁴³

Työilmapiirikysely ja sen tulosten analysointi saattaa toimia esimiehelle hyvänä ja käyttökelpoisena henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä. Kyselyssä on kuitenkin joitain ongelmia. Jossain työyksikössä saattaa olla kyselyyn vastaajia vain 10, jossain 100. Myös henkilöstön rakenne on hyvinkin erilainen. Niinpä kysely ei sellaisenaan paljasta yksittäisiä työilmapiiriin liittyviä ongelmia, vaan se toimii vain yleisenä mittarina tietyille asiakokonaisuuksille. Jos jokin kyselyn osa-alue menee punaiselle, onkin syytä lähteä esimiehen johdolla selvittämään, mistä jonkin osa-alueen huono tulos johtuu. Tämä on konkreettista tilannejohtamista ja todellinen mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja viihtyvyyteen. Kysely ei sinällään paljasta yksittäisiä ongelmakohtia, vaan tulokset olisi käsiteltävä ja analysoitava esimiehen johdolla koko henkilöstön kesken. On pohdittava sitä, mitä kyselyn tulokset tarkoittavat juuri tässä työyksikössä ja mitä niiden eteen olisi konkreettisesti tehtävissä. Tehtäväkeskeisesti asioihin suhtautuva johtaja saattaa tuloksia

analysoidessaan helposti sortua syyllisten etsintään. Vikoja ei tunnusteta löytyvän organisaatioista eikä sen toimintatavoista, vaan syyt huonoihin tuloksiin löytyvät henkilöstöstä. Syyllisten etsiminen ei ainakaan paranna työilmapiiriä. Kuten jo kehittämiskeskustelun yhteydessä todettiin, mitä alempana organisaatiossa ollaan lähellä alaista, sitä enemmän korostuu ihmisten johtaminen. Jos esimies lähtee henkilöstön kanssa purkamaan työilmapiirikyselyn tuloksia pelkästään asioiden johtamisen näkökulmasta, tulee seinä nopeasti vastaan ja tuloksia ei saada aikaan. Ei löydetä konkreettisia parannettavia asioita ja vaikka löydettäisiinkin, ei näille epäkohdille löydy lääkkeitä.

Kyselyitä voidaan kyllä tehdä ja niistä saadaan tuloksiakin. Puolustusvoimissa on käsketty tehdä työilmapiirikysely vuosittain ja käskyä noudatetaan. Kuitenkaan tästä ei ole mitään hyötyä, mikäli tuloksia ei kunnolla analysoida.

Käydyissä keskusteluissa ja analyyseissä tulisi saada listattua ainakin muutama sellainen konkreettinen asia, jolle todella esimiehen toimenpitein tai esityksestä, työtovereiden välillä sopimalla tai joukko-osaston toimenpitein voitaisiin tehdä jotain. Jos kyselyn tulokset ovat huonot eikä tyytymättömyyden syyllä edes yritetä tehdä mitään, huonontuvat asiat todennäköisesti entisestään. Keskustelujen pohjalta esimies voi esimerkiksi jakaa henkilöstönsä kesken tehtäviä uudelleen, voidaan muuttaa työmenetelmiä tai tapoja jonkun asian osalta ja aivan konkreettisella tasolla voidaan hankkia vaikkapa uusia työvälineitä helpottamaan alaisten työskentelyä.

Joukkoyksikössä on monia erilaisia henkilöstöryhmiä ja olisikin ihme, mikäli koskaan ei eri asioissa kohdattaisi muutosvastarintaa. Moni saattaa yleensäkin kokea tällaisen kyselyn tekemisen täysin turhana. Muutosvastarinta kasvaa vielä entisestään, kun esimies vielä haluaisi alkaa tulkitsemaan sen tuloksia. Esimiesten pitäisikin pohtia, millä tavalla perusyksikössä kyselyn tuloksia voitaisiin analysoida. Parasta ei välttämättä olekaan koko henkilöstön kattavan tiimityöskentelyn tai palaverin järjestämistä, vaan esimies voi kerätä tietoa ja kuunnella alaisiaan vähitellen esimerkiksi viikkopuhuttelujen yhteydessä tai vaikkapa pelkästään kahdenkeskisessä keskustelussa eri alaisten kanssa. Tärkeintä on, että esimies saa johtajana sellaista tietoa, mikä auttaa häntä kehittämään työilmapiiriä, työssä jaksamista, alaisten ammattitaidon kehittymistä, eli henkilöstövoimavarojen johtamisen eräitä osa-alueita.

Karjalan Tykistörykmentin toimintasuunnitelmassa käsketään työilmapiirikyselyn toteuttamisesta seuraavaa:

”Työilmapiirikyselyn vastausprosentin on oltava 100% ja se analysoidaan yksiköittäin. Yksiköittäin ylläpidetään vähintään nykyinen hyvä työilmapiiri. Analysoinnin perusteella korjataan ainakin yksi työilmapiiriä haittaava tekijä.”¹⁴⁴

Huomaamme, että toimintasuunnitelmassa on kiinnitetty huomiota edellä mainittuihin seikkoihin. Lisäksi Karjalan Tykistörykmentissä kiinnitetään muutenkin huomiota toiminnan kehittämiseen itsearvioinnin kautta. Toimintasuunnitelmassa on kiinnitetty huomiota toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Rykmentissä järjestetään kausipalautetilaisuudet kaksi kertaa vuodessa, tammi- ja elokuussa, joissa käsitellään painotetusti saapumiserien koulutustuloksia ja arvioidaan niitä.¹⁴⁵

Rykmentissä järjestetään komentajan ja rykmenttiupseerin johdolla vapaamuotoisia itsearviointitilaisuuksia, joissa kulloinkin vapaamuotoisen työjärjestyksen pohjalta käsitellään ajankohtaisia aiheita ja kohteita niiden kehittämisen kannalta. Nämä vapaamuotoiset tilaisuudet antavat myös hyvän tilaisuuden antaa esimiehille palautetta heidän toiminnastaan.¹⁴⁶

Rykmentin esikunnalla on käytössään myös strukturoitu lomake joukkoyksikön omaa itsearviointia varten.¹⁴⁷ Lomake toimii myös apuna asetettaessa joukkoyksikölle tulostavoitteita. Siitä voidaan tarvittaessa irrottaa tiettyjä osia jonkun erityisen kohteen arviointia varten, jolloin ei tarvitse tarkastella asiaa koko lomakkeen laajuudelta.¹⁴⁸

4.4.2. Koulutustulokset

Olemme jo todenneet, että joukkoyksikön tärkein tehtävä on kouluttaa sodan ajan joukkoja. Tämä on se joukkoyksikön tärkein tuote, jolla tulos saadaan aikaiseksi. Kun johonkin kohteeseen investoidaan, halutaan saada voittoja. Kun koulutetaan, on tarpeen saada tietoa siitä, miten koulutettavat asiat on omaksuttu ja miten niitä osataan soveltaa. Koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa ei riitä pelkästään hyvän koulutussuunnitelman laatiminen ja sen systemaattinen toteuttaminen. Koulutuksen tulokset on osattava myös selvittää ja ne on asetettava vertailukelpoisiksi. Vertailukelpoisuus edellyttää evaluoinnin toteuttamista tiettyjen pysyvien mittareiden mukaan.¹⁴⁹

Puolustusvoimissa on käytössä tietyt kriteerit, joiden perusteella koulutuksen tuloksia voidaan arvioida. Niitä käytetään luonnollisesti myös tarkastelun kohteena olevassa Karjalan Tykistörykmentissä. Toimintasuunnitelmassa käsketään joukkotuotantovelvoitteet

perusyksiköille yksityiskohtaisesti. Yksiköille annetaan minimisuoritustaso, johon koulutettavan joukon tulee päästä. Kriteereitä, joilla koulutuksen onnistumista ja laatua mitataan ovat palveluksen keskeyttäneiden lukumäärä, maastovuorokausien määrä, ampumataitotestissä vähintään III-luokan saavuttaneiden %-osuus, kärkiampujakilpailun pistemäärä, E- ja J-kauden joukkojen suoritustasokorttien pisteiden keskiarvo, arvioitu suorituskyky sodassa, kyselyissä esiin tullut maanpuolustustahto ja varusmieskoulutuksen laatu yleensä. Näistä neljää viimeistä voidaan pitää kaikkein tärkeimpänä.¹⁵⁰

Rykmentissä koulutustavoitteiden saavuttamista ja niiden arviointia pidetään huomattavasti ratkaisevampana, kuin työilmapiirikyselyn tuloksia, vaikka silläkin on suuri merkitys. Tulosta kuitenkin mitataan ensisijaisesti tuotetun joukon laadulla. Näitä arvioidaan rykmentin sisällä erityisesti jo edellä mainituissa kausipalautetilaisuuksissa. Mikäli tulokset saavutetaan ja tuotetun joukon laatu on hyvä, voidaan todeta henkilöstövoimavarojen johtamisen olleen myös melkoisen onnistunutta. Tulosta ei voida saavuttaa ilman koulutusta toteuttavaa motivoitunutta henkilöstöä.¹⁵¹

5. YHDISTELMÄ

5.1. Johtopäätökset

Kuten jo aiemmin todettiin, on klassinen linjaorganisaation tapainen organisaatorakenne sotilasorganisaatioille varsin luonnollinen ottaen huomioon niiden luonteen ja tehtävän. Tällaisessa organisaatiossa oppimismahdollisuuksia rajoittaa se, että kaikki ei tapahdu aina kovin yksilölähtöisesti, vaan johtaja tekee itse asioihin liittyvät päätökset kuunneltuaan ensin muita. Linjaorganisaatiossa ei yksikön oma-aloitteisuus pääse aina esille ja organisaatio ei saakaan käyttöön kaikkea sitä potentiaalia, mitä yksilöllä olisi tarjota. Oppimiskäsitykset linjaorganisaation eri tason johtajilla saattavat olla myös hyvin erilaiset riippuen kokemuksesta ja tavasta lähestyä asioita. Linjaorganisaatiossa esimiehen asenteella ja suhtautumisella on paljon merkitystä organisaation ja sen henkilöstön kehittämisessä.¹⁵²

Organisaation rakennetta ja sen järkevyyttä arvioitaessa on otettava käsittelyyn monia eri asioita: tehtävä, tavoitteet, toimintatavat, kulttuuri, oppimiskäsitykset, jne. Joukkoyksikön tärkein tehtävä on kouluttaa, siis opettaa, sodanajan joukkoja. Tämän onnistumiseksi joukkoyksikön koulutushenkilöstön tulee olla pätevää ja kehityshakuista. Tällä voidaan varmistaa koulutuksen laadun säilyminen ja kehittyminen ajan vaatimusten mukaisesti. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa esille tuli entistä enemmän oppiva organisaatio. Havaittiin, että oppiva organisaatio ja joukkoyksikön organisaatorakenteen arvioiminen sen näkökulmasta tarjoaa vastauksia alussa esitettyihin kysymyksiin. Voidaan löytää sekä mahdollisuuksia että haasteita, joita olemme tutkimuksessa lähteneet etsimään.

Otetaan käsittelyyn jo aiemmin mainittu oppiva yritys ja siihen liittyvät määreet. Lyhyesti nuo yksitoista eri kohtaa olivat seuraavat:

1. Strategia ja toiminnan kehittäminen oppimisnäkökulmasta.
2. Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon.
3. Tiedottaminen.
4. Itsearviointi.
5. Sisäinen vaihto.
6. Joustava palkitseminen.
7. Organisaation rakenne oppimista edistävä.
8. Ulkopuolisen toimintaympäristön seuraaminen.
9. Oppimista voi tapahtua yritysten välillä.

10. Oppiva ilmapiiri.
11. Henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen.

Seuraavassa tarkastelen kaikkia noita kohtia ja kokoan niistä aikaansaadut johtopäätökset. Johtopäätöksistä kokoan jo alussa mainitsemani SWOT-analyysin otsikolla ”Joukkoyksikön organisaatorakenne henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä oppivan organisaation näkökulmasta”. Johtopäätösten edetessä luokittelen perustellusti kaikki edellä mainitut 11 kohtaa kuuluvaksi painotetusti joko vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin tai uhkiin. Luonnollisesti tarkastelu ei voi olla mustavalkoinen, vaan kyse on jonkun kohdan painottumisesta johonkin tiettyyn SWOT-analyysin nelikentän osista.

Organisaatiota, sen strategiaa ja toimintaa, tulisi kehittää oppivassa yrityksessä oppimisnäkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkasteltu Karjalan Tykistörykmentin toimintasuunnitelman sisältöä. Havaintona voidaan todeta sen olevan kirjoitettu melko lailla organisaatiolähtöisesti. Vaikka on jo tullut esille, että joukkoyksikkötasolla käydään henkilöstön kanssa kehittämiskeskusteluja, tehdään suunnitelmia henkilöstön jatkokouluttamisesta ja ymmärretään oppimisen ja uusien oppimiskäsitysten merkitys, ei se välttämättä näy toivottavassa laajuudessa esimerkiksi toimintasuunnitelmassa, joka on varsin konkreettinen ohjenuora ja työkalu joukkoyksikön komentajan alaisille. Kuten on tullut esille, on hierarkkisessa organisaatiossa, kuten joukkoyksikössä, johtajalla suuri merkitys kehitettäessä organisaatiota oppivaksi organisaatioksi. Siksi konkreettisissa tavoiteasiakirjoissa tulisi asia ottaa vahvemmin esille, jolloin voidaan olettaa myös alajohtoportaiden muistavan sen omassa johtamistoiminnassaan. Lisäksi näin asia tulisi esille muistutuksena kaikissa toimintasuunnitelman välitarkasteluissa. Organisaatiolähtöisesti tarkasteltuna on joukkoyksikkötasolla olemassa uhka, että unohdetaan strategian ja toiminnan kehittäminen oppimisnäkökulmasta.

Oppivassa yrityksessä informaatio kulkee vapaasti, tiedottaminen on avointa ja henkilöstö voi osallistua päätöksentekoon, joka mahdollistaa koko henkilöstön mukaan ottamisen päätöksentekoon. Vastuu on osittain jaettua ja asioista keskustellaan ennen päätöksentekoa. Tarkastelimme aiemmin joukkoyksikön komentajan asemaa ja sotilasjohtajuuden erityispiirteitä. Sotilasorganisaatio on tarkoituksella rakennettu hierarkkiseksi. Linjaesikuntaorganisaatiossa hierarkian ylätasolla tehdään päätökset ja kannetaan vastuu, esikunnat ovat vain tukemassa johtajan toimintaa ja tuomassa johtamiseen käytettävissä olevaa asiantuntijuutta. Sotilasorganisaatioissa vastuu ei ole jaettua. Se ei kuitenkaan estä ottamasta alaisia mukaan päätöksentekoon. Joukkoyksikössä viikkopuhuttelut antavat tähän

mahdollisuuden ja näin tapahtuu. Samaa toteutetaan prikaatitasolla, jossa joukkoyksikön komentaja osallistuu prikaatin johtoryhmän toimintaan. Esimiehet kuuntelevat alaistaan saadakseen oikeanlaista tietoa ja tehdäkseen oikeanlaisia päätöksiä, joista he sitten kantavat vastuun. Rauhan ajan johtamisjärjestelmä ei johtoryhmineen ja virkateineen edes mahdollista suurien päätösten tekemistä ilman että alaisia kuunnellaan asiassa. Asiaan kiinnitetään Puolustusvoimissa huomiota ja henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon on joukkoyksikkötasolla enemmän mahdollisuus kuin heikkous.

Tiedottaminen ja sen eri mahdollisuudet ovat parantuneet uusien tieto- ja johtamisjärjestelmien myötä. On myös sellaisia luottamuksellisia asioita, joista ei valmisteluvaiheessa voida tiedottaa. Tietoa kuitenkin on saatavilla ja alaisen oma aktiivisuus ratkaisee paljon. Nykyään informaatiota tulee niin paljon, että ratkaisevaa on pystyä erottamaan merkityksellinen informaatio merkityksettömästä. Oppivan organisaation tunnusmerkistöjä löytyy tässäkin asiassa joukkoyksikön tasolta huolimatta byrokraattisesta organisaatorakenteesta. Tieto kulkee joukko-osasto tasalta joukkoyksiköihin melko hyvin. Samoin joukkoyksikössä jaetaan tietoa alaspäin perusyksiköihin. Hierarkkisissa organisaatioissa tieto saattaa kuitenkin joskus jäädä jollekin tasalle. Tietoa ei joko muisteta tai sitä ei muuten vain jaeta alaspäin. Jotkut asiat halutaan mahdollisesti valmistella ilman enempiä keskusteluja. Esimerkkitapauksena käytetyssä Karjalan Tykistörykmentissä ei juuri ole valitettu tiedon kulun ongelmista. Tiedottaminen ei ole heikkous, mutta uhkana ovat siinä esiintyvät katkokset.

Kaikenlaisissa organisaatorakenteissa on mahdollisuus itsearviointiin. Jotta organisaatio ja sen henkilöstö voi kehittyä, on niiden tiedostettava nykytila. Oppivassa yrityksessä korostetaan virallista ja epävirallista itsearviointia ja siitä saatavan tiedon analysointia pohjana organisaation kehittämiseksi. Puolustusvoimissa itsearvioinnista puhutaan paljon ja sitä myös toteutetaan laajalla rintamalla monilla eri tasoilla. Puolustusvoimissa käytössä oleva syväjohtamisen malli on nimenomaan konkreettinen työkalu itsearviointiin ja kehittämiseen. Joukkoyksiköissä henkilöstö osallistuu vuosittain esimiehen ja alaisen väliseen kehittämiskeskusteluun. Kehittämiskeskusteluun kuuluu pohjatyönä itsearviointi. Joukkoyksikkö toteuttaa työilmapiirikyselyjä ja mittaa tuottamiensa joukkojen suorituskykyä. Itsearviointia tapahtuu, kun näitä tuloksia analysoidaan. Ratkaisevaa on, millä tavalla itsearvioinnin havaintojen pohjalta aletaan toimintaa kehittää. Byrokraattisessa organisaatorakenteessa on vaarana lipsua painotetusti teknostruktuurallisiin kehitysohjelmiin, joissa järjestetään organisaatiota uudelleen ja teknisin ratkaisuin pyritään ratkaisemaan ilmenneet ongelmat. Muistakaamme kuitenkin, että organisaation kyky uudistaa rakenteitaan

ja toimintatapojaan on myös oppivan organisaation merkki. Inhimillis-prosessuaalinen lähestymistapa, organisaation kehittäminen henkilöstölähtöisesti, saattaa jäädä taka-alalle. Molempia tarkastelukeinoja tarvitaan. Hierarkkisessa organisaatiolla johtajalla on mahdollisuus käskää ne tavat ja keinot, jolla itsearviointia toteutetaan. Linjaesikuntaorganisaatiossa johtajalla on lisäksi apunaan esikunta, jota voi käyttää apuna saadun aineiston analysoinnissa. Joukkoyksikössä itsearvioinnin toteuttaminen ei ole organisaatorakenteen näkökulmasta ongelma, vaan mahdollisuus. Paljon on kiinni kuitenkin esimiehistä. Itsearviointiin on kiinnitetty paljon huomiota ja se on joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamisessa selvä vahvuus.

Sisäinen vaihto tarkoittaa tietojen, taitojen ja asiantuntijuuden liikkumista organisaation sisällä. Toimiva sisäinen vaihto edesauttaa organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Organisaation sisällä henkilöstön tulisi nähdä toisensa yhteistyökumppaneina, ei kilpailijoina. Työntekijöiden tulisi kartoittaa oma osaamisensa, sen vahvuudet ja heikkoudet, ja tuoda se tiedoksi koko organisaatiolle. Tällä tavalla voidaan kohdentaa osaamista ja saada opastusta tietyissä asioissa. Tämä antaa mahdollisuuksia valjastaa osaaminen tehokkaasti koko organisaation hyödyksi. Byrokraattinen organisaatorakenne saattaa hidastaa ja vaikeuttaa tiedon kulkemista erityisesti vertikaalisessa suunnassa. Toimintokohtainen organisaatio, joka joukkoyksikkö myös omalla tavallaan on, eri yksiköiden erilaiset tehtävät ja mahdollinen yhteistyön puute voi hidastaa tiedon kulkua myös horisontaalisella tasolla. Vapaamuotoisessa verkosto-organisaatiossa asiantuntijuutta voidaan hyödyntää joustavammalla tasolla. Joukkoyksikössä tähän kuitenkin kiinnitetään huomiota ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä tehdään paljon. Tehtävien suhteen toteutetaan työkiertoa, työtehtäviä on monenlaisia. Urasuunnittelussa työtehtävät vaihtuvat kohtuullisen useasti, mikä mahdollistaa työntekijän asiantuntijuuden kehittymisen laajalla sektorilla. Työtehtävien ja roolien suhteen ollaan joukkoyksikössä joustavia. Perehdyttämistoimin uudet työntekijät otetaan organisaation jäseniksi ja tietoa joukon toimintatavoista siirtyy uusille työntekijöille kokeneempien opastuksessa. Sisäinen vaihto ja siinä onnistuminen on mahdollisuus.

Joustava palkitseminen liittyy myös läheisesti osaamisen kartoittamiseen ja sen kehittämiseen. Osaamista kartoitetaan joukkoyksikössä, se on aineistossa osoitettu. Organisaation mahdollisuudet palkitsemiseen eivät ole joukkoyksikössä sillä tasolla, kun ne ovat samankokoisessa organisaatiossa siviilimaailmassa. Organisaation rakenne mahdollistaisi kannustavuuden lisäämisen. Organisaatiossa on eri tasoja, joten työntekijöillä on mahdollisuus edetä urallaan ylempiin tehtäviin. Joukkoyksikkö on kuitenkin osa isompaa kokonaisuutta, valta näissä asioissa on pitkälti viety ylemmille tasoille. Kyseenalaista

kuitenkin on, onko kokonaisuuden kannalta sittenkään järkevää tuoda tätä valtaa enenevässä määrin joukkoyksikötasolle? Palkitsemiskeinot ovat joukkoyksikössä samansuuruisiin siviiliorganisaatioihin verrattuna ohuet, osa-alue voidaan lukea organisaation heikkoudeksi.

Oppivan yrityksen fyysiset, menetelmälliset ja toimintakulttuuriin liittyvät rakenteet tulisi suunnitella niin, että niihin voi tehdä muutoksia. Kuten olemme todenneet, joukkoyksikön rakenne on byrokraattinen. Siihen on mahdollista tehdä rajoitetuissa puutteissa myös muutoksia, esimerkiksi perusyksiköiden määriä säätelemällä. Tehtäviä voidaan joukkoyksikön aloitteesta jakaa ja järjestää uudelleen perusyksiköiden kesken. Organisaatorakenne mahdollistaa tämän, koska asiat voidaan yksiselitteisesti käskää. Oppivaa organisaatiota arvioitaessa voidaan tarkastella pelkkiä organisaation ulkoisia rakenteita, mutta niiden pohjalta ei voida päätellä kaikkea. Oppivan organisaation kannalta hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio ei ole kaikkein otollisin. Sen voi lukea joukkoyksikön heikkoudeksi.

Samalla tavalla kuin joukkoyksikössä tapahtuu sisäistä vaihtoa, varuskunnan sisällä joukkoyksiköt toimivat ja tekevät yhteistyötä. Toimintatapoja voidaan omaksua muilta. Puolustusvoimien organisaatiossa ei sinänsä ole yksiköiden välillä samanlaista kilpailua, joka estäisi synergiaetujen saavuttamisen. Ylempi taso on rakenteellisesti organisoitu samalla tavalla kuin joukkoyksikkö. Yhteistyön taso ja tiedon liikkuvuus on paljon kiinni joukkoyksiköstä itsestään. Johtoryhmän kokoukset esimerkiksi tarjoavat tähän hyvän foorumin. Oppiminen joukkoyksiköiden välillä on mahdollisuus. Joukkoyksikkö voi oppia toimintatapoja myös Puolustusvoimien ulkopuolelta. Olemme todenneet, että joukkoyksikön ja koko Puolustusvoimien organisaatorakenne ja toimintatavat ovat paljolti muodostuneet sen toimintaympäristön paineessa sen vaatimusten mukaisiksi. Puolustusvoimien toimintaympäristölle ominaista on se, että se on periaatteessa säilynyt melko muuttumattomana. Lisäksi sen tehtävät ja toimintakenttä ovat kovin erilaisia, kuin siviiliorganisaatioissa. Tämä saattaa aiheuttaa omaan kuoreensa käpertymistä, ei seurata aikaa eikä haluta mukautua ympärillä muuttuvaan maailmaan. Joukkoyksikössäkkin ulkopuolisen toimintaympäristön seuraamisen puute saattaa muodostua uhaksi kehitykselle oppivaksi organisaatioksi.

Oppiva ilmapiiri on joukkoyksikössä mahdollisuus. Täydellistä organisaatiota ei ole, mutta joukkoyksikössä vahvuudeksi luettava itsearviointi viittooo jatkuvasti tietä kohti oppivaa organisaatiota. Työilmapiirikyselyssä on luettavissa, että työilmapiiri on Puolustusvoimissa

korkealla tasolla verrattuna muihin julkisen alan työpaikkoihin. Hyvä työilmapiiri edesauttaa organisaation toimintaa ja kehitystä.

Viimeisen kohdan, henkilökohtaisen kehittymisen tukemisen osalta viittaa edellä mainittuun itsearviointiin, jonka olen lukenut joukkoyksikön vahvuudeksi. Kaikesta on pääteltävissä, että joukkoyksikössä ja Puolustusvoimissa yleensä kiinnitetään erityistä huomiota ammattitaitoon, urasuunnitteluun ja palautteeseen. Johtopäätöksenä totean, että henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen on joukkoyksikössä selkeä vahvuusalue. Kaikille organisaation jäsenille tarjotaan mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kannustetaan kaikkia siihen omaehtoisesti. Henkilökohtaista kehittymistä myös jatkuvasti arvioidaan ja sille asetetaan uusia päämääriä.

Kaikkia edellä esitettyjä kohteita tulee ottaa huomioon arvioitaessa sitä, miten hyvin joukkoyksikössä on onnistuttu henkilöstövoimavarojen johtamisen keinon saavuttamaan oppiva ilmapiiri. Organisaatorakenne kaikkine heikkouksineenkin tarjoaa siihen mahdollisuuksia. Seuraavassa edellä esitetyt johtopäätökset on vielä esitetty kuvana SWOT-analyysin nelikentän muodossa:

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">VAHVUUDET (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsearviointi • Henkilökohtaisen Kehittymisen tukeminen | <p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemismahdollisuudet • Organisaatio ei täysin oppivan organisaation perusajatuksen mukainen |
| <p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon • Sisäinen vaihto • Oppiminen ”yritysten” välillä • Oppiva ilmapiiri | <p style="text-align: center;">UHAT (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unohdetaan strategian ja toiminnan kehittäminen Oppimisnäkökulmasta • Katkokset tiedonkulussa • Ei seurata ulkopuolista toimintaympäristöä |

Kuva 9: Joukkoyksikön organisaatorakenne henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä oppivan organisaation näkökulmasta

5.2. Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyys ja lähdekritiikki

Laadullinen ote tutkimukseen oli hyvä lähestymistapa, koska tällä tavalla aiheeseen pääsi pureutumaan sen käsittelyn vaatimalla syvällisyydellä. Laadullisella tutkimusotteella oli lopussa helppo luokitella joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamista SWOT-nelikentän osiin. Tutkimuksessa löydettiin vastauksia pääkysymykseen, jolla etsittiin mahdollisuuksia joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamiseen organisaatorakenteen näkökulmasta. Luvussa kolme tutkittiin joukkoyksikköä organisaationa ja lopun SWOT-analyysi ja johtopäätökset toivat esiin ongelmia ja kehityskohteita sekä miten joukkoyksikön organisaatorakenne vastaa oppivan organisaation asettamiin haasteisiin. Tutkimuksen tuotoksena syntynyt SWOT-analyysi on konkreettinen lopputuote tehdystä tutkimuksesta. Johdantoluvussa esitelty kolmiportainen tutkimuksen toteutusmalli, teoria – case – sovellus, oli tutkimukseen sopiva. Johtamisen nelikentän avulla tehty aineiston teemoittelu palveli hyvin tarkoitustaan ja sillä saatiin tuloksia aikaan.

Tämän tutkimuksen rajauksessa keskityin tutkimaan henkilöstövoimavarojen johtamista maavoimien normaalissa joukkoyksikössä (pataljoona, patteristo, rykmentti), johon kuuluu kaksi tai useampia perusyksiköitä (komppania, patteri), jotka antavat varusmieskoulutusta kahdelle saapumiserälle (12 kk:n varusmiesjohtajat ja 6 kk:n miehistö) kerrallaan kuuden kuukauden sykleissä. Lähestymistapani oli osittain tapaustutkimus, koska tarkasteluissa käytettiin esimerkkinä Karjalan Prikaatia ja Karjalan Tykistörykmenttiä. Tarkasteltu joukkoyksikkö mahtuu alussa tehdyn rajauksen sisälle. Se olisi voinut olla joku muukin, mutta tutkijan henkilökohtainen tietämys ja tuntemus kyseisestä joukkoyksiköstä saivat valitsemaan sen. Monia havaintoja ja tuloksia voidaan yhdistää myös muihin joukkoyksiköihin. Perustelen tätä sillä, että joukkoyksiköiden organisaatorakenne on kaikkialla samanlainen. Rajauksen mukaiset joukkoyksiköt eivät toimi esimerkiksi matriisiorganisaationa. Puolustusvoimien sisällä toimintakulttuuri voi olla hieman erilainen eri joukko-osastoissa ja joukkoyksiköissä, mutta loppujen lopuksi yhteiset säännöt, määräykset ja arvot eivät tee siihenkään niin suurta eroa, ettei myös muita joukkoyksiköitä voisi tarkastella tämän tutkimuksen mukaisen SWOT-analyysin tulosten valossa. Tutkimukselle olisi antanut lisäarvoa, jos tarkasteltaviksi tapauksiksi olisi otettu myös muita joukkoyksiköitä ja tarkasteltu samoja kohteita niiden toiminnasta. Tutkimukselle varatun ajan ja tutkijan oman ajankäytön vuoksi tällaista ratkaisua ei toteutettu. Tutkimusseminaareissa esitetty mahdollisuus lähteä vertailemaan samankokoisen siviiliorganisaation tai yrityksen toimintaa joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamiseen on myös jätetty pois. Se ei olisi

antanut kovinkaan paljon, koska joukkoyksikön toimintaympäristö ja tavoitteet ovat kovin erilaisia verrattuna vaikkapa liikemaailmaan. Joukkoyksikön toiminnan kuvailu tässä tutkimuksessa antaa kuitenkin lukijalle mahdollisuuden tehdä tällaista vertailua.

Tutkimuksen lopputuote ei ollut niin kehittävä, kuin alussa olisi toivonut. Tutkimus ei sinällään tarjoa edes ensimmäistä askelta millekään joukkoyksikön henkilöstövoimavarojen johtamista koskevalle kehitysohjelmalle. Uhkien ja heikkouksien olemassaolo tekevät aina kehitysohjelmat tarpeellisiksi. Ohjenuoria tutkimus ei anna, mutta sen lukeminen ja erityisesti SWOT-analyysi tuloksineen voi auttaa kehittämään ajatuksia ja jopa saamaan uusia ideoita aiheen lähestymistapaan.

Tutkimusta syvennettiin muutamilla haastatteluilla. Kuten jo aiemmin todettiin, haastattelujen laajentaminen koskemaan myös muita joukkoyksiköitä olisi voinut antaa tutkimukselle lisää todistusarvoa. Haastattelut toteutettiin kohdehenkilöiden työpisteillä. Ne oli etukäteen sovittu, mutta kysymyksiä ei ollut lähetetty etukäteen. Jos kohdehenkilöt olisivat voineet valmistautua haastatteluun paremmin, olisi niistä voinut saada enemmän irti. Haastattelutilanne ja –rakenne oli hyvin vapaamuotoinen, tutkijana saattoi siirtyä vapaasti aiheissa eteenpäin sitä mukaa, kun haastattelu eteni ja kohdehenkilöllä riitti jostain tietyistä aiheista tietoa. Kyseenalaista on, olisiko strukturoidulla kysymysaineistolla saatu haastatteluista enempää lisäarvoa.

Jo alussa johdannossa esiteltiin tutkimuksessa käytettyä kirjallisuutta. Tärkeimpinä ja kantavimpina teoksina on käytetty Riitta Viitalan teosta ”Henkilöstöjohtaminen”, Juhani Kauhasen teosta ”Henkilöstövoimavarojen johtaminen”, Pauli Juutin teosta ”Organisaatiokäyttäytyminen” sekä Urpo ja Anita Saralan teosta ”Oppiva organisaatio”. Johdannossa myös todettiin, että Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstövoimavarojen johtamisen linjan sotatieteiden kandidaatin tutkinnon eriytyvien opintojen opetussuunnitelmassa edellytetään kaikkien näiden teosten tenttimistä. Teoriapohjan rakentaminen näiden teosten varaan on siis hyvinkin perusteltu ja ne ovat Suomessa alansa perusteoksia. Heikkoutena voidaan pitää ulkomaalaisten alkuperäislähteiden vähäistä määrää.

Empiirisen osion merkittävimmät lähteet ovat tuoreimmat käytössä olevat Karjalan Tykistörykmentin toimintasuunnitelma, Karjalan Prikaatin esikuntaohje ja Karjalan Prikaatin työjärjestys. Myös PAK-materiaalia ja Puolustusvoimien ohjeita ja oppaita on käytetty lähdeluettelon osoittamalla tavalla. Käytetyt lähteet sinällään palvelevat hyvin tarkoitustaan. Mikäli tarkasteltavaa joukkoa olisi laajennettu, olisi se luonnollisesti asettanut haasteita myös lähteiden käytölle ja hankinnalle empiirisen osion kannalta. Kaiken kaikkiaan lähteiden

määrän, laadun ja monipuolisuuden sekä tutkimuksen pituuden ja laajuuden kannalta käytetty lähdemateriaali on riittävää ja aiheeseen nähden todistusvoimaista. Niissä tulevat esille ne periaatteet, joilla henkilöstövoimavarojen johtamista joukkoyksikkötasolla toteutetaan.

5.3. Tutkimushaasteet

Kuten jo todettiin, tutkimus ei sinällään osoittanut sitä, miten havaittuja kehityskohteita tulisi lähestyä. Tämä on kohde, johon tulevassa tutkimuksessa voitaisiin puuttua.

Tutkimuksessa esiteltiin melko laajasti myös joukko-osastotasolla tapahtuvaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Liitteissä on pohjatiedoksi esitelty henkilöstöosaston eri sektoreiden tehtäviä ja toimenkuvauksia. Erillisen henkilöstöosaston olemassaolo kertoo, että joukko-osaston tasolla voidaan puhua monella tapaa itsenäisestä henkilöstövoimavarojen johtamisesta jota ei enää säädellä niin paljon ylhäältä ja organisaation laajuus antaa käyttöön paljon uusia keinoja. Kandidaatin tutkielmassa käsitelin perusyksikkötasoa, josta tässä pro gradu-työssä etenin joukkoyksikkötasolle. Isompi organisaatio ja varsinaisen henkilöstöosaston olemassaolo avaavat paljon mahdollisuuksia tutkia henkilöstövoimavarojen johtamista ja sen mahdollisuuksia joukko-osastotasolla. Tutkimuksen lähestymistapa ja kysymykset voisivat sinällään olla idealtaan samansisältöisiä.

LÄHDEVIITTEET

- ¹ Hägglung, Gustav: Leijona ja kyyhky. Kustannusosakeyhtiö Otava. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2006, s. 219.
- ² Särkiö, Jaakko, everstiluutnantti, tutkimustyön 1. ohjaaja: ohjauskeskustelut välillä 1.9.2005 – 28.2.2007.
- ³ Räsänen, Mika: Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta? Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 31, Johtamisen laitos. Hakapaino Oy, Helsinki 2005, s. 5.
- ⁴ Aalto, Mikko, KTM: Johtamisen laitoksen opetusmateriaali, johtamisen nelikenttä.
- ⁵ Sotilasjohtaja I, luonnos, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990, s. 122.
- ⁶ Vuorio, Ville-Veikko: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 16, Johtamisen laitos. Oy Edita Ab, Helsinki 2001, s. 10 - 11.
- ⁷ Ahonen, Harri: Oppivan organisaation kehittämismahdollisuuksia Kaartin Jääkärirykmentissä. Perusyksikön päällikön asema organisaation ja henkilöstön kehittäjänä. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu-tutkielma. Lokakuu 2004, s. 43 – 45.
- ⁸ Puiras, Jari: Palkitseminen ja sen kehittäminen Kaartin Jääkärirykmentissä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Pro Gradu-tutkielma. Huhtikuu 2005, s. 6 – 7.
- ⁹ Salonen, Timo: Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 24, Johtamisen laitos. Hakapaino Oy, Helsinki 2003, s. 9 - 15.
- ¹⁰ Hakala, Juha T.: Graduopas. Gaudeamus. Tammer-Paino Oy. Tampere 1999, s. 178.
- ¹¹ Hirsijärvi, Sirkka - Remes, Pirkko – Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa 2001, s. 117.
- ¹² Hirsijärvi, Sirkka - Remes, Pirkko – Sajavaara Paula, s. 123 – 124.
- ¹³ Eskola, Jari – Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2005, s. 160.
- ¹⁴ Eskola, Jari – Suoranta, Juha, s. 175 – 175.
- ¹⁵ Hirsijärvi, Sirkka - Remes, Pirkko – Sajavaara Paula, s. 210.
- ¹⁶ Keskinen, Auli, FT, VTK, Tulevaisuudentutkimuksen ja valtio-opin dosentti: Luento, Tulevaisuuden tutkimus ja ennakoinnin menetelmät, Strategisen johtamisen perusteet-kurssi, Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen eriytyvät opinnot, Helsinki 8.8.2006.

- 17 Salonen, Timo, s. 12.
- 18 Henkilöstövoimavarojen johtamisen linjan sotatieteiden kandidaatin tutkinnon eriytyvien opintojen opetussuunnitelma.
- 19 Esikuntajärjestelmä, Puolustusvoimien määritelmärekisteri, ”joukkoyksikkö” ja ”perusyksikkö”.
- 20 Esikuntajärjestelmä, Puolustusvoimien määritelmärekisteri, ”henkilöstöjohtaminen”.
- 21 Kotila, Olli: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro Gradu-tutkielma, Helsinki 2005, s. 5.
- 22 Kauhanen, Juhani: Henkilöstövoimavarojen johtaminen, WSOY, Juva 1997, s. 12.
- 23 Kauhanen, Juhani, s. 16.
- 24 Esikuntajärjestelmä, Puolustusvoimien määritelmärekisteri, ”henkilöstövoimavarojen johtaminen”.
- 25 Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja nro. 18. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1989, s. 207.
- 26 Salonen, Timo, s. 15.
- 27 Juuti, Pauli, s. 207.
- 28 Sarala, Urpo – Sarala, Anita: Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-Paino. Tampere 1996, s. 12.
- 29 Viitala, Riitta: Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki 2004, s. 12.
- 30 Kirkinen, H.: Historian rakenteet ja voimat. Johdatus historianfilosofiaan. Kirjayhtymä, Helsinki 1987, s. 43 – 44.
- 31 Sarala, Urpo – Sarala, Anita, s. 12.
- 32 Viitala, Riitta, s. 20.
- 33 Morgan, Gareth: Images of organization. Sage Publications Inc., USA 1997, s. 301 – 307.
- 34 Juuti, Pauli, s. 224.
- 35 Viitala, Riitta, s. 25.
- 36 Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H.: Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla, Yritysvalmennus-kirjat, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1990, s. 83 – 84.
- 37 Viitala, Riitta, s. 24.
- 38 Juuti, Pauli, s. 229.
- 39 Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H., s. 84.

- 40 Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H., s. 4 – 5.
- 41 Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H., s. 87 – 88.
- 42 Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H., s. 89.
- 43 Viitala, Riitta, s. 23 – 28.
- 44 Burns, Tom – Stalker, G. M.: The Management Of Innovation. The new preface from Tom Burns. Third edition. Oxford University Press Inc. New York 1994, s. 77 – 96.
- 45 Burns, Tom – Stalker, G. M., s. 119 – 120.
- 46 Burns, Tom – Stalker, G. M., s. 121 – 122.
- 47 Viitala, Riitta, s. 115 – 117.
- 48 Juuti, Pauli, s. 215.
- 49 Sama.
- 50 Viitala, Riitta, s. 117.
- 51 Juuti, Pauli, s. 216.
- 52 Viitala, Riitta, s. 117.
- 53 Viitala, Riitta, s. 118 – 126.
- 54 Lindström, Kari (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki 2004, s. 21.
- 55 Kauhanen, Juhani, s. 29.
- 56 Sarala, Urpo – Sarala, Anita, s. 56.
- 57 Sarala, Urpo – Sarala, Anita, s. 53 - 54.
- 58 Sarala, Urpo – Sarala, Anita, s. 56 – 59.
- 59 Salonen, Timo, s. 71 – 74.
- 60 Sotilasjohtaja II, luonnos, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990, s. 41 - 43.
- 61 Sotilasjohtaja II, s. 43 – 44.
- 62 Karjalan Prikaatin joukkoyksiköiden organisaatiokaaviot kesäkuulta 2006, aineisto tutkijan hallussa.
- 63 Aapro, Jussi, kapteeni, Karjalan Tykistörykmentin rykmenttiupseeri: haastattelu 11.7.2006, Vekaranjärvi.
- 64 Karjalan Prikaatin esikuntaohje 2006. FC3709. 31.3.2006, s. 5.
- 65 Sotilasjohtaja I, luonnos, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990, s. 112.
- 66 Alekski Leskinen, kapteeni: Luento, Perusyksikkö johtamisympäristönä 1, Sotatieteiden kandidaatin yhteiset opinnot, Helsinki 2004.
- 67 Karjalan Prikaatin työjärjestys 2007. Luonnos. 2006.

- 68 Karjalan Prikaatin toiminta vuonna 2006 (KarPr ak FB2983 15.12.2005/virk):
Karjalan Tykistörykmentin toiminta vuonna 2006.
- 69 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2003, Pääesikunta / Henkilöstöosasto,
Helsinki 2004, s. 24.
- 70 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2003, s. 23.
- 71 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet. KarPr henkos asiak nro
R803/2.1/D/II/9.2.2005. 22.5.2006, s. 7 – 9.
- 72 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2003, s. 23.
- 73 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 3 – 6.
- 74 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2003, s. 23 – 24.
- 75 PEHENK-OS PAK 03:13 Uusimuotoisesta päällystökoulutuksesta valmistuvien
upseerien henkilöasioiden hoito, s. 3.
- 76 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 3.
- 77 PEHENK-OS PAK 03:13, s. 3.
- 78 PEHENK-OS PAK 03:13, s. 4.
- 79 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 7.
- 80 PEHENK-OS PAK 03:22, Erikoisupseerien ja sotilaspappien henkilöasioiden hoito, s.
3.
- 81 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 6 - 7.
- 82 PEHENK-OS PAK 03:33, Sotilasammattihenkilöstön henkilöasioiden hoito, liite 1:
Sotilasammattihenkilöiden palkkausluokat ja tehtävänimikkeet koodistonumeroineen.
- 83 Selonteko selväksi, tiedote puolustusvoimien henkilöstölle, Pääesikunta /
Henkilöstöosasto, Helsinki 2005, s. 21.
- 84 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 9 – 10.
- 85 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 10.
- 86 Sotilaan käsikirja 2003, Pääesikunnan koulutusosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2003,
s. 372 – 373.
- 87 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 10.
- 88 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2003, s. 18 – 21.
- 89 Lehtinen, Jukka: Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen. Puolustusvoimien
Koulutuksen Kehittämiskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1996, s. 9 – 10.
- 90 Karjalan Prikaatin toiminta vuonna 2006 (KarPr ak FB2983 15.12.2005/virk):
Karjalan Tykistörykmentin toiminta vuonna 2006.
- 91 Sama.
- 92 Sotilasjohtaja I, s. 116.

- 93 Karjalan Prikaatin työjärjestys 2007. Luonnos. 2006.
- 94 Sama.
- 95 Sama.
- 96 Sama.
- 97 Sama.
- 98 Karjalan Prikaatin esikuntaohje 2006. FC3709. 31.3.2006, s. 32.
- 99 Karjalan Prikaatin esikuntaohje 2006. FC3709. 31.3.2006, s. 32 - 33.
- 100 Karjalan Prikaatin esikuntaohje 2006. FC3709. 31.3.2006, s. 33.
- 101 Karjalan Prikaatin esikuntaohje 2006. FC3709. 31.3.2006, s. 33 - 34.
- 102 Karjalan Prikaatin esikuntaohje 2006. FC3709. 31.3.2006, s. 34.
- 103 Krogars, Marco: Sotilasorganisaatio muutoksessa. Peruskartoitus tulevaisuuskehityksen vaikutuksista puolustusvoimien organisointiin ja johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 7, Johtamisen laitos. Hakapaino Oy, Helsinki 1998, s. 34.
- 104 Krogars, Marco, s. 36.
- 105 Turvallisesti tulevaisuuteen, Puolustusministeriön strategia 2025. Puolustusministeriö. Helsinki 2006, s. 16.
- 106 Sotilasjohtaja I, s. 116.
- 107 Kauhanen, Juhani, s. 44.
- 108 Kauhanen, Juhani, s. 168.
- 109 Kauhanen, Juhani, s. 56 – 57.
- 110 Ritala, Reijo – Tarvainen, Helena: Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Kirjayhtymä Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere 1991, s. 57.
- 111 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 6.
- 112 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 9.
- 113 Valtion virka- ja työehdot 2005 – 2007, Valtiovarainministeriö, Edita Prima Oy, Helsinki 2005, s. 160.
- 114 Karjalan Prikaatin työjärjestys 2007. Luonnos. 2006.
- 115 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 2.
- 116 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 2 - 9.
- 117 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 2 - 8.
- 118 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 2 - 9.
- 119 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 3 - 4.
- 120 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 11.
- 121 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 5.

- 122 Sipilä, Hannu: Palkkakilpailukyky huolestuttava. Sotilasaikakauslehti 10/2006, s. 30 – 31.
- 123 Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet, s. 10.
- 124 Karjalan Prikaatin työjärjestys 2007. Luonnos. 2006.
- 125 Karjalan Tykistörykmentin kärkeosaajat 2006.
- 126 Ukkonen, Otto: Esimies-alaiskeskustelu. Amer-yhtymä Oy Weilin-Göösin kirjapaino. Espoo 1989.
- 127 PEHENK-OS PAK 03:09 Esimiehen ja alaisen välinen kehittämisskeskustelu Puolustusvoimissa, s. 2 – 6.
- 128 Sama.
- 129 Aapro, Jussi, kapteeni, Karjalan Tykistörykmentin rykmenttiupseeri: haastattelu 11.7.2006, Vekaranjärvi.
- 130 Karjalan Tykistörykmentin osaamisvajetaulukko, laadittu kevään 2006 aikana toteutetun osaamiskartoituksen pohjalta.
- 131 Sarala, Urpo – Sarala, Anita, s. 29 – 41.
- 132 Karjalan Prikaatin toiminta vuonna 2006 (KarPr ak FB2983 15.12.2005/virk): Karjalan Tykistörykmentin toiminta vuonna 2006.
- 133 Sama.
- 134 Kauhanen, Juhani, s. 120.
- 135 Kauhanen, Juhani, s. 109.
- 136 Rantala, Jari: Henkilökohtainen työsuoritus ja sen arviointi. Sotilasaikakauslehti 10/2006, s. 32 -33.
- 137 Sipilä, Hannu, s. 30.
- 138 Kauhanen, Juhani, s. 129.
- 139 Kauhanen, Juhani, s. 131.
- 140 Karjalan Tykistörykmentin lahjaesineet, Karjalan Tykistörykmentin esikunta, 1.2.2006.
- 141 PEHENK-OS PAK 02:11 Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen puolustusvoimissa, s. 1 – 3.
- 142 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2003, s. 32 – 34.
- 143 PEHENK-OS PAK 02:11.
- 144 Karjalan Prikaatin toiminta vuonna 2006 (KarPr ak FB2983 15.12.2005/virk): Karjalan Tykistörykmentin toiminta vuonna 2006.
- 145 Sama.
- 146 Karjalan Tykistörykmentin itsearviointitilaisuuden pöytäkirja 2003.
- 147 Karjalan Prikaatin työyksiköiden itsearviointilomake.

-
- ¹⁴⁸ Karjalan Tykistörykmentin tulostavoitteiden saavuttamien 2006, väliarviointi.
- ¹⁴⁹ Lehtinen, Jukka, s. 175.
- ¹⁵⁰ Karjalan Tykistörykmentin tulostavoitteiden saavuttamien 2006, väliarviointi.
- ¹⁵¹ Aapro, Jussi, kapteeni, Karjalan Tykistörykmentin rykmenttiupseeri: haastattelu 11.7.2006, Vekaranjärvi.
- ¹⁵² Ahonen, Harri, s. 66.

LÄHTEET

1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Esikuntajärjestelmä:

1. Puolustusvoimien määritelmärekisteri

2. Pysyväisasiakirjojen kokoelma:

PEHENK-OS PAK 02:11 Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen Puolustusvoimissa.

PEHENK-OS PAK 03:09 Esimiehen ja alaisen välinen kehittämiskeskustelu Puolustusvoimissa.

PEHENK-OS PAK 03:13 Uusimuotoisesta päällystökoulutuksesta valmistuvien upseerien henkilöasioiden hoito.

PEHENK-OS PAK 03:22 Erikoisupseerien ja sotilaspappien henkilöasioiden hoito.

PEHENK-OS PAK 03:33 Sotilasammattihenkilöstön henkilöasioiden hoito.

3. Muut asiakirjat: (Luetellut asiakirjat ovat tutkijan hallussa.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen linjan sotatieteiden kandidaatin tutkinnon eriytyvien opintojen opetussuunnitelma.

Karjalan Prikaatin esikuntaohje 2006. FC3709. 31.3.2006.

Karjalan Prikaatin henkilöstön tehtävät ja käyttöperiaatteet. KarPr henkos asiak nro R803/2.1/D/II/9.2.2005. 22.5.2006

Karjalan Prikaatin toiminta vuonna 2006 (KarPr ak FB2983 15.12.2005/virk): Karjalan Tykistörykmentin toiminta vuonna 2006.

Karjalan Prikaatin työjärjestys 2007. Luonnos. 2006.

Karjalan Prikaatin työyksiköiden itsearviointilomake.

Karjalan Tykistörykmentin itsearviointitilaisuuden pöytäkirja 2003.

Karjalan Tykistörykmentin itsearviointitilaisuuden pöytäkirja 2006.

Karjalan Tykistörykmentin osaamisvajetaulukko, laadittu kevään 2006 aikana toteutetun osaamiskartoituksen pohjalta.

Karjalan Tykistörykmentin kärkiosajat 2006.

Karjalan Tykistörykmentin lahjaesineet, Karjalan Tykistörykmentin esikunta, 1.2.2006.

Karjalan Tykistörykmentin tulostavoitteiden saavuttamien 2006, väliarviointi.

Valtion palkkatilastointiluokitus- taulukko (www.valtiokonttori.fi).

2. JULKAISTUT LÄHTEET

1. Kirjat ja opinnäytetyöt

Ahonen, Harri: Oppivan organisaation kehittämismahdollisuuksia Kaartin Jääkärirykmentissä. Perusyksikön päällikön asema organisaation ja henkilöstön kehittäjänä. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu-tutkielma. Lokakuu 2004.

Burns, Tom – Stalker, G. M.: The Management Of Innovation. The new preface from Tom Burns. Third edition. Oxford University Press Inc. New York 1994.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2005.

Hakala, Juha T.: Graduopas. Gaudeamus. Tammer-Paino Oy. Tampere 1999.

- Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H.: Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus-kirjat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1990.
- Hirsijärvi, Sirkka - Remes, Pirkko – Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa 2001.
- Hägglung, Gustav: Leijona ja kyyhky. Kustannusosakeyhtiö Otava. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2006.
- Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja nro. 18. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1989.
- Kauhanen, Juhani: Henkilöstövoimavarojen johtaminen, WSOY, Juva 1997.
- Kirkinen, H.: Historian rakenteet ja voimat. Johdatus historianfilosofiaan. Kirjayhtymä, Helsinki 1987.
- Kotila, Olli: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro Gradu-tutkielma, Helsinki 2005.
- Krogars, Marco: Sotilasorganisaatio muutoksessa. Peruskartoitus tulevaisuuskehityksen vaikutuksista puolustusvoimien organisointiin ja johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 7, Johtamisen laitos. Hakapaino Oy, Helsinki 1998.
- Lehtinen, Jukka: Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1996.
- Lindström, Kari (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki 2004.
- Morgan, Gareth: Images of organization. Sage Publications Inc., USA 1997.
- Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J: The Learning Company. A strategy for sustainable development. McGraw-Hill, New York, USA 1991.

Puiras, Jari: Palkitseminen ja sen kehittäminen Kaartin Jääkärirykmentissä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Pro Gradu-tutkielma. Huhtikuu 2005.

Ritala, Reijo – Tarvainen, Helena: Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Kirjayhtymä Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere 1991.

Räsänen, Mika: Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta? Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 31, Johtamisen laitos. Hakapaino Oy, Helsinki 2005.

Salonen, Timo: Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 24, Johtamisen laitos. Hakapaino Oy, Helsinki 2003.

Sarala, Urpo – Sarala, Anita: Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-Paino. Tampere 1996.

Ukkonen, Otto: Esimies-alaiskeskustelu. Amer-yhtymä Oy Weilin-Göös kirjapaino. Espoo 1989.

Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri. Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 15, Johtamisen laitos. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.

Viitala, Riitta: Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki 2004.

Vuorio, Ville-Veikko: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 16, Johtamisen laitos. Oy Edita Ab, Helsinki 2001.

2. Ohjesäännöt, oppaat ja muut Puolustusvoimien julkaisut

Jalkaväen taisteluohjasääntö (JVO). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1995.

Perusyksikön päällikön opas, 2. tarkistettu painos, Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Vaasa 1996.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2003, Pääesikunta / Henkilöstöosasto, Helsinki 2004.

Puolustusvoimien tulosityksiköiden arviointiperusteet 1999 – 2000, Pääesikunnan teknillinen kehittämisosasto, Helsinki 1998.

Selonteko selväksi, tiedote puolustusvoimien henkilöstölle, Pääesikunta / Henkilöstöosasto, Helsinki 2005.

Sotilaan käsikirja 2003, Pääesikunnan koulutusosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2003.

Sotilasjohtaja I, luonnos, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990.

Sotilasjohtaja II, luonnos, Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990.

Turvallisesti tulevaisuuteen, Puolustusministeriön strategia 2025. Puolustusministeriö. Helsinki 2006.

Valtion virka- ja työehdot 2005 – 2007, Valtiovarainministeriö, Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Yleinen palvelusohjesääntö (YIPalvO), Pääesikunnan koulutusosasto, Karisto Oy, Hämeenlinna 2002.

3. Julkaistut artikkelit

Rantala, Jari: Henkilökohtainen työsuoritus ja sen arviointi. Sotilasaikakauslehti 10/2006, s. 32 -33.

Sipilä, Hannu: Palkkakilpailukyky huolestuttava. Sotilasaikakauslehti 10/2006, s. 30 – 31.

3. MUUT LÄHTEET

Aalto, Mikko, KTM: Johtamisen laitoksen opetusmateriaali, johtamisen nelikenttä.

Aapro, Jussi, kapteeni, Karjalan Tykistörykmentin rykmenttiupseeri: haastattelu 11.7.2006, Vekaranjärvi.

Keskinen, Auli, FT, VTK, Tulevaisuudentutkimuksen ja valtio-opin dosentti: Luento, Tulevaisuuden tutkimus ja ennakoinnin menetelmät, Strategisen johtamisen perusteet-kurssi, Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen eriytyvät opinnot, Helsinki 8.8.2006.

Leskinen, Aleks, kapteeni: Luento, Perusyksikkö johtamisympäristönä 1, Sotatieteiden kandidaatin yhteiset opinnot, Helsinki 2004.

Männistö, Olli-Pekka, majuri, Karjalan Prikaatin henkilöstöpäällikkö: haastattelu 27.6.2005, Vekaranjärvi.

Särkiö, Jaakko, everstiluutnantti: ohjauskeskustelut välillä 1.9.2005 – 28.2.2007.

Karjalan Prikaatin joukkoyksiköiden organisaatiokaaviot kesäkuulta 2006, aineisto tutkijan hallussa.

Tutkijan omat kokemukset ja havainnot työharjoitteluista ja kesätöistä vuosilta 2004 – 2006 Karjalan Tykistörykmentissä.

LIITTEET

- LIITE 1 Karjalan prikaatin perusyksiköiden henkilökunta henkilöstöryhmittäin kesäkuussa 2005
- LIITE 2 Karjalan prikaatin työjärjestyksen tehtäväkuvausten keskeisten teonsanojen määrittelyt
- LIITE 3 Karjalan Prikaatin työjärjestyksen mukaiset joukkoyksikön komentajan tehtävät
- LIITE 4 Karjalan prikaatin työjärjestyksen mukaiset henkilöstöosaston päällikön tehtävät
- LIITE 5 Karjalan prikaatin työjärjestyksen mukaiset henkilöstöosaston henkilöstösektorin tehtävät
- LIITE 6 Karjalan prikaatin työjärjestyksen mukaiset henkilöstöosaston henkilöstön koulutussektorin tehtävät
- LIITE 7 Valtion palkkatilastointiluokitus (VPL)

KARJALAN PRIKAATIN PERUSYKSIKÖIDEN HENKILÖKUNTA
HENKILÖSTÖRYHMITÄIN KESÄKUUSSA 2005

| yksikkö | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------------------|----|-----|------|-----|-----|---|------|-----|-----|
| 1. ItPtri | 6 | 0 | 11 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 26 |
| 2. ItPtri | 5 | 0 | 7 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 17 |
| 3. ItPtri | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| 1. KtPtri | 3 | 0 | 11 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 19 |
| 2. KtPtri | 3 | 0 | 7 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 15 |
| 3. KtPtri | 5 | 0 | 12 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 21 |
| TykAuK | 6 | 0 | 11 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 20 |
| 1. PsJK | 2 | 0 | 14 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 20 |
| 2. PsJK | 5 | 0 | 6 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 18 |
| 3. PsJK | 4 | 0 | 9 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 17 |
| 1. VK | 3 | 0 | 6 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1 | 16 |
| 2. VK | 6 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 13 |
| EK | 4 | 0 | 8 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 16 |
| H & KuljK | 1 | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 11 |
| 1. PionK | 5 | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 15 |
| 2. PionK | 5 | 0 | 7 | 1 | 0 | 0 | 5 | 1 | 19 |
| yht | 65 | 2 | 127 | 10 | 13 | 0 | 37 | 17 | 271 |
| % kaikista | 24 | 0,7 | 46,9 | 3,7 | 4,8 | 0 | 13,6 | 6,3 | 100 |

- 1 upseerit
- 2 erikoisupseerit
- 3 opistoupseerit
- 4 määräaikainen reserviupseeri
- 5 sotilasammattihenkilöt
- 6 siviilit
- 7 sopimussotilaat
- 8 määräaikainen nuorempi upseeri, SK
- 9 yhteensä

KARJALAN PRIKAATIN TYÖJÄRJESTYKSEN TEHTÄVÄNKUVAUSTEN
KESKEISTEN TEONSANOJEN MÄÄRITTELYT

Vastaa (virkaan liittyvä)

On vastuussa asiakokonaisuudesta tai toimenpiteen toteuttamisesta. Vastuussa olevalta edellytetään johtamista, ohjaamista sekä koordinointia.

Johtaa (virkaan liittyvä)

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

Ratkaisee (virkaan liittyvä)

Tekee päätöksen. Päätös sisältää hyväksynnän, hyväksynnän muutettuna tai hylkäämisen.

Esittelee (virkaan liittyvä)

Hakee ratkaisun ylempää ja vastaa asiatietojen oikeellisuudesta.

Suunnittelee (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

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

- ajattelee
- koordinoi
- priorisoi
- on yhteistoiminnassa eri osapuolten kanssa

Valmistele (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Hankkii aineiston, muokkaa ja lajittelee sen, kokoaa lausunnot.

Käsittelee (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Hoitaa asian vaatimat käytännön toimenpiteet (osaksi tai kokonaan).

Osallistuu (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

On mukana toiminnassa aktiivisena jäsenenä (vast.).

Pitää yhteyttä (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

On aloitteellinen ja aktiivinen yhteydenpidossa.

Seuraa (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

On velvollinen olemaan tietoinen asiasta ja on aktiivinen tiedon hankinnassa.

Ohjaa (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Määrittää perusteet ja suuntaviivat, vahvistaa tavoitteet sekä antaa menettelytapaohteita tai muita normeja.

Ohjeistaa (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Laatii asiaa koskevat, yleensä pysyväisluonteiset menettelytapaohteet.

Koordinoi (virkaa tai organisaatioon liittyvä)

Yhteen sovittaa eli järjestää yhteen, saattaa sopusointuun.

Valvoo (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Seuraa tapahtumien kulkua, puuttuu asioihin tarvittaessa.

Kehittää (virkaan tai organisaatioon liittyvä)

Suorittaa toimenpiteet, joiden tarkoituksena on parantaa asiakokonaisuuden taloudellisuutta, tuottavuutta, vaikuttavuutta ja laatua.

Muita teonsanoja (virkaan liittyvä)

Tavallista tekemistä kuvataan teonsanoilla (piirtää, kirjoittaa, kokoaa, vartioi, raivaa yms.).

KARJALAN PRIKAATIN TYÖJÄRJESTYKSEN MUKAISET JOUKKOYKSIKÖN KOMENTAJAN TEHTÄVÄT

Joukkoyksikön komentaja:

Vastaa joukkoyksikkönsä

- joukkotuotantotehtävien toteuttamisesta
- hallinnosta ja huollosta sekä joukkoyksikön hallussa oleva valtion omaisuuden hoidosta
- koulutussuunnitelmien laadinnasta ja ylläpidosta
- varusmiesten koulutuksesta ja kasvatuksesta
- prikaatin komentajalle esiteltävistä joukkoyksikön koulutusta, hallintoa ja huoltoa koskevista suunnitelmista, käskyistä ja aloitteista
- tärkeimpien harjoitusten ja koulutustilaisuuksien johtamisesta
- työilmapiirin ylläpidosta ja kehittämisestä
- toimintasuunnitelman laatimisesta
- toimintamenojen seurannasta
- raporttien ja kertomusten laadinnasta
- materiaalivalvontaohjeen mukaisten tarkastusten toteuttamisesta
- oikeudenhoidosta
- joukkoyksikkönsä tiedotustoiminnasta
- sotilaallisesta kunnosta, kurista, järjestyksestä, yleissotilaallisesta koulutuksesta ja isänmaallisesta hengestä
- toimintavalmiudesta.

Johtaa

- joukkoyksikön koulutuksen suunnittelua, kehittämistä ja toteutusta joukkotuotantotehtävien ja rauhanajan vaatimusten mukaisesti
- joukkoyksikön koulutusta antamalla siitä käskyjä ja ohjeita yksiköiden päälliköille ja muulle henkilöstölle

- toimintakäskyn mukaiset tai erikseen käskettävät prikaatin koulutustilaisuudet, kurssit ja harjoitukset
- joukkoyksikön tärkeimmät koulutustilaisuudet.

Ratkaisee

- varusmiesten ja henkilökunnan koulutuksen suunnitteluun, koulutusohjelmien ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät esitykset
- koulutustavoitteet ja koulutuksen runkosuunnitelmat
- sota-, leiri- ja taisteluharjoitusten toteuttamisen
- vartio-, valmius-, kasarmipäivystys- ja kasarmivalvonta- sekä vapaavuorojen suunnitelmien toteuttamisen
- joukkoyksikkönsä henkilöstön virkamatkaesitykset ja lomat
- henkilöstön 50% ylitöiden tekemisen.

Esittelee prikaatin komentajalle koulutusta, henkilöstön sijoittamista eri tehtäviin sekä joukkoyksikön hallintoa ja huoltoa koskevat suunnitelmat, käskyt ja aloitteet.

Osallistuu

- operatiiviseen suunnitteluun
- koulutukseen ja harjoituksiin
- jäsenenä johtoryhmän kokouksiin.

Pitää yhteyttä

- muihin joukkoyksiköiden komentajiin
- aselajitarkastajiin
- prikaatin esikuntaan ja sidosryhmiin.

Valvoo

- joukkoyksikön työajan suunnittelua sekä työaikalaskelmia
- joukkoyksikön koulutusta, hallintoa ja huoltoa sekä joukkoyksikön ja perusyksiköiden hallussa olevan valtion omaisuuden hoitoa
- määrärahojen käyttöä ja toiminnan tuottavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta.

Huolehtii

- muista prikaatin komentajan käskemistä tehtävistä
- joukkoyksikön perinteiden vaalimisesta
- yhteydenpidosta kiltoihin ja muihin joukkoyksikön toimintaan liittyviin maanpuolustusjärjestöihin perinneasioissa.

Ylläpitää ja kehittää kantahenkilökunnan motivaatiota ja ammattitaitoa kouluttajana ja kunkin sodan ajan tehtävässä.

KARJALAN PRIKAATIN TYÖJÄRJESTYKSEN MUKAISET HENKILÖSTÖOSASTON PÄÄLLIKÖN TEHTÄVÄT

Henkilöstöosaston päällikkö:

Vastaa

- henkilöstöosaston tuotteista ja niiden laadusta
- henkilö- ja asevelvollisuus asioiden valmistelusta, päätösten välittämisestä ja toteuttamisen valvonnasta
- esikunta- ja toimistopalveluista
- sosiaaliasioista
- henkilöstöhallinnon hoidosta normiston edellyttämällä tavalla
- henkilötietojärjestelmästä
- palvelussuhdeasioista
- palkatun henkilöstön palkitsemisista ja ylennyksistä
- reserviupseerien, aliupseereiden ja miehistön ylennyksistä
- prikaatin perehdyttämisohjeesta
- työvoima-apuasioista
- prikaatin perinteistä.

Johtaa

- henkilöstöosaston tuotteiden valmistamisen
- prikaatin henkilöstövoimavarojen käyttöä komentajan ja esikuntapäällikön antamien ohjeiden ja linjausten mukaisesti
- palkatun henkilöstön rekrytointia
- huumestrategiaa paikallisella tasolla
- kehityskeskustelujen sekä tehtävänkuvausten laatimista.

Ratkaisee

- henkilöstön ei harkinnanvaraiset virkavapaudet

- räjäyttäjälisien maksamisen.

Ohjaa

- liikuntakoulutusta
- henkilöstöosaston vastuulla olevien tietojärjestelmien ylläpitoa, hyödyntämistä ja kehittämistä
- palvelussuhdeasioita.

Valmistelee

- yhteistoimintaa eri henkilöstöryhmiin
- yhteistoimintaa siviiliviranomaisiin
- henkilöstöasioita
- henkilökunnan koulutusasioita
- työhyvinvointia
- viestintää ja rekrytointia
- henkilöstötilinpäätöstä
- henkilökunnan koulutustarpeita
- maanpuolustustyötä
- sopivuus- ja luotettavuuslausunnot rekrytointiprosessissa
- ATK-pohjaisen opetuksen ja koulutuksen sekä avoimen oppimis- ja toimintaympäristön suunnittelua ja kehittämistä, oppimateriaalin tuottamista sekä siihen liittyvää hankesuunnittelua.

Käsittelee

- asiakirjahallintoa, postia ja virka-arkistoa
- eläkeasiat sekä sairausvakuutusasiat
- nimikirjanpitoa
- palkanmaksua, palkkioita ja korvauksia ml. etuudet ja perimiset.

Osallistuu työnantajatoimintaan.

KARJALAN PRIKAATIN TYÖJÄRJESTYKSEN MUKAISET HENKILÖSTÖOSASTON HENKILÖSTÖSEKTORIN TEHTÄVÄT

Henkilöstösektori:

Suunnittelee

- henkilöstön palvelusuraa ohjaamalla henkilöstösuunnittelua, vastaamalla urasuunnittelusta ja osallistumalla alueelliseen urasuunnitteluun.

Valmistelee

- virkojen ja tehtävien kohdentamisen sekä tarvittavat esitykset sekä virkaan nimittämiset ja tehtävään määräykset
- henkilöstötilinpäätöksen laatimisen ja analysoinnin
- prikaatin palkanmaksuun liittyvät tehtävät
- palvelussuhteeseen liittyvien asuntoasioiden hoitamista
- palkan maksun palvelussuhdeasioita
- palkatun henkilöstön palkitsemisesitykset
- palkatun henkilöstön ylennysesitykset (ml. palvelusarvot)
- sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen viestintää
- työvoima-apusopimukset.

Käsittelee

- prikaatin henkilöstöhallintoa koskevat asiat.

Ohjaa

- työnantajatoimintaa
- henkilöstön rekrytointia ja palvelukseen ottoa
- henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttöä.

Tuottaa

- komentajan ja esikuntapäällikön johdon sihteeripalvelut

- asiakirjahallinnon ja arkistotoimen.

Toteuttaa

- palvelukseen ottoon liittyvän psykologisen testauksen.

Osallistuu ja seuraa

- tiedotustehtäviä ja viestintää
- henkilöstöalan tutkimus- ja kehittämistoimintaa
- joukko-osaston sotilasmusiikkitoimintaan laatimalla vuosittaiset soittotilaukset.

KARJALAN PRIKAATIN TYÖJÄRJESTYKSEN MUKAISET HENKILÖSTÖOSASTON HENKILÖSTÖN KOULUTUSSEKTORIN TEHTÄVÄT

Henkilöstön koulutussektori:

Suunnittelee ja valmistelee

- sotilashenkilöstön perus- ja jatkokoulutusta
- henkilökunnan koulutusta koskevat oppilasesitykset ja täydennyskoulutuskäskyt
- henkilöstön henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat huomioiden henkilö- ja seuraajasuunnitelmat
- henkilökunnan koulutukseen liittyvät oikeudet
- varomääräyksien jakelusta ja kouluttamisesta
- koulutusjärjestelmän tarkoituksenmukaista käyttöä
- laatu- ja itsearviointitoimintaa.

Ohjaa ja ohjeistaa

- palvelusturvallisuuden perusteet
- APOK-I:n käyttöä ja kehittämistä
- prikaatin liikuntatoimintaa
- prikaatin asevelvollisten ja kantahenkilökunnan kenttäkelpoisuuden ylläpitoa ja kehittämistä sekä kilpailu- ja valmennustoimintaa
- vapaa-ajan liikuntatoimen kehittämisestä
- alansa tietojärjestelmien sovellusten käyttöön liittyviä asioita.

VALTION PALKKATILASTOINTILUOKITUS (VPL)

Vaikeusaste

Työn vaikeusasteen tasoluokkia on 7, joissa taso 8 on vaativuudeltaan matalin ja taso 2 korkein. Seuraavassa on esitetty tasojen yleisemmät kuvaukset:

Taso 8

Yksittäiset rutiinitehtävät. Työ tehdään annettujen yksilöityjen ohjeiden mukaisesti.

Taso 7

Työtehtävät muodostavat yhteneväisen toiminnallisen rutiinin, so. työ tehdään useassa vaiheessa. Työ tehdään yksilöityjen ohjeiden mukaan. Työstä selviytyminen edellyttää menetelmien ja tekniikkojen tuntemusta.

Taso 6

Työ edellyttää säännöllistä omien ratkaisujen ja menetelmien valintaa. Työtä on helpotettu vain yleisillä ohjeilla.

Taso 5

Työ on tehtävä täysin itsenäisesti. Vain päätulokset valvottu. Ongelmat ovat mutkikkaita ja ne on pääosin kuvattu ja määritelty. Työ perustuu aikaisempaan kokemukseen, käytäntöön ja menetelmiin. Työ edellyttää perusteellista teoreettista ja käytännöllistä tietotaitoa.

Taso 4

Työ edellyttää huomattavassa määrin suunnittelua, menetelmien ja tekniikan kehittämistä ja arviointia jne., mikä edellyttää laajaa ja perusteellista osaamista omalla työalueella. Työn luonteeseen kuuluu, että vaatimukset ja ongelmat ovat vain osittain kuvattuja ja määriteltyjä. Työ on tehtävä hyvin yleisten ohjeiden mukaan.

Taso 3

Työ edellyttää kompleksisuudessaan monenasteisten ongelmanratkaisujen tekoa, joilla on suuri merkitys organisaatiolle. Ongelmia ei ole kuvattu täydellisesti ja ne voidaan ratkaista monin eri tavoin, joiden vaikutus organisaatiolle on erilainen. Työtä voidaan luonnehtia progressiiviseksi ja innovatiiviseksi.

Johtavassa asemassa olevien tehtävänä on muotoilla ja uudelleen asettaa tavoitteita ja strategioita ja tehdä organisaation pitkän tähtäimen suunnitelmia, kehittää työ- ja resurssimenetelmiä.

Taso 2

Työ sisältää johtamista sen kokoisissa toiminnoissa, että vähintään 2-5 lähintä alaista toimii tehtävissä, jotka sijoittuvat vaativuustasoille 3.