

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

TYÖILMAPIIRI KARJALAN LENNOSTOSSA

Pro gradu -tutkielma

Kadettialikersantti
Tatu Lipponen

Kadettikurssi 92
Ilmasotalinja

Maaliskuu 2009

Kurssi Kadettikurssi 92	Linja Ilmasotalinja	
Tekijä Kadettialikersantti Tatu Lipponen		
Tutkielman nimi TYÖILMAPIIRI KARJALAN LENNOSTOSSA		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)	
Aika Maaliskuu 2009	Tekstisivuja 76	Liitesivuja 21
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia tietoa työntekijöiden kokemasta työilmapiiristä Karjalan lennostossa. Karjalan lennoston yleisen työilmapiirin lisäksi selvitettiin työilmapiirin mahdollisia toimialakohtaisia tunnuspiirteitä. Tätä varten luotiin kyselyaineistoon uusi toimialajako, joka muodostui neljästä ilmavoimien toimialasta: lentotoiminnasta, lentoteknisestä toimialasta, johtamisjärjestelmätoimialasta ja hallinnon toimialasta. Näiden ohella tarkasteltiin työilmapiiriä myös operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta. Määrällistä tutkimusotetta käytettiin vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn uudelleen analysointiin ja laadullista tutkimusotetta työilmapiirin yksilökohtaisten kokemusten selvittämiseen. Keskeisin tutkimusaineisto koostui Karjalan lennostossa toteutetuista 16 teemahaastattelusta, jotka analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Työilmapiiri Karjalan lennostossa havaittiin hyväksi. Sen keskeisiä vahvuuksia olivat yhteishenki ja avoimuus. Työilmapiirin edelleen kehittäminen todettiin kuitenkin tärkeäksi tutkimuksessa havaittujen työilmapiirin epäkohtien takia. Työmäärän ja kiireen jatkuva lisääntyminen koettiin ongelmana. Myös esimiesten riittämätön läsnäolo ja palkkauksen epäoikeudenmukaisuus heikensivät työilmapiiriä.</p> <p>On tärkeää jatkaa työilmapiirin tutkimista puolustusvoimissa. Puolustusvoimien työilmapiirikysely soveltuu tehtävään hyvin ja sen tukena voidaan aika ajoin hyödyntää tässä tutkimuksessa käytettyä laadullista tutkimusotetta. Lisäksi jatkotutkimus operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien erilaisten työilmapiirikokemusten selvittämiseksi on suositeltavaa. Tutkimuksessa luotua toimialajakoa voidaan jatkossa käyttää osana puolustusvoimien työilmapiirikyselyä.</p>		
<p>AVAINSANAT</p> <p>Työilmapiiri, työilmapiirikysely, ilmapiiri, johtaminen, lennosto, ilmavoimat.</p>		

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
2 TYÖILMAPIIRI TUTKIMUSKOHTEENA	7
2.1 Organisaatiokulttuuri ilmapiirin yläkäsitteenä	7
2.2 Ilmapiirin merkitys työyhteisölle	8
2.3 Työilmapiiri ja sen tutkiminen puolustusvoimissa	10
2.4 Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn osa-alueet	11
2.5 Tutkimuksen tarkastelunäkökulma ja viitekehys	14
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	17
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	18
4.1 Tutkimusote ja tutkimuskohde	18
4.2 Aineiston hankinta	20
4.2.1 Määrällisen aineiston hankinta	20
4.2.2 Laadullisen aineiston hankinta	21
4.3 Aineiston analyysi	23
4.3.1 Määrällisen aineiston analyysi	25
4.3.2 Laadullisen aineiston analyysi	28
4.4 Tutkimuseettiset kysymykset	29
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	30
5 KARJALAN LENNOSTO TUTKIMUKSEN KOHDEYHTEISÖNÄ	33
5.1 Lennosto osana ilmavoimia	33
5.2 Karjalan lennoston organisaatio	33
5.3 Karjalan lennoston henkilöstö ja alayksiköt	35
5.4 Karjalan lennoston keskeiset toimialat	38

	3
6 TUTKIMUSTULOKSET	42
6.1 Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset	42
6.1.1 Tunnustuksen jakaminen ja saaminen	42
6.1.2 Työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä	44
6.1.3 Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö	47
6.1.4 Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku	48
6.1.5 Lähimmän esimiehen johtamistoiminta	50
6.2 Karjalan lennoston henkilöstön kokemuksia työilmapiiristä	52
6.2.1 Tunnustuksen jakaminen ja saaminen	52
6.2.2 Työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä	55
6.2.3 Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö	58
6.2.4 Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku	60
6.2.5 Lähimmän esimiehen johtamistoiminta	62
6.3 Toimialoittain koetut työilmapiirin tunnuspiirteet ja erot	65
6.4 Hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä koetut työilmapiirin erot	69
7 POHDINTA	72
7.1 Tutkimustulosten pohdinta	72
7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	77
VIITTEET	80
LÄHTEET	84
LIITTEET	91

TYÖILMAPIIRI KARJALAN LENNOSTOSSA

1 JOHDANTO

Ilmavoimien yhteydessä puhutaan usein lentäjähengestä, johon yhdistetään hyvä, rento ja kaverillinen ilmapiiri. Toiminta on joustavaa, asiantuntijuus korostuu ja työtä on mukava tehdä. Onko tämä kuitenkaan koko totuus tästä osin erittäin kurinalaisesta työyhteisöstä, vai onko kyse vain ihmisten mielissä syntyneistä ja organisaatiossa periytyneistä olettamuksista, joita ei ole koskaan todennettu? Totuudenmukaista tietoa saadaan vain tutkimalla.

Ilmapiirin tarkastelu organisaatiokulttuurin alakäsitteenä on ollut maailmalla suosittu tutkimuskohde. Edgar Schein (1987) on tehnyt uraa uurtavaa tutkimusta organisaatiokulttuurista, ja hänen ajatuksensa organisaatioiden inhimillisistä tekijöistä ovat edelleen ajankohtaisia¹. Benjamin Schneider (1990) on puolestaan tarkastellut ilmapiiriä monipuolisesti organisaation kehitykseen, tuottavuuteen ja yhteisöllisyyteen vaikuttavana tekijänä². Myös Suomessa on tehty useita ilmapiiriä käsitteleviä tutkimuksia. Maija-Liisa Nakarin (2003) väitöskirjatyö käsittelee työilmapiiriä työntekijöiden hyvinvointia turvaavana ja muutoksia mahdollistavana tekijänä³. Pauli Juuti (2006), jonka näkemykset mukailevat paljon Scheinia, on taas tarkastellut organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä ihmisten yksilöllisyyden, alitajunnan ja johtamisen näkökulmasta⁴.

Suomen ilmavoimien ilmapiirin tutkimus on rajoittunut lähinnä määrällisin menetelmin toteutettuihin puolustusvoimien työilmapiirikyselyihin. Aihetta on tämän lisäksi sivuttu muutamissa ilmavoimia käsittelevissä tutkimuksissa. Henry Sivusuo (2006) on tutkinut ilmavoimien kulttuuria laatuajattelua käsittelevässä väitöskirjatyössään⁵. Harri Rintala (2001) on puoles-

taan käsitellyt sotilaslentäjän ammatti-identiteetin muodostumista ja lentämisen kokonaisvaltaisuutta lisensiaatintutkimuksessaan⁶. Lisäksi Timo Soininen (1995) ja Marko Pärnänen (2001) ovat sivunneet ilmapiirin käsitekenttää lentäjien työmotivaation ja työtyytyväisyyden näkökulmasta upseeriston jatkotutkintoihin kuuluvissa tutkielmissaan⁷.

Koska yksilöllistä tietoa ilmavoimien ilmapiiristä ei juuri ole, tässä tutkimuksessa lähestyttiin ilmapiiriä sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Määrällistä tutkimusotetta käytettiin aikaisemman aineiston uudelleen analysointiin ja laadullista tutkimusotetta yksilökohtaisten kokemusten selvittämiseen.

Ilmavoimien ilmapiirin olemuksen ja tunnuspiirteiden selvittäminen oli tärkeää, koska ilmapiirillä on yhteys lukuisiin asioihin. Ensinnäkin tutkimuksissa on havaittu, että hyvällä ilmapiirillä on positiivinen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin⁸. Hyvän ilmapiirin voidaan siis olettaa edesauttavan ilmavoimia selviytymään sekä rauhanaikaisesta toiminnasta että poikkeustilanteista.

Toiseksi on havaittu, että hyvä ilmapiiri on merkittävä voimavara ilmavoimille puolustushaaran teknisyydestä johtuen. Hyvä ilmapiiri vähentänee yksilön pienuuden kokemusta, vaikka runsaasti voimavaroja kohdistetaan uusiin laitteisiin yksilöiden tarpeiden sijaan⁹. Tekniikan kehittyessä ilmavoimissa on totuttu jatkuviin toimintakulttuurin muutoksiin kenties perinteisiä maavoimayksiköitä kauemmin. Tekniikan luomia mahdollisuuksia on hyödynnetty myös toiminnan inhimillisillä osa-alueilla, kuten johtamisessa. Esimerkiksi lentoharjoitusten riskianalyseissä ja toiminnan ohjaamisessa on jo jonkin aikaa käytetty tietoteknisiä välineitä. Ulkomailla onkin esitetty väitteitä, että asevoimien teknistyessä aikaisemmin vain ilmavoimille tunnusomaiset piirteet tulevat yleistymään muualla puolustusvoimissa¹⁰. Jos näin tapahtuu, on myös ilmavoimien ilmapiirin erityispiirteiden tuntemus koko puolustusvoimien edun mukaista.

Kolmanneksi on havaittu, että hyvä opetusilmapiiri on ilmavoimien lentokadettien uramotiivaatiota vahvistava tekijä. Vaikka esimerkiksi riittävät tulot ja varma työpaikka on koettu tärkeiksi, myös työyhteisön hyvä ilmapiiri on kuulunut kadettien myönteisiin uraodotuksiin.¹¹ Havainto on mielenkiintoinen ja haasteellinen, sillä jo nuoret opiskelijat asettavat suuria odotuksia tulevan työyhteisönsä ilmapiirille. Hyvä työilmapiiri on myös lisännyt merkittävästi nuorten lentoupseerien työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista¹². Kaikki nämä seikat sekä se, että puolustusvoimien työilmapiirikyselyissä ilmavoimien ilmapiiri on koettu hieman puolus-

tusvoimien yleisiä keskiarvoja huonommaksi (ks. Liite 4), vahvistavat sitä käsitystä, että ilmavoimien ilmapiirin tutkimista ja kehittämistä tulee jatkossa syventää entisestään¹³.

Yhteenvetona voidaan todeta ilmapiirin olevan tutkimuskohteena tärkeä sekä ilmavoimille itseään jatkuvasti kehittäväenä puolustushaarana että tutkijalle tulevana ilmavoimien upseerina.

2 TYÖILMAPIIRI TUTKIMUSKOHTEENA

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Ensin paneudutaan organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin käsitteinä. Tämän jälkeen syvennyttään työilmapiiriin ja sen tutkimiseen puolustusvoimissa. Lopuksi teoriatieto kootaan yhteen tutkimuksen viitekehyyksessä ja rajataan tutkimuksen tarkastelunäkökulma.

2.1 Organisaatiokulttuuri ilmapiirin yläkäsitteenä

Organisaatio määritellään eri tavoin eri yhteyksissä. Organisaatiolla viitataan organisoimiseen, jäsentymiseen ja järjestettyyn kokonaisuuteen. Organisaation idea on, että erikoistuneena rakenteena se pystyy saavuttamaan enemmän kuin sen osat erikseen.¹⁴ Organisoinnilla tarkoitetaan myös työnjakoa, jossa työntekijät tietävät, mitä toiset tekevät ja miten heidän oma toimintansa niveltyy kokonaisuuteen. Näin ajatellen organisaatio voidaan käsittää sosiaalisesti järjestelmäksi, jossa ihmiset jäsenyytensä tiedostaen toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.¹⁵ Ilmavoimissa erilaisia sosiaalisia järjestelmiä ovat pääosin nuorista miehistä koostuvat lentueet, iältään heterogeenisestä joukosta muodostuvat laivueet ja johtokeskukset sekä yleisesti pitkähkön työkokemuksen omaavista upseereista koostuvat esikunnat.

Organisaatiokulttuuri on käsite, johon nimensä mukaisesti yhdistetään organisaatio ja sille tunnusomainen kulttuuri. Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu joukosta olettamuksia, jotka osoittavat, kuinka ryhmän jäsenet näkevät ulkoiset suhteensa eri ympäristöihin ja sisäiset suhteensa toisiinsa. Schein määrittelee organisaatiokulttuurin sosiaalisesti rakentuneeksi kokonaisuudeksi, joka muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Se kuvaa organisaation arvoja, jotka luovat jäsenten keskuuteen yhteisesti sovitun käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten organisaatiossa tulee käyttäytyä. Edelleen organisaatiot ovat itsessään avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa erilaisten ympäristöjen kanssa.¹⁶

Organisaatiokulttuuri voidaan myös määritellä kollektiiviseksi, osittain tiedostamattomaksi toiminta- ja ajattelumalliksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä¹⁷. Tällaiset tunnusomaiset piirteet syntyvät yksilöiden välisen toiminnan ja sosiaalisen samaistumisen myötä¹⁸. Puolustusvoimien perinteisinä tunnuspiirteinä pidetään kurinalaisuutta ja perinteiden kunnioittamista. Näiden koko puolustusvoimien yhteisten piirteiden lisäksi jokaisella puolustushaaralla on oma tunnusomainen kulttuurinsa¹⁹. Reipasta lentäjähenkä,

korostunutta asiantuntijuutta ja matalahkoa johtamiskulttuuria voidaan pitää ilmavoimille tunnusomaisina toiminnan ja ajattelun ohjaajina. Myös lentoturvallisuudella ja sen kehittämisellä on suuri merkitys ilmavoimien organisaatiokulttuurissa.²⁰

Hofsteden (1993) mukaan organisaatiokulttuuri eroaa yleisestä vallitsevasta kulttuurista, sillä ihmisillä on yleensä mahdollisuus vaikuttaa ja päättää kuulumisestaan organisaatioon. Yleiseen kulttuuriin ihmiset eivät voi niinkään vaikuttaa, sillä jokainen kuuluu syntymästään esimerkiksi tiettyyn kansakuntaan ja sukuun saamatta suurempia vaikutus- ja valintamahdollisuuksia.²¹ Näin ollen olisi ilmavoimien edun mukaista, että puolustushaaran organisaatiokulttuuri – ja tarkemmin työilmapiiri – koetaan mahdollisimman houkuttelevaksi ja hyväksi. Näin ihmiset saadaan tavoittelemaan kuulumista ilmavoimiin sen sijaan, että ilmavoimat joutuvat jatkuvasti kilpailemaan työntekijöistään.

Vaikka tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri ymmärretään Scheinia (1987) mukaillen ilmapiirin yläkäsitteeksi²², eivät tutkijat ole täysin yksimielisiä organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin välisestä suhteesta²³. Denisonin (1996) ja Nakarin (2003) mukaan ilmapiiri on tilannesidonnainen yksilöllinen tuntemus, kun taas organisaatiokulttuuri on pitkähkön ajan saatossa kehittynyt kollektiivinen käsitys²⁴. Reichers ja Schneider (1990) puolestaan korostavat organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin erilaista tutkimusperinnettä. Heidän mukaan organisaatiokulttuurin käsite on myös hieman ilmapiiriä nuorempi.²⁵ Käsitteiden välisestä epäselvyydestä huolimatta ovat tutkijat kuitenkin pääosin yhtä mieltä siitä, että organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä²⁶.

2.2 Ilmapiirin merkitys työyhteisölle

Ilmapiiri on moniulotteinen ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvä ja elävä, käyttäytymiseen vaikuttava ja organisaatiokulttuuria heijastava ilmiö. Ilmapiiri määräytyy sekä organisaation tyypillisten että yksilöiden erityisten ominaisuuksien perusteella.²⁷ Siten ilmapiiri on myös kontekstisidonnainen ja yksilökohtainen tuntemus, jota on vaikea mitata tarkasti²⁸. Ilmapiiriä on kuvattu usein toisilleen läheisin käsittein, kuten organisaatioilmapiiri ja -ilmasto (ks. Liite 1). Työyhteisön ilmapiiristä käytetään myös nimitystä työilmapiiri²⁹. Tässä tutkimuksessa käytetään yleisestä ilmapiirin tutkimuksesta käsitettä ilmapiiri, kun taas työilmapiirillä viitataan selvyuden vuoksi puolustusvoimien työilmapiirikyselyn mukaiseen tarkempaan käsitteelliseen kokonaisuuteen (ks. Luku 2.3).

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa kaikkeen työyhteisön toimintaan ja jokaiseen yhteisössä työskentelevään henkilöön. Yleisesti hyvä ilmapiiri on yhteydessä työyhteisön tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin, koska työntekijät saavat aikaan enemmän työyhteisössä, jossa vallitsee hyvä ilmapiiri.³⁰ Hyvälle ilmapiirille on myös tunnusomaista työntekijöiden työhön sitoutuminen, halu kuulua ryhmään ja yhteinen ymmärrys siitä, miten työt tehdään. Lisäksi työntekijöiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus.³¹ Tällöin toiminta on uusia ideoita synnyttävää ja osallistuvaa, jossa myös eriävät mielipiteet ovat sallittuja³².

Johtaminen ja johtamistyyli ovat keskeisiä ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä³³. Scheinin (1987) mukaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin organisaatiokulttuurin luominen ja johtaminen³⁴. Myös ilmapiirin vaaliminen ja kehittäminen on keskeinen johtamisen alue, sillä se lisää organisaatioon sitoutumista ja työntekijöiden hyvinvointia sekä hillitsee työntekijöiden vaihtuvuutta³⁵. Toisaalta esimies ei ole yksin vastuussa hyvästä ilmapiiristä, vaan vastuu on koko henkilöstöllä. Jokaisen henkilökohtainen sitoutuminen yhteiseen päämäärään on tärkeää.³⁶ Vaikka organisaatiokulttuuri vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, muutosta tavoiteltaessa ilmapiiriin on kuitenkin helpompi vaikuttaa kuin kulttuuriin, koska kulttuurin muutokset tapahtuvat usein pitkän ajan kuluessa³⁷.

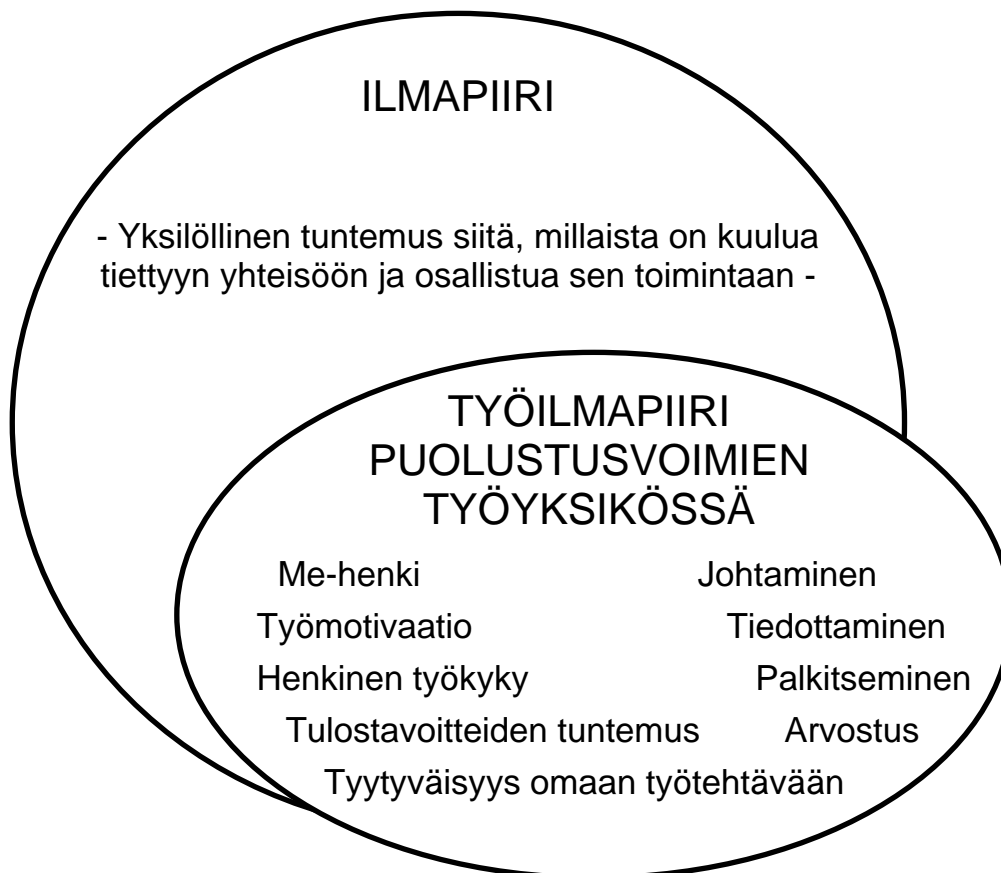
2000-luvulla puolustusvoimissa tavoitellaan ymmärtävää ja luottamukseen perustuvaa johtamistyyliä, joka mukailee syväjohtamisen oppeja. Syväjohtaminen on oppivan organisaation piirteitä muistuttava johtamismalli, joka tarjoaa johtajalle perusteet kehittyä ja kasvaa johtajana.³⁸ Tämä puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa suosittu malli korostaa ensisijaisesti ihmisten johtamista, eikä sen avulla kyetä selittämään perusteellisesti ryhmän johtamiseen liittyviä prosesseja³⁹. Sen avulla voidaan kuitenkin vaikuttaa yksilökohtaiseen tuntemukseen yhteisöön kuulumisesta, jota ilmapiiri puhtaimmillaan on.

Myös ammattiasema vaikuttaa yksilön työyhteisössä kokemaan ilmapiiriin. Nakarin (2003) mukaan johto- ja esimiestehtävissä toimivat kokivat ilmapiirin toisia työntekijöitä paremmaksi⁴⁰. Myös Seppälän (2000) sairaalakontekstiin sijoittuva tutkimus antoi viitteitä siitä, että esimiesasemassa olevat hoitajat ja tutkimushenkilöstö kokivat ilmapiirin muita ammattiryhmiä parempana⁴¹. Edelleen samansuuntaiseen tulokseen päädyttiin tutkittaessa ruotsalaisen lennonjohtohenkilöstön kokemaa ilmapiiriä. Arvidssonin ym. (2006) mukaan oli havaittavissa selviä eroja ruotsalaisten hallinnollisten ja operatiivisten lennonjohtotyöntekijöiden kokemassa ilmapiirissä. Hallinnolliset työntekijät kokivat ilmapiirin yleisesti positiivisempana kuin operatiiviset työtoverit.⁴² Soinisen (1995) lentopuseereiden työmotivaatiota käsittelevässä tutkimuksessa tehtiin kuitenkin päinvastainen havainto: operatiivinen työ ilmavoimissa koettiin

hallinnollista esikuntatyöskentelyä motivoivampana ja esikuntatyöskentelyyn liitettiin myös heikohko ilmapiiri⁴³.

2.3 Työilmapiiri ja sen tutkiminen puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa ilmapiiriä on tutkittu vuodesta 1996 alkaen puolustusvoimien työilmapiirikyselyin. Kyselyn yksittäisistä kysymyksistä osa on vaihtunut vuosien varrella, mutta aihealueet ja kyselyn painotukset ovat pysyneet lähes samoina. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä mitataan työilmapiiriä useilla yleistä ilmapiirin käsitettä tarkentavilla osa-alueilla.⁴⁴ Tässä tutkimuksessa käsiteltiin yhdeksää työilmapiirin osa-aluetta, jotka ovat me-henki, työmotivaatio, tyytyväisyys omaan työtehtävään, johtaminen, tiedottaminen, palkitseminen, arvostus, henkinen työkyky ja tulostavoitteiden tuntemus. (ks. Kuvio 1.)



Kuvio 1. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn osa-alueet ilmapiirin osana.

Puolustusvoimien työilmapiirikysely on noin 70 kysymyksestä muodostuva strukturoitu kysymyssarja (ks. Liite 2), joka käsittelee työtä ja työympäristöä laaja-alaisesti. Sisällöltään puolustusvoimien työilmapiirikysely muistuttaa Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -

haastattelututkimusta ja Tilastokeskuksen työolotutkimusta, joskin puolustusvoimien työilmapiirikysely on näitä suppeampi. Valtaosaan työilmapiirikyselyn kysymyksiä on viisi vastausvaihtoehtoa (A-E), joista tulosten käsittelyvaiheessa muokataan viisiportainen vertailuasteikko (5-1). Joissakin kysymyksissä on myös esitetty seitsemän vastausvaihtoehtoa, jotka on kuitenkin tulosten selkeyttämiseksi skaalattu jälkikäteen viisiportaiselle asteikolle. Työilmapiiriä koskevien kysymysten lisäksi työilmapiirikyselyssä kartoitetaan muutamia vastaajien taustamuuttujia. Näistä keskeisiä ovat henkilöstöryhmä ja palveluspaikka työyksikön tarkkuudella.

45

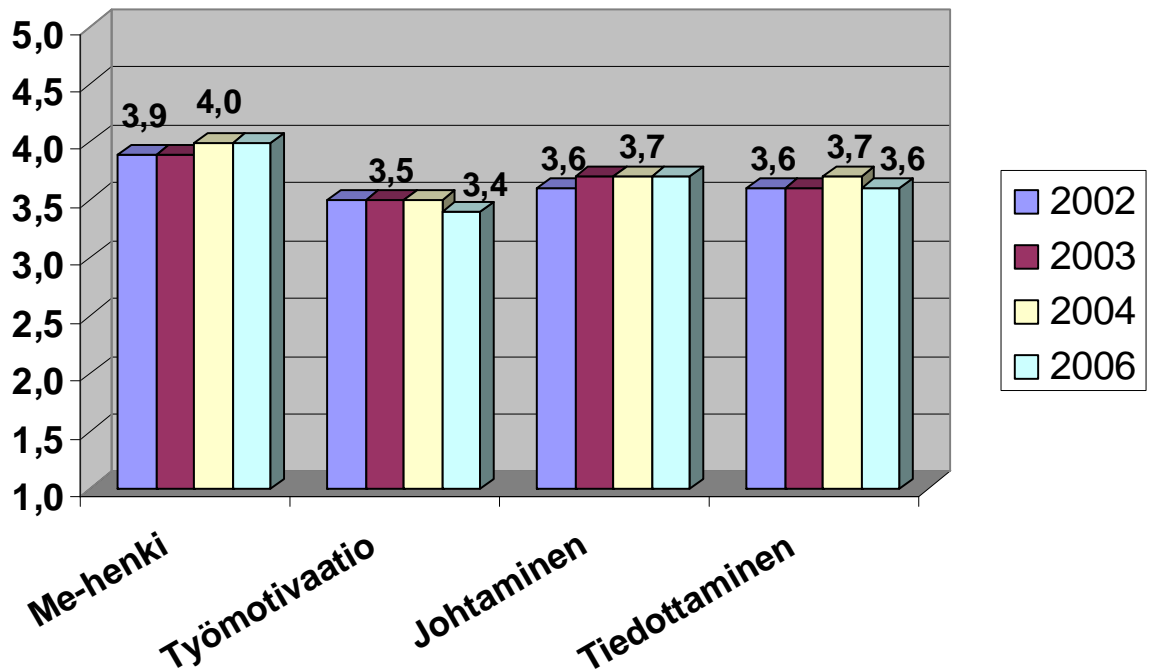
Puolustusvoimien työilmapiirikysely on koko puolustusvoimien henkilöstöä koskeva kokonaistutkimus, joka toteutetaan joukko-osastoittain Pääesikunnan ohjeistamana. Aluksi työilmapiirikysely järjestettiin vuosittain, mutta vuodesta 2004 alkaen on riittänyt, että kysely toteutetaan työyksiköissä joka toinen vuosi. Työilmapiirikysely voidaan kuitenkin haluttaessa järjestää yhä vuosittain.⁴⁶ Kyselyyn vastaamiseen on perinteisesti käytetty optisesti luettavia lomakkeita ja näin saadut tulokset on tallennettu Jotos-tietokoneohjelmaan. Vuodesta 2008 alkaen kysely toteutetaan sähköisesti henkilöstön omilta työasemilta NetJotos-järjestelmällä. Tulokset ovat kunkin joukko-osaston käytettävissä. Tämän lisäksi ne lähetetään Maanpuolustuskorkeakoulun Käyttäytymistieteiden laitokselle, jossa tiedot tarkastetaan ja kootaan yhteen tilastollisia analyysyjä varten. Työilmapiirikyselyn kaikissa vaiheissa korostetaan yksilönsoojaa.⁴⁷

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tarkoitus on helpottaa työyksiköiden kehittämistä. Kysely toimii myös johtamisen apuvälineenä ja auttaa esimiehiä tunnistamaan työilmapiirin vahvuudet ja heikkoudet. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tärkeimpiä tuloksia ovat organisaation ruohonjuuritason, esimerkiksi perusyksikön tai osaston, havainnot työilmapiirin kehityksestä. Tulokset lasketaan myös joukko-osastojen, sotilasläänien, puolustushaarojen ja koko puolustusvoimien tasolla. Pieni osa tuloksista julkistetaan myös osana puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksiä.⁴⁸

2.4 Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn osa-alueet

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn valtakunnallisten tulosten esittäminen julkisuudessa on usein rajoittunut muutamien keskeisten osa-alueiden tarkasteluun. Esimerkiksi puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksissä työilmapiirikyselyn tulokset esitetään vain me-hengen, työmotivaation, johtamisen ja tiedottamisen näkökulmasta (ks. Kuvio 2). Näiden neljän työilma-

piirikyselyn osa-alueen ulkopuolelle jää kuitenkin valtaosa puolustusvoimien työilmapiirikyselyn kysymyksistä (ks. Liitteet 2 ja 3).⁴⁹



Kuvio 2. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn puolustusvoimia kuvaavat yleiset tulokset vuosina 2002–2006.⁵⁰

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin neljän edellä mainitun osa-alueen lisäksi myös muutamia tähän mennessä hieman vähemmälle huomiolle jääneitä puolustusvoimien työilmapiirikyselyn osa-alueita. Jotta työilmapiiristä saatiin mahdollisimman tarkka käsitys, tässä tutkimuksessa käsitellyt työilmapiirin osa-alueet valittiin kahden puolustusvoimien työilmapiirikyselyn parissa työskentelevän asiantuntijan johdolla⁵¹. Käsiteltävät osa-alueet ovat me-henki, työmotivaatio, tyytyväisyys omaan työtehtävään, johtaminen, tiedottaminen, palkitseminen, arvostus, henkinen työkyky ja tulostavoitteiden tuntemus. Nämä osa-alueet esitellään tarkemmin seuraavaksi.

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä **me-henki** viittaa ryhmäkiinteyteen. Me-hengellä tarkoitetaan sekä pienissä muutaman hengen ryhmissä että kokonaisissa yksiköissä koettua henkeä. Työilmapiirikyselyssä näitä kahta asiaa mitataan eri kysymyksillä. Viimeaikaisissa kyselyissä me-henkeä on mitattu yhteensä viidellä väittämällä, jotka antavat tietoa erikokoisten työyksiköiden sisäisestä hengestä.⁵² Me-henki on määritelmänsä mukaisesti läheinen vastine tässäkin tutkimuksessa esitetylle yleiskäsitteelle ilmapiiri. Me-henkeä on käsitteiden läheisyydestä johtuen joskus puolustusvoimien työilmapiirikyselyiden yhteydessä nimitetty harhaan johtavasti työilmapiiriksi⁵³.

Työmotivaatiolla käsitetään työntekijöiden halua työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työmotivaatio voi olla sekä ulkoista että sisäistä. Ulkoisen motivaation lähteenä voi olla esimerkiksi palkka ja työsuhde-edut, kun taas sisäinen motivaation synnyttää usein työtehtävien itsenäisyys ja haasteellisuus. Vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä työmotivaatiota mitattiin viidellä kysymyksellä.⁵⁴ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätösten yhteydessä työmotivaatiota on kutsuttu motivoituneisuudeksi⁵⁵, mutta tarkan määritelmän mukaan puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä mitataan juuri työmotivaatiota⁵⁶.

Tyytyväisyys omaan työtehtävään on työmotivaation lähikäsite ja se tarkoittaa yksilön suhtautumista juuri omaan työtehtävään erotuksena työkavereista ja yleisestä työympäristöstä. Tyytyväisyys omaan työtehtävään on eri asia kuin yleisempi työtyytyväisyyden käsite. Viime aikoina tyytyväisyyttä omaan työtehtävään on mitattu puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä kolmella kysymyksellä.⁵⁷

Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka avulla johtaja pyrkii saamaan organisaation jäsenet toimimaan haluttujen päämäärien suuntaisesti⁵⁸. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä johtaminen kuvaa laaja-alaisesti lähimmän esimiehen toimintaa ja valmiuksia. Näistä keskeisiä ovat kannustus, tuki, oikeudenmukaisuus, pätevyys ja työyksikön toiminnan tuntemus. Varsinaisten johtamista käsittelevien kysymysten lisäksi useat puolustusvoimien työilmapiirikyselyn kysymykset ja osa-alueet ovat myös yhteydessä lähiesimieheen ja johtamiseen. Esimerkiksi henkilökohtaisen arvostuksen heikkeneminen voi muokata yksilön tunteita esimiestä kohtaan aiempaa kielteisemmiksi, vaikka itse esimiestoiminta ei olisikaan heikentynyt. Itse johtamista on tarkasteltu vuoden 2006 työilmapiirikyselyssä kuudella kysymyksellä.⁵⁹

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyissä **tiedottaminen** sisältää kokoukset, tiedonvälittämisen ajankohtaisista asioista ja helpon tiedon saannin. Keskeisenä on nähty myös lähimmän esimiehen tehtäviin kuuluva tiedonvälittäminen. Käsiteltävien aiheiden läheisyys lienee vaikuttanut siihen, että tiedottaminen ja johtaminen on koettu hyvin samansuuntaisesti puolustusvoimien työilmapiirikyselyissä (ks. Kuvio 2). Vuonna 2006 tiedottamista mitattiin kolmella väittämällä.⁶⁰

Myös **palkitseminen** mielletään puolustusvoimien työilmapiirikyselyissä usein lähimmän esimiehen tehtäväksi. Palkitseminen voi olla sekä materiaalista, kuten palkka ja stipendit, että ei-materiaalista, kuten kunniamerkit ja julkinen kiitos. **Arvostus** on hyvin lähellä palkitsemista. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyissä arvostuksen voi katsoa liittyvän pääosin lähiesi-

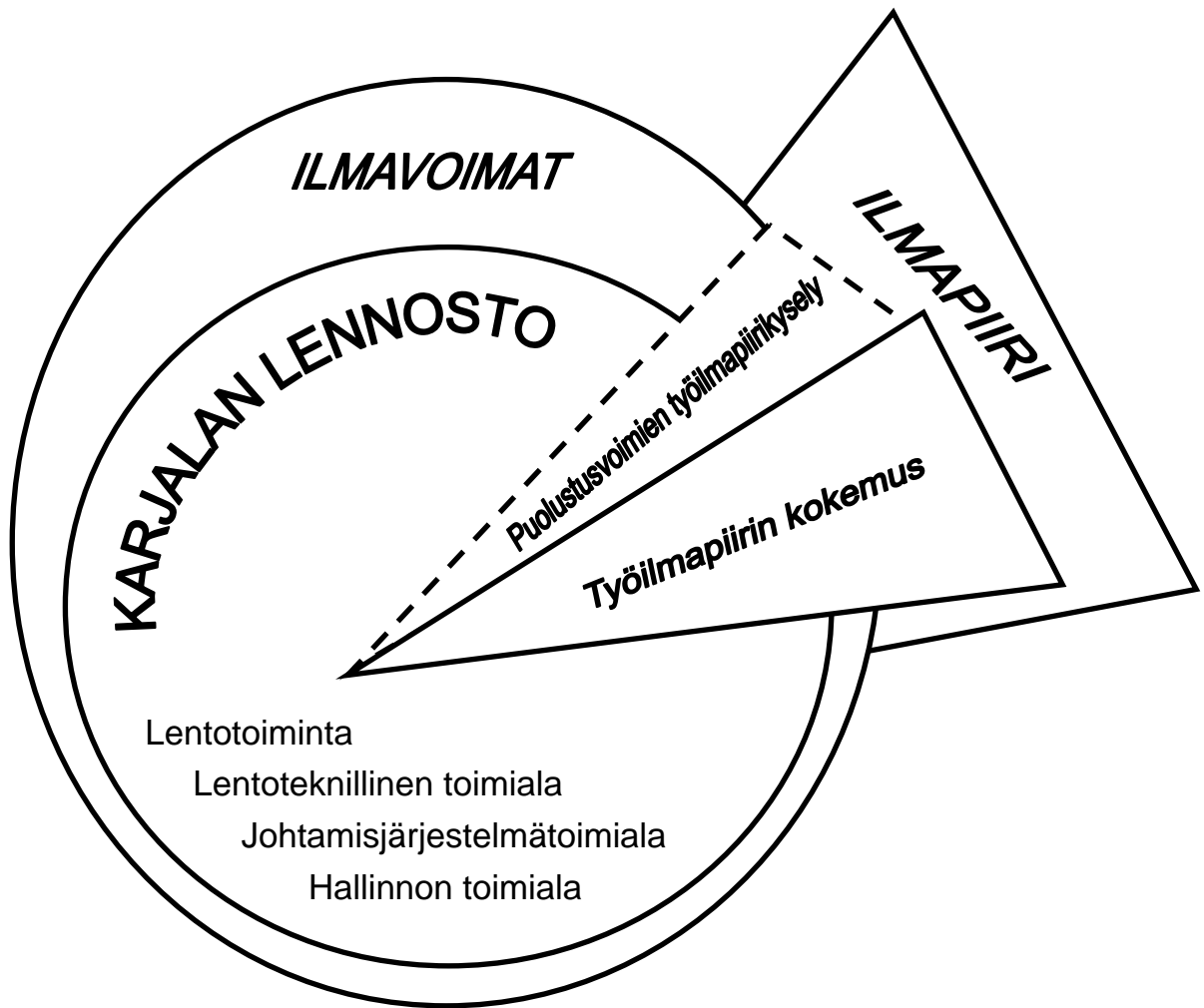
mieheen, vaikka arvostus on esimiehen lisäksi riippuvainen muun muassa työtovereista ja alaisista. Tosin arvostuksen antoa pidetään yhtenä esimiehen useista palkitsemiskeinoista. Viimeaikaisissa puolustusvoimien työilmapiirikyselyissä on ollut yksi palkitsemista ja yksi arvostusta mittaava kysymys.⁶¹

Henkistä työkykyä tarkastellaan puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä yleisenä työssä jaksamisena, jonka ääri-ilmio on työuupumus. Työuupumus kehittyy usein pitkällä aikavälillä. Se alkaa uupumisasteisena väsymyksenä ja voi johtaa lopulta kyyniseen asenteeseen työtä kohtaan. Viime vuosina puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä henkisen työkyvyn mittaamiseen on käytetty Työterveyslaitoksen uupumisasteista väsymystä mittaavaa kuuden kysymyksen sarjaa. Tässä kysymyssarjassa vastausvaihtoehtoja on ollut Työterveyslaitoksen mallin mukaisesti seitsemän, mutta tulokset on skaalattu muun puolustusvoimien työilmapiirikyselyn kanssa yhtenevälle viisiportaiselle asteikolle.⁶²

Tulostavoitteiden tuntemusta on mitattu puolustusvoimien työilmapiirikyselyissä jo vuosien ajan kahdella kysymyksellä jotka käsittelevät sitä, miten yksilö tuntee omat ja työyhteisönsä tulostavoitteet. Koska vuosittaisissa kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijöiden henkilökohtaisia suorituksia ja suunnataan työyksikön henkilöstövoimavaroja tulevien tavoitteiden saavuttamiseksi, on tulostavoitteiden tuntemus tärkeää sekä yksilöille että koko organisaatiolle.⁶³

2.5 Tutkimuksen tarkastelunäkökulma ja viitekehys

Tämän tutkimuksen kohteena oli Karjalan lennoston työntekijöiden kokema työilmapiiri, jonka ympärille tutkimuksen viitekehys rakentui (ks. Kuvio 3). Työilmapiirillä tarkoitettiin puolustusvoimien työilmapiirikyselyn mukaista yleistä ilmapiirin käsitettä tarkentavaa käsitteellistä kokonaisuutta. Työilmapiiriä tarkasteltiin yhdeksällä puolustusvoimien työilmapiirikyselyn osa-alueella, joita ovat me-henki, työmotivaatio, tyytyväisyys omaan työtehtävään, johtaminen, tiedottaminen, palkitseminen, arvostus, henkinen työkyky ja tulostavoitteiden tuntemus. Erotuksena puolustusvoimiin keskittyvään työilmapiiriin käytettiin yleistä ilmapiiritutkimusta käsiteltäessä puolestaan käsitettä ilmapiiri. Ilmapiirillä viitattiin abstraktiin yksilölliseen tuntemukseen tai tunnelmaan, joka on läsnä tietyn yhteisön toiminnassa.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys.

Suomen ilmavoimista, joista käytettiin yleisnimitystä ilmavoimat, tarkasteltiin yhtä joukko-osastoa, Karjalan lennostoa. Karjalan lennoston yleisen työilmapiirin kuvauksen ohella tämän tutkimuksen pyrkimyksenä oli hankkia tietoa mahdollisista toimialakohtaisista tunnuspiirteistä ja niiden yhteydestä koettuun työilmapiiriin. Tarkastelun kohteena oli neljä ilmavoimien toimialaa: lentotoiminta, lentoteknillinen toimiala, johtamisjärjestelmätoimiala ja hallinnon toimiala. Toimialoja kuvaillaan tarkemmin Karjalan lennoston esittelyn yhteydessä (ks. Luku 5.4). Toimialajaon ohella tarkasteltiin myös työilmapiiriä operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien näkökulmasta.

Yksilöllistä työilmapiirin kokemista tutkittiin teemahaastatteluin Karjalan lennostossa. Teemahaastattelun kysymysten asetteluun tueksi analysoitiin uudelleen vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tuloksia, joiden avulla luotiin perusta työilmapiirin laadulliselle tutkimukselle. Koska puolustusvoimien työilmapiirikyselyt pohjautuvat sosiaalipsykologiaan, oli myös tämän tutkimuksen pääasiallinen näkökulma sosiaalipsykologinen. Sosiaalipsykologisen näkökulman valintaa puolsi myös tutkimuksen tavoite yhdistää yksittäisten henkilöiden

kokemukset koko lennoston ilmapiirin yleisten tunnuspiirteiden kuvaukseksi. Vaikka työilmapiiri ja yleiset ilmapiirikokemukset pohjautuvat yksilölähtöisiin havaintoihin, oli myös huomioitava, että erilaiset ryhmätoiminnot, kuten tiimityöskentely ja yhteistyöprojektit, ovat työyhteisöille tunnusomaisia. Toiminta työyhteisössä on hyvin harvoin täysin yksilölähtöistä ja vain yhtä toimijaa palvelevaa.

Oman painotuksensa tutkimukseen antoivat myös Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen tieteenalan käytännöt. Johtamisen tutkimuskentästä tämän tutkimuksen taustalla vaikuttivat organisaatiokulttuuri ja ihmisten johtaminen eli leadership. Pääpaino oli organisaatiokulttuurissa, joka jäsentää ilmapiiriä ja sen muodostumista yhteisössä. Tutkielman yhtenä mielenkiinnon kohteena oli myös johtamisen merkitys työilmapiiriin.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia tietoa työntekijöiden kokemasta työilmapiiristä Karjalan lennostossa.

Tutkimustehtävää lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisena koetaan Karjalan lennoston työilmapiiri?
2. Onko Karjalan lennoston eri toimialoilla (lentotoiminta, lentoteknillinen toimiala, johtamisjärjestelmätoimiala ja hallinnon toimiala) erityisiä työilmapiiriä kuvaavia tekijöitä ja onko eri toimialoilla koetussa työilmapiirissä eroja?
3. Eroavatko kokemukset työilmapiiristä operatiivisissa ja hallinnollisissa tehtävissä?

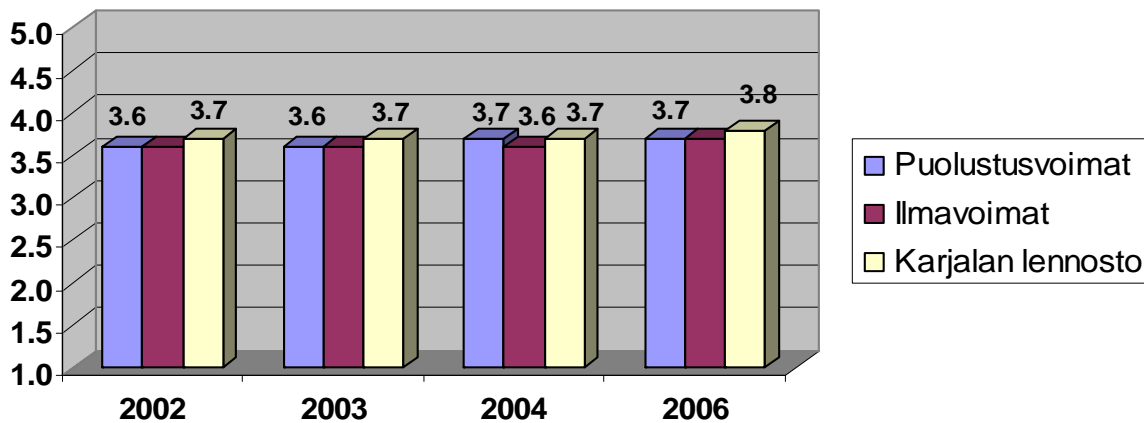
4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Ensin esitellään yleisesti tutkimusote ja valittu tutkimuskohde. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetyt aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

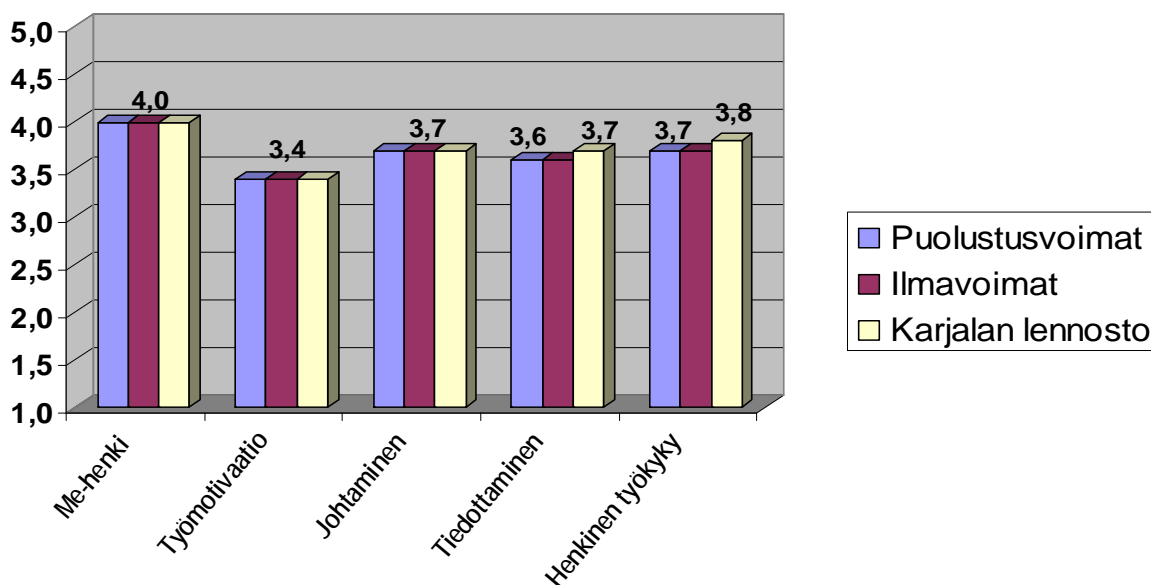
4.1 Tutkimusote ja tutkimuskohde

Tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia tietoa työntekijöiden kokemasta työilmapiiristä Karjalan lennostossa. Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta. Määrällistä tutkimusotetta käytettiin vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyä uudelleen analysoitaessa. Näin luotiin perusteet Karjalan lennoston työilmapiirin laadulliselle tutkimukselle ja haastatteluissa käsitellyille teemoille. Karjalan lennoston yleisen työilmapiirin lisäksi selvitettiin työilmapiirin mahdollisia toimialakohtaisia tunnuspiirteitä. Tätä varten luotiin uusi toimialajako, joka muodostui neljästä ilmavoimien toimialasta: lentotoiminnasta, lentoteknisestä toimialasta, johtamisjärjestelmätoimialasta ja hallinnon toimialasta. Näiden ohella tarkasteltiin työilmapiiriä myös operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien näkökulmasta.

Laadullista tutkimusotetta käytettiin, jotta työilmapiirin tutkimus olisi aiempaa laajalaisempaa. Määrällisten ilmapiirikyselyiden on nimittäin aikaisemmassa tutkimuksessa todettu onnistuvat vain harvoin kuvaamaan yhteisön sisäisiä työoloja syvällisesti, vaikka määrälliset menetelmät ovatkin usein erinomaisia vertailtaessa eri yksiköiden ilmapiiriä.⁶⁴ Laadullisen tutkimusotteen hyödyntämistä tukivat myös puolustusvoimien työilmapiirikyselyissä ilmenneet hyvin pienet vuosittaiset muutokset, jotka tekivät tulosten tulkinnan ongelmalliseksi, sillä tilastollisesti merkittäviä muutoksia ei juuri ole ollut (ks. Kuvio 4 ja Liite 4). Erot työilmapiirin osa-alueilla olivat myös melko pieniä verrattaessa Karjalan lennoston tuloksia yleisesti ilmavoimiin ja puolustusvoimiin (ks. Kuvio 5).⁶⁵



Kuvio 4. Henkisen työkyvyn kehitys puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä vuosina 2002–2006.⁶⁶



Kuvio 5. Vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn keskeisiä tunnuslukuja.⁶⁷

Koska ilmavoimien työilmapiiriä on tarkasteltu laadullisesti hyvin vähän, oli nyt perusteltua keskittyä ilmavoimien yhden yksikön tarkempaan tarkasteluun. Tämän tutkimuksen kohdeyh-teisöksi valittiin Karjalan lennosto, jota kuvaillaan tarkemmin luvussa 5 (ks. Luku 5). Puolus-tushaaran kokonaisuutena ajatellen ilmapiiritarkastelu haluttiin ulottaa perinteisten lentoupseeri-en työympäristöjen sijaan laajemmin ilmavoimien eri aloilla työskenteleviin ammattiryhmiin. Lennoston tarkastelu tarjosi mahdollisuuden tähän, sillä lennoston voidaan ajatella mallinta-van ilmavoimia pienoiskoossa.

4.2 Aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelminä käytettiin aiemmin kyselynä kerättyä valmista määrällistä aineistoa ja laadullista teemahaastattelua (ks. Taulukko 1). Aineistojen hyödyntämiselle asetettiin toisistaan poikkeavat tavoitteet. Määrällinen aineisto toimi työilmapiiriin ja haastatteluteemojen tietoperustana, kun taas laadullisen aineiston osalta keskityttiin koetun työilmapiiriin kuvailuun. Näin tutkimuksen keskeisin uutta tietoa tuottava aineisto muodostui laadullisin menetelmin toteutetuista teemahaastatteluista.

Taulukko 1. Tutkimusaineisto ja -menetelmät.

Aineisto	Puolustusvoimien työilmapiirikysely	Haastatteluaineisto
Kohdejoukko	Karjalan lennoston henkilöstö	Karjalan lennoston henkilöstö
Aineiston hankinnan ajankohta	Vuosi 2006	Vuosi 2008
Aineiston hankintamenetelmä	Valmis aineisto	Teemahaastattelu
Aineiston analyysimenetelmä	Sisällönanalyysi	Sisällönanalyysi
Otos	Kokonaistutkimus (393 vastaajaa)	16 haastateltavaa
Aineiston hyödyntäminen	Työilmapiiriin ja haastattelu-teemojen tietoperusta	Koetun työilmapiiriin kuvailu

4.2.1 Määrällisen aineiston hankinta

Tutkimuksessa käytetty valmis aineisto oli vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselynä kerätty määrällinen aineisto. Puolustusvoimien työilmapiirikysely on noin 70 kysymyksestä muodostuva strukturoitu kysymyssarja, joka käsittelee työn ja työilmapiiriin eri osaluokkia, kuten lähimmän esimiehen toimintaa, työmotivaatiota ja me-henkeä⁶⁸ (ks. Luvut 2.3–2.4). Vuoden 2006 kysely oli viimeisin Karjalan lennostossa järjestetty työilmapiirikysely. Tämän tutkimuksen julkistamiseen mennessä on tosin ehditty toteuttaa syksyyn 2008 ajoittunut uusi sähköinen työilmapiirikysely. Vuoden 2006 kysely oli onnistunut Karjalan lennostossa hyvin, sillä lennoston henkilöstön vastausaktiivisuus nousi edellisistä vuosista vastauspro-

sentin ollessa ensimmäisen kerran yli 90 prosenttia. Muutamissa yksiköissä kysely onnistui jopa tavoittamaan kaikki yksikön työntekijät.⁶⁹ (ks. Taulukko 2.)

Taulukko 2. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn vastausprosentit Karjalan lennoston vuosina 2003–2006.⁷⁰

Yksikkö	2003 (%)	2004 (%)	2006 (%)
Esikunta	93 %	94,9 %	96,9 %
Tukikohtakomppania	90 %	100 %	100 %
7. Pääjohtokeskus	94 %	92,5 %	96,1 %
Hävittäjälentolaivue 31	60 %	70,8 %	94,6 %
Lentokonekorjaamo	76 %	79,2 %	93,8 %
Viestikorjaamo	85 %	83,9 %	98,3 %
Huoltokeskus	58 %	75 %	100 %
Tutka-asemat	74 %	86,4 %	95,2 %
Vartiosto	-	53,3 %	75 %
Karjalan lennoston henkilöstö yhteensä	83,9 %	78,9 %	90,6 %

4.2.2 Laadullisen aineiston hankinta

Laadullisen aineiston hankintaan käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelussa käsiteltävät keskeiset aiheet eli teemat oli ennalta suunniteltu ja ne olivat samat kaikille haastateltaville. Haastattelun onnistunut kohdentaminen juuri ennalta valittuihin teemoihin edellytti huolellista aihepiiriin perehtymistä, johon tässä tutkimuksessa käytettiin sekä työn teoriaosaa että valmiin kyselyaineiston analyysin tuloksia (ks. Luvut 2 ja 6.1).⁷¹

Teemahaastattelut toteutettiin Karjalan lennoston syksyllä 2008 ja niihin osallistui yhteensä 16 työntekijää. Haastateltavia oli neljä jokaiselta käsitellyltä toimialalta. Haastateltaviksi pyydettiin Karjalan lennoston esikunnan henkilöstöä hallinnon toimialalta, 7. Pääjohtokeskuksen henkilöstöä johtamisjärjestelmätoimialalta, lentokonekorjaamon henkilöstöä lentotekniseltä toimialalta ja Hävittäjälentolaivue 31:n upseereita lentotoiminnasta. Haastattelut mahdollistivat kyseisten yksiköiden yhteyshenkilöt: Karjalan lennoston henkilöstöpäällikkö, pääjohtokeskuksen päällikkö, lentokonekorjaamon johtaja ja hävittäjälentolaivueen komentaja. Yhteyshenkilöt rekrytoivat haastateltavat heille annettujen ohjeiden mukaisesti: haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistumisen edellytyksenä oli vähintään yhden vuoden

työkokemus Karjalan lennostossa (ks. Liite 5). Näin pyrittiin varmistamaan, että haastateltavilla on riittävästi omakohtaista kokemusta työilmapiiristä nimenomaan Karjalan lennostossa, ja rajaamaan käsittelyn ulkopuolelle mahdollisten edellisten työyhteisöjen kokemukset. Jokainen haastateltava edusti näkemyksineen samaan aikaan kolmea kokonaisuutta: Karjalan lennostoa joukko-osastona, edustamaansa ilmavoimien toimialaa sekä joko operatiivisia tai hallinnollisia tehtäviä.

Haastattelussa käsiteltävät teemat olivat tunnustuksen jakaminen ja saaminen, työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä, työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö, tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku sekä lähimmän esimiehen johtamistoiminta. Valitut viisi teemaa muodostettiin ryhmittelemällä teoriaosassa esitetyt työilmapiirin yhdeksän osa-aluetta käsitteellisesti toisiaan läheisiin ryhmiin. Muista teemoista poiketen teemat työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö sekä lähimmän esimiehen johtamistoiminta muotoutuivat molemmat vain yhdestä työilmapiirin osa-alueesta (ks. Taulukko 3). Jotta kaikkien teemojen käsittely olisi yhtä laaja-alaista, käsiteltiin määrällisen aineiston eli vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn analyysissä johtamista ja me-henkeä muista osa-alueista poiketen kahdella kysymyksellä. Tähän ratkaisuun vaikutti myös johtamisen ja me-hengen käsitteellinen monialaisuus (ks. Luku 2.4).

Taulukko 3. Haastatteluteemojen muodostaminen työilmapiirin osa-alueista.

Haastatteluteemat	Työilmapiirin osa-alueet
Tunnustuksen jakaminen ja saaminen	Palkitseminen Arvostus
Työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä	Tyytyväisyys omaan työtehtävään Työmotivaatio Henkinen työkyky
Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö	Me-henki
Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku	Tiedottaminen Tulostavoitteiden tuntemus
Lähimmän esimiehen johtamistoiminta	Johtaminen

Ennen varsinaisten tutkimushaastattelujen aloittamista haastatteluteemat ja -kysymykset esitettiin kahdella ilmavoimien neljännen vuosikurssin kadetilla. Nämä pitivät teemajakoa perusteltuna ja esitettyjä kysymyksiä ymmärrettävinä. Varsinaisen haastattelutilanteen alussa tutkimuksen tarkoitus ja käsiteltävät haastatteluteemat esitettiin jokaiselle haastateltavalle kir-

jallisesti ja suullisesti. Samalla heiltä pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta (ks. Liite 6). Haastattelussa haastateltavia pyydettiin kertomaan esitetyistä teemoista ja keskustelun aikaansaamiseksi näille esitettiin teemojen mukaisia avoimia kysymyksiä, joihin ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja (ks. Liite 7). Haastattelut kestivät 30–60 minuuttia ja ne nauhoitettiin kokonaisuudessaan myöhempää analyysiä varten. Koska haastatteluaineisto osoittautui laadullisesti riittäväksi, ei lisähaastatteluja tarvittu.

Haastatteluissa pyrittiin ennalta laadituista kysymyksistä huolimatta etenemään vapaamuotoisesti keskustellen. Haastateltavat saivat esittää omat näkemyksensä käsiteltävistä teemoista, mikä oli myös suotavaa tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä ajatellen.⁷² Vapaa keskustelu nähtiin haastattelussa antoisana myös siksi, että siinä saattoi tulla esiin asioita, joita tutkija ei ollut osannut liittää kyseiseen ilmiöön⁷³.

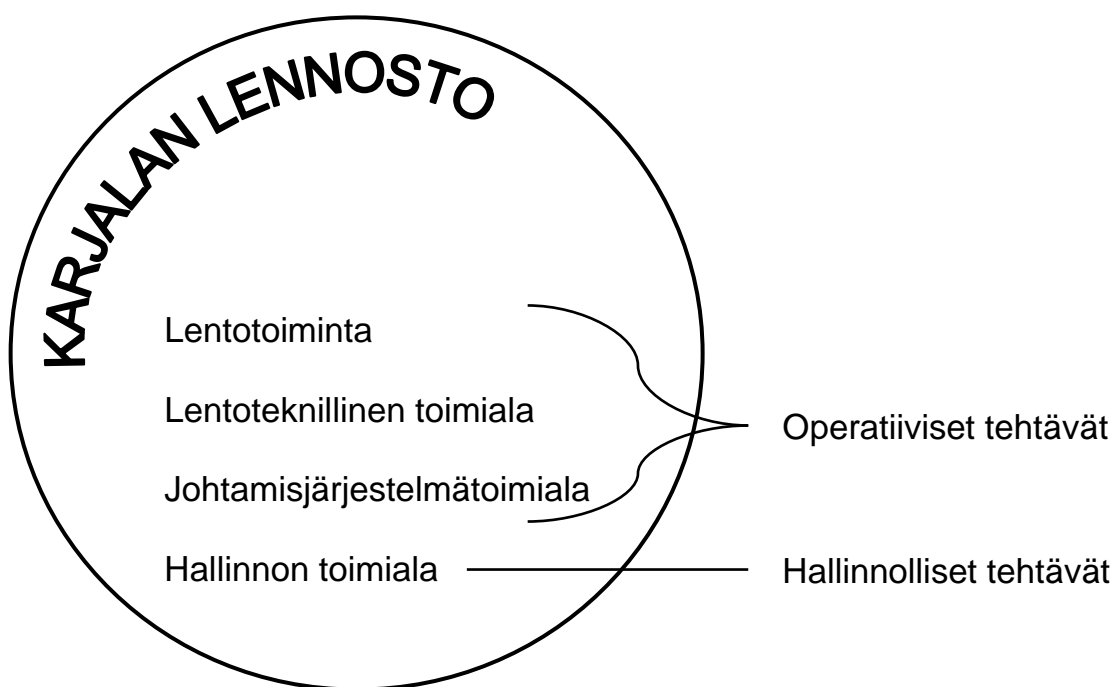
Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita haastateltavien kokemasta työilmapiiristä Karjalan lennostossa. Haastateltavien kuvailemat ilmapiirikokemukset otettiin vastaan juuri sellaisina, kuin he kertoivat niistä. Tutkimusta ohjasi siten epistemologinen oletus tiedon subjektiivisuudesta, jonka mukaan kokemus on tosi, jos haastateltava kokee sen totena⁷⁴. Haastatteluaineiston muodostivat tutkittavien kertomat asiat, jotka ilmenivät lauseina, sanoina ja muina selkeinä kielellisinä ilmaisuina. Tässä tutkimuksessa ei analysoitu haastateltavien äännähdyksiä, eleitä tai muuta sanatonta viestintää. Nämä jätettiin huomiotta haastattelussa, sillä pyrkimyksenä ei ollut minkään asteinen haastatteluvuorovaikutuksen tulkinta. Tämä oli epistemologisesti loogista, koska tässä tutkimuksessa pyrittiin selittämisen sijaan ainoastaan kuvailemaan haastateltavien kokemaa työilmapiiriä. Epistemologiaan sisältyy myös käsitys tiedon yleistettävyydestä. Tässä tutkimuksessa tavoiteltiin laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteiden mukaisesti tutkimukseen osallistuvien yksilöiden näkemykseen tai kokemukseen perustuvaa yksilöllistä tietoa, joka ei ole varauksetta yleistettävää ja täysin objektiivista.⁷⁵ Tästä huolimatta tutkimuksessa pyrittiin löytämään joitakin yleisiä yhtäläisyyksiä ja luomaan aineiston perusteella alustavia ehdotuksia ilmiöistä, jotta tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys olisi osittain mahdollista myös tutkimuskohteen ulkopuolisessa ympäristössä⁷⁶.

4.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sitä käytettiin sekä määrällisen puolustusvoimien työilmapiirikyselyn että laadullisen haastatteluaineiston analyysiin, sillä sisällönanalyysin keinoin voidaan analysoida numeerista aineistoa, kirjoitettua tekstiä ja suullista kommunikaatiota⁷⁷. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tavoitteena oli

sisällönanalyysin keinoin luoda mahdollisimman monipuolinen ja tiivistetty kuvaus Karjalan lennostossa koetusta työilmapiiristä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin Karjalan lennoston yleistä, toimialakohtaista ja tehtäväkohtaista työilmapiiriä (ks. Kuvio 6). Lennoston yleisen ja toimialakohtaisen työilmapiirin tarkastelu muodostivat tutkimuksen pääpainon. Toimialakohtaista työilmapiiriä tarkasteltiin neljän ilmavoimien toimialan eli lentotoiminnan, lentoteknillisen toimialan, johtamisjärjestelmätoimialan ja hallinnon toimialan näkökulmasta. Tehtäväkohtainen työilmapiirin tarkastelu perustui puolestaan operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien tarkasteluun. Tämä toteutettiin yhdistelemällä toimialoja, jolloin uuden tiedon hankkimisen sijaan riitti jo olemassa olevan tiedon uudelleenryhmittely. Lentotoiminta, lentoteknillinen toimiala ja johtamisjärjestelmätoimiala muodostivat operatiiviset tehtävät ja hallinnon toimialan tehtävät määriteltiin hallinnollisiksi. Esitetty jako ei kuitenkaan ollut aukoton, sillä kolmeen operatiiviset tehtävät muodostaneeseen toimialaan kuului myös joitakin hallinnollisia osia, esimerkiksi hävittäjälentolaivueen esikuntalentue (ks. Luku 5).



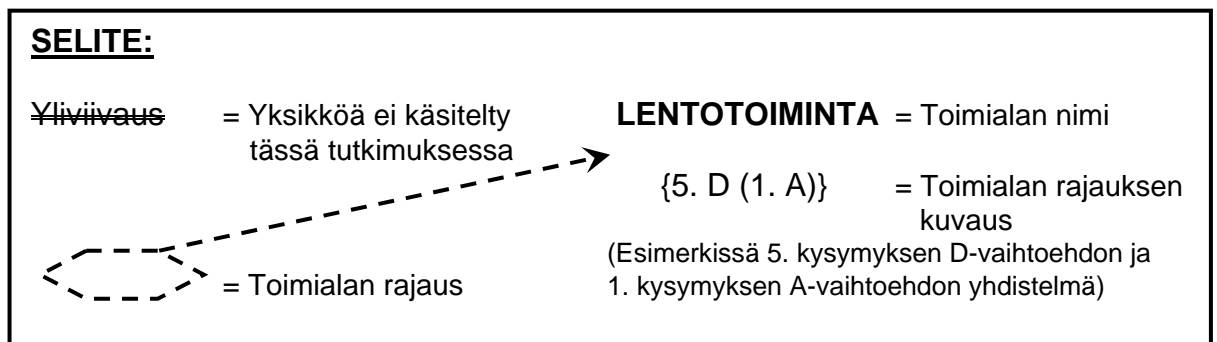
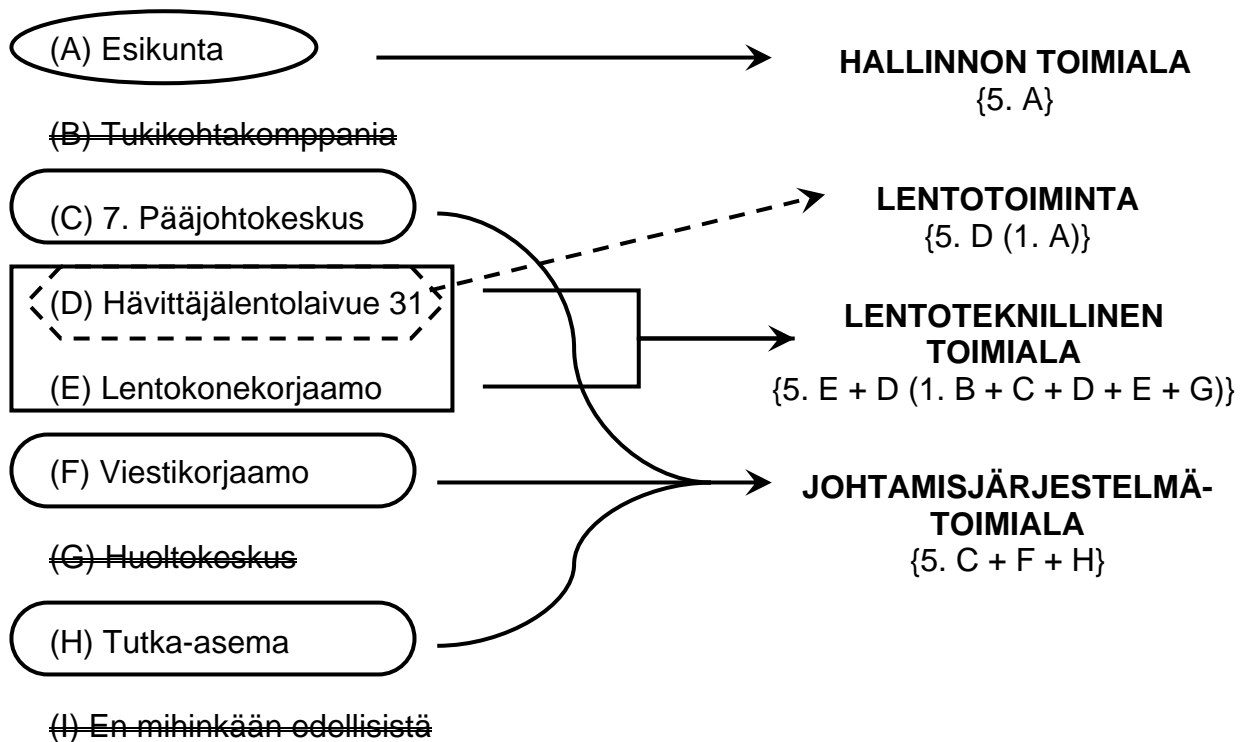
Kuvio 6. Työilmapiirin kolme tarkastelukohdetta: Karjalan lennoston yleinen, toimialakohtainen ja tehtäväkohtainen työilmapiiri.

4.3.1 Määrällisen aineiston analyysi

Määrällisen aineiston eli vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn analyysin tavoitteena oli muodostaa kattava tietoperusta Karjalan lennoston työilmapiiristä ja olla apuna haastatteluteemojen luomisessa. Määrällisen aineiston analyysissä kiinnostus kohdistui erityisesti työilmapiirin tasoon yhdeksällä eri osa-alueella, joita olivat me-henki, työmotivaatio, tyytyväisyys omaan työtehtävään, johtaminen, tiedottaminen, palkitseminen, arvostus, henkinen työkyky ja tulostavoitteiden tuntemus. Kutakin osa-alueita varten valittiin näitä parhaiten kuvaavat työilmapiirikyselyn kysymykset. Johtamisen ja me-hengen osalta valittiin kaksi kysymystä myöhempää haastatteluteemojen ryhmittelyä silmälläpitäen (ks. Luku 4.2.2). Muilta osa-alueilta poimittiin yhdet kysymykset. Kysymykset valittiin kahden puolustusvoimien työilmapiirikyselyn parissa työskentelevän asiantuntijan johdolla⁷⁸.

Yleisen työilmapiirin tason lisäksi oltiin kiinnostuneita mahdollisista toimialoittaisista eroista Karjalan lennostossa. Tämän takia vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset analysoitiin uudelleen Karjalan lennoston osalta. Uudelleen analysoinnissa käytettiin tässä tutkimuksessa luotua uutta toimialakohtaista taustamuuttujaa, joka käsitti ilmavoimien toimialojen mukaiset neljä ryhmää. Hallinnon toimialaa edusti Karjalan lennoston esikunnan henkilöstö. Johtamisjärjestelmätoimialaan katsottiin kuuluviksi kaikki 7. Pääjohtokeskuksen, viestikorjaamon ja tutka-asemien työntekijät. Lentoteknilliseen toimialaan määriteltiin kuuluviksi lentokonekorjaamon koko henkilöstön lisäksi noin puolet Hävittäjälentolaivue 31:n henkilöstöstä. Vajaa toinen puolikas Hävittäjälentolaivue 31:n henkilöstöstä edusti puolestaan lento-toimintaa. Ryhmät luotiin yhdistelemällä työilmapiirikyselyn viidennen kysymyksen vastausvaihtoehtoja niin, että ne kuvasivat mahdollisimman tarkoin tutkimuksen kohdeyhteisön toimialajakoa (ks. Luku 5.4). (ks. Kuvio 7.)

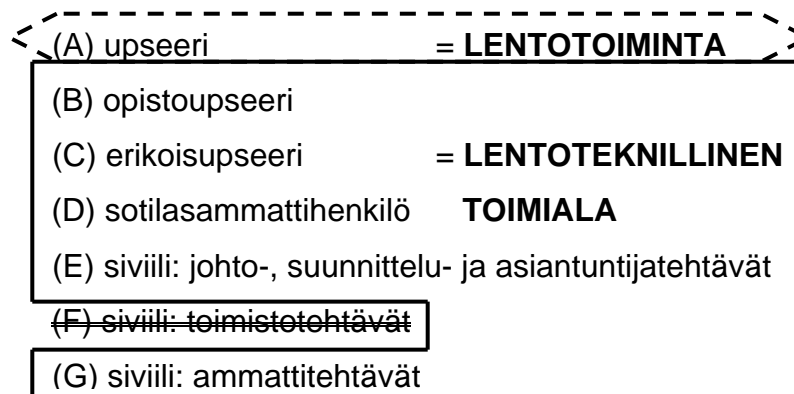
5. Mihin perusyksikköön, esikunnan osastoon tai vast. seuraavista kuulut?



Kuvio 7. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn viides kysymys määrällistä analyysia varten luodun uuden taustamuuttujan perustana.

Hävittäjälentolaivue 31:n osalta toimialajako oli ongelmallisin. Toimialajakoa jouduttiin tarkentamaan työilmapiirikyselyn ensimmäisellä kysymyksellä. Lentoteknilliseen toimialaan liitettiin lentokonekorjaamon koko henkilöstön lisäksi hävittäjälentolaivueen henkilöstö pois lukien upseerit ja toimistotehtävissä työskentelevät siviilit. Lentotoiminta taas muodostui kokonaisuudessaan Hävittäjälentolaivue 31:n upseereista. Tästä huolimatta yksittäiset henkilöt saattoivat sijoittua virheellisille toimialoille. Esimerkiksi laivueen yksittäisen lentoteknillisen upseerin näkemykset työilmapiiristä edustivat nyt lentotoimintaa. Muista Karjalan lennoston yksiköistä poiketen, Hävittäjälentolaivue 31:n toimistotehtävissä työskennelleet siviilit jätettiin kokonaan toimialajaon ulkopuolelle, koska heidän liittämisensä lentotoimintaan tai lentoteknilliseen toimialaan ei ollut perusteltua. (ks. Kuvio 8.)

1. Henkilöstöryhmäsi?



Kuvio 8. Hävittäjälentolaivue 31 henkilöstön jako lentotoiminnan ja lentoteknillisen toimialan kesken.

Uuden taustamuuttujan avulla mahdollistui myös määrällisen aineiston tehtäväkohtainen työilmapiirin tarkastelu. Tehtävät määriteltiin operatiivisiksi lentotoiminnassa, lentoteknillisellä toimialalla sekä johtamisjärjestelmätoimialalla ja hallinnollisiksi hallinnon toimialalla.

Vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn uudelleen analysoidut tulokset esitettiin kysymyksittäin kuviona. Karjalan lennoston työilmapiirin kokonaiskuvan havainnollistamiseksi toimialoittaisten ja Karjalan lennoston yleisten työilmapiiritulosten ohella kuvioissa esitettiin myös ilmavoimien vastaavien osa-alueiden tulokset (ks. Luku 6.1). Kunkin kysymyksen tulokset esitettiin kuvioissa prosenttijakaumina. Näitä tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että Karjalan lennostoon verrattuna ilmavoimien kohdejoukko oli huomattavan suuri: 2172 vastaajaa (vrt. Taulukko 4). Prosenttijakaumista on myös huomioitava, että kohdejoukkojen esitetyt prosenttijakaumat eivät kaikissa tapauksissa vastaa tasan 100 prosenttia. Yksittäisen kohdejoukon prosenttijakaumien summa oli suurimmillaan muutaman prosenttiyksikön verran virheellinen. Tämä virhe, joka johtuu työilmapiirikyselyn vastaushetken inhimillisistä virheistä, kuten väärän vastausvaihtoehdon mustaamisesta optiselle lomakkeelle, jätettiin valmiin aineiston ominaisuutena tässä tutkimuksessa tätä yksittäistä mainintaa lukuun ottamatta huomiotta.

Taulukko 4. Vuoden 2006 työilmapiirikyselyn vastaajien lukumäärä kohdejoukoittain.

Kohdejoukko	Vastaajien määrä
Hallinnon toimiala	62
Lentotoiminta	27
Lentoteknillinen toimiala	134
Johtamisjärjestelmätoimiala	127
<i>Toimialajakoon kuulumattomat</i>	43
Karjalan lennosto yhteensä	393

4.3.2 Laadullisen aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena oli Karjalan lennostossa koetun työilmapiirin kuvaaminen ja samalla kaikkiin tutkimuskysymyksiin vastaaminen. Teemahaastatteluaineiston analysoinnissa huomioitiin kaikki tutkimuksen kolme mielenkiinnon kohdetta: Karjalan lennoston yleinen työilmapiiri, toimialakohtainen työilmapiiri ja tehtäväkohtainen työilmapiiri.

Laadullisen aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla nauhoitettu haastatteluaineisto, jota oli yhteensä noin 12 tuntia. Tämän jälkeen haastattelut luettiin uudelleen kunkin haastateltavan kokemuksen kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Seuraavaksi litteroidusta aineistosta poimittiin tutkimuksen mielenkiinnon kannalta merkitykselliset kielelliset ilmaukset, jotka ryhmiteltiin haastatteluteemojen mukaisesti. Lopuksi aineistoa pelkistettiin yhdistelemällä samansuuntaisia ilmauksia ja esittämällä nämä aihepiireittäin ryhmiteltyinä. Äännähdykset, eleet ja muu sanaton viestintään jätettiin käsittelemättä analyysin kaikissa vaiheissa.

Tutkimuksessa oltiin erityisen kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kuvailevat työilmapiiriin keskeisiä teemoja. Tiedon monipuolista kuvailua ja laadukkuutta korostettiin niin, että johonkin yksittäiseen teemaan liittyvän asian mainitsemiskertojen lukumäärällä ei ollut merkitystä. Laadullisen haastatteluaineiston kvantifiointia eli määrällistä tarkastelua ei siis tehty tässä tutkimuksessa.⁷⁹

4.4 Tutkimuseettiset kysymykset

Määrällisen aineiston osalta tutkimuseettisiin kysymyksiin ei paneuduttu tässä tutkimuksessa, koska puolustusvoimien työilmapiirikyselyn osalta eettiset vaatimukset katsottiin riittävässä määrin huomioiduiksi valmiin aineiston ominaisuutena⁸⁰. Laadullisen haastatteluaineiston osalta eettiset vaatimukset oli puolestaan otettava erityisen huomion kohteeksi, koska tutkimus perustui yksilöiden ainutkertaisiin kokemuksiin. Tutkimuksessa oli kunnioitettava tutkittavien oikeuksia. Esimerkiksi osallistumisen vapaaehtoisuuden tekeminen ymmärrettäväksi tutkimuksen kaikissa vaiheissa oli tärkeää.⁸¹

Laadullisen tutkimuksen kannalta merkittävä eettinen kysymys on myös tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyden suojaaminen. Tutkimuksessa tulee kiinnittää huolellisuutta siihen, ettei paljasta tutkimukseen osallistujien henkilöllisyyttä eikä millään tavoin vahingoita heitä. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tutkimuksen aineisto on pieni tai muutoin niin erityinen, että siihen kuuluvat yksittäiset henkilöt saatettaisiin pystyä identifioimaan tutkimukseen osallistuneiden joukosta.⁸² Tähän kiinnitettiin erityistä huomiota tässä tutkimuksessa, koska pienehkön kohdeyhteisön henkilöstöstä haastateltiin vain muutamia yksilöitä. Tutkimuskysymyksistä johtuva haastateltavien ammattiryhmien esille tuomisen välttämättömyys vaati muiden julkaistavien tietojen, esimerkiksi sukupuolen, erittäin tarkkaa harkintaa. Myös tutkimusmateriaalin huolellinen säilyttäminen ja luottamuksellinen käsittely oli tärkeää.

Edellä mainitut hyvän tieteellisen käytännön periaatteet toteutuivat aineiston hankinnassa siten, että tutkimukseen osallistumiseen ei liittynyt pakottamista, kysymykset eivät olleet tungettelevia ja tutkimuksen lähtökohdat oli kerrottu tutkimukseen osallistuville selkeästi ja ymmärrettävästi. Tutkimukseen osallistujien oli myös tärkeää voida luottaa tutkijaan ja olla selvillä siitä, miten aineistoa käsitellään ja miten se myöhemmin säilytetään.⁸³ Tältä osin tutkimustulosten eettisyyttä arvioitaessa on tosin huomioitava, että käytännön järjestelyjen takia Karjalan lennoston yhteyshenkilöt rekrytoivat haastateltavat. Tämä tapahtui kuitenkin yhteyshenkilöille annettujen ohjeiden mukaisesti, joissa muun muassa korostettiin haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuutta (ks. Liite 5). Tämän lisäksi haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi tutkimuksen tarkoitus ja pyydettiin samalla kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta (ks. Liite 6). Samalla vielä varmistettiin haastateltavien vapaaehtoisuus. Myös aineiston luottamuksellista käsittelyä ja yksilönsuojaa korostettiin.

Tutkimustulosten esittämisessä ja muotoilussa on säilytetty yksilöiden anonymiteetti edellä kuvatusti eikä tuloksista voida tunnistaa yksittäistä haastatteluun osallistujaa. Aineistosta nou-

sevia tutkimustuloksia pyrittiin kuvamaan sellaisina kuin ne aineistossa ilmenivät ja niiden perusteella tehtiin ehdotuksia havaittujen työilmapiirin epäkohtien parantamiseksi. Tulosten pitkälle meneviä tulkintoja pyrittiin välttämään, koska tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuvata Karjalan lennostossa koettua työilmapiiriä, mutta ei tulkita ilmapiirikokemuksia. Läpi tutkimuksen eettisten tekijöiden huolellinen huomiointi myös edisti tutkimustulosten luotettavuutta⁸⁴.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteluteemojen taustalla vaikuttanut määrällinen vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikysely oli onnistunut valinta, sillä on todettu, että monipuolisinta tietoa kulttuuriin suuntautuneiden aiheiden tutkimuksessa saadaan yhdistelemällä laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä⁸⁵. Tutkimustuloksia ja niiden luotettavuutta tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että uudelleen analysoidut puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset olivat vuodelta 2006, kun taas haastattelut toteutettiin Karjalan lennostossa vuoden 2008 syksyllä. Esimerkiksi upseerien tehtäväkiertoon liittyen vuonna 2006 pääjohtokeskuksessa työskennellyt henkilö saattoi haastattelun aikaan olla työssä Karjalan lennoston esikunnassa. Näin hän oli saattanut edustaa työilmapiirikyselyssä johtamisjärjestelmätoimialaa ja operatiivisia tehtäviä, kun taas haastattelussa kyseessä saattoivat olla hallinnon toimiala ja hallinnolliset tehtävät. Henkilöstön lähtövaihtuvuuden vaikutusta joukko-osaston yleisiin tuloksiin pyrittiin vähentämään määrittelemällä haastatteluun osallistuville vähimmäisajaksi yhden vuoden työskentely Karjalan lennostossa. Sisäiseen vaihtuvuuteen, johon mahdollinen toimialan vaihtuminenkin kuuluu, ei kuitenkaan puututtu, koska tämän rajoittamisen koettiin heikentävän yksilönsuojaa ja olevan vaikeasti toteutettavissa. Toisaalta tässä tutkimuksessa oli kyse yksilöiden kokemuksista, joita väistämättä sävyttää jonkin verran myös menneisyys.

Myös yleiset sosiaalialan henkilöstö- ja toimintatapamuutokset lienevät vaikuttaneet työilmapiiriin Karjalan lennostossa vuosina 2006–2008. Esimerkiksi sosiaalikirjuri, jonka merkitys työilmapiiriasioissa on kiistan⁸⁶, on vaihtunut useaan otteeseen Karjalan lennostossa 2000-luvulla. Nykyinen sosiaalikirjuri aloitti työskentelynsä Karjalan lennostossa vuoden 2006 alussa, mutta toimi välillä yhden vuoden kriisinhallintatehtävissä Kosovossa, mistä hän palasi takaisin keväällä 2008.⁸⁷

Esitetystä huomioista huolimatta, henkilöstön vaihtuvuus on puolustusvoimissa yleisesti tiedostettu tekijä. Sisäinen vaihtuvuus on suurehkoa. Sitä kasvattava sykleittäin toteutuva tehtäväkierto eli ajoittainen työyhteisön vaihtaminen ja jatkuva eteneminen aiempaa haastavampiin

tehtäviin onkin puolustusvoimien kaltaiselle hierarkkiselle organisaatiolle luonteenomainen piirre.⁸⁸ Erityisesti sotilaskoulutetun henkilöstön osalta tehtäväkierto on myös yksilöä motivoiva palkitsemiskeino⁸⁹. Lähtövaihtuvuus eli henkilöstön poistuma on puolustusvoimissa puolestaan selvästi sisäistä vaihtuvuutta vähäisempää, jopa valtiohallinnon keskitasoa alhaisempaa⁹⁰. Näin ollen, henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset tämän tutkimuksen tulosten luotettavuuteen olivat pienehköt.

Yksilöhaastatteluina toteutetut teemahaastattelut onnistuivat erittäin hyvin, sillä haastateltavat kertoivat työilmapiiriin liittyvistä asioista avoimesti. Poikkeus yleiseen avoimuuteen oli työtehtävien arvostuksen käsittely. Osa niistä haastateltavista, jotka kokivat omien työtehtävien arvostuksen huonona, eivät halunneet mainita paremmin arvostettuja toimijoita tai arastelivat muuten aiheen käsittelyä. Tästä huolimatta tuntui siltä, että haastattelu oli useille odotettu mahdollisuus kertoa luottamuksellisesti kokemuksistaan ja vaikuttaa työilmapiiriin. Haastattelutilanteen avoimutta luultavasti edesauttoi se, että haastateltavat kokivat ilmavoimissa opiskelevan tutkijan heidän kanssaan samaan yhteisöön kuuluvaksi. Samaa yhteisöön kuulumisesta huolimatta haastattelijaa ei myöskään oletettavasti koettu läheisesti haastateltavien tulevaan työuraan vaikuttavana henkilönä, koska tämä oli nuori opiskelija.

Teemahaastattelujen ja tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin huomioitava, että hallinnollisia tehtäviä edustivat ainoastaan ne neljä haastateltavaa, jotka edustivat myös hallinnon toimialaa. Näin näiden neljän haastateltavan kokemukset korostuivat aineistossa hieman muita enemmän. Tämä saattoi myös osaltaan selittää tutkimustuloksissa havaittua työilmapiirikokemusten vastakkainasettelua hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä (ks. Luku 6.4).

Haastatteluaineistossa kohdejoukon pienehköön kokoon vaikutti puolestaan aineiston analyysin suuri työmäärä ja tutkimuksen teoriapohjan kattavuus. Vaihe vaiheelta edennyt aihepiiriin laajuuden supistaminen valitun aiheen yksityiskohtaiseen tarkasteluun edesauttoi määrittelemään tutkimuskohteen niin tarkoin, että pienehköstä kohdejoukosta saatiin tarpeeksi kuvailevaa tietoa tarkasteltavasta aiheesta. Myös tutkimusmenetelmänä laadullisessa sisällönanalyysissä on tutkittavan joukon koon sijaan oleellista kuvata tutkimuskohteen olemus perinpohjaisesti⁹¹.

Yhteenvetona tutkimustulosten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien käytön, haastattelutilanteen avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin sekä tarkoin rajatun tutkimuskohteen ansiosta. Tulokset kuvaavat Karjalan lennoston 16 työn-

tekijän kokema työilmapiiriä, jota ei voida sellaisenaan yleistää toisiin ilmavoimien joukko-osastoihin. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä, niistä saatuja kokemuksia ja havaittuja Karjalan lennoston työilmapiirin erityispiirteitä voidaan kuitenkin hyödyntää tarkasteltaessa myös muiden joukko-osastojen työilmapiiriä.

5 KARJALAN LENNOSTO TUTKIMUKSEN KOHDEYHTEISÖNÄ

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen kohdeyhteisöä Karjalan lennostoa. Ensin kuvaillaan yleisesti lennoston roolia osana ilmavoimia. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin Karjalan lennostoa, sen alayksiköitä ja henkilöstöä. Lopuksi kuvaillaan tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olleita toimialoja Karjalan lennostossa.

5.1 Lennosto osana ilmavoimia

Ilmavoimat ovat yksi puolustusvoimien kolmesta puolustushaarasta. Ilmavoimien komentaja johtaa ilmavoimia. Pääesikunnan alaisena hallintoviranomaisena Ilmavoimien Esikunta toimii ilmavoimien komentajan johto- ja suunnitteluapuna. Ilmavoimissa työskentelee vakituisesti noin 3100 henkilöä, ja vahvuutta kasvatetaan mahdollisen kriisin aikana noin 35 000 henkilöön. Ilmavoimien päätehtävä on valtakunnan ilmatilan valvonta ja vartiointi.⁹²

Pääosa ilmavoimista on jatkuvassa operatiivisessa valmiudessa. Yleisesti puolustusvoimiin verrattuna tämä on ilmavoimien erityispiirre ja tarkoittaa, että ilmavoimissa palvelevat ammattilaiset toteuttavat jatkuvasti samantyyppisiä tehtäviä kuin mahdollisen kriisin aikana. Operatiivisesta valmiudesta vastaa erityisesti neljä hävittäjälentolaivuetta yhdessä pääjohtokeskusten kanssa.⁹³ Hävittäjälentolaivueet ja pääjohtokeskukset kuuluvat lennostojen alaisuuteen. Lennostot ovat alueellisen tason joukkoja, jotka vastaavat alueensa ilmapuolustuksen suunnittelusta ja toimeenpanosta sekä valmiuden säätelystä ja käskettyjen joukkojen perustamisesta. Lennoston komentaja johtaa lennostoa ja valmiutta kohotettaessa myös perustettuja lentopiirejä ja lentotukikohtia sekä vastuualueen taistelevia ilmavoimien joukkoja.⁹⁴

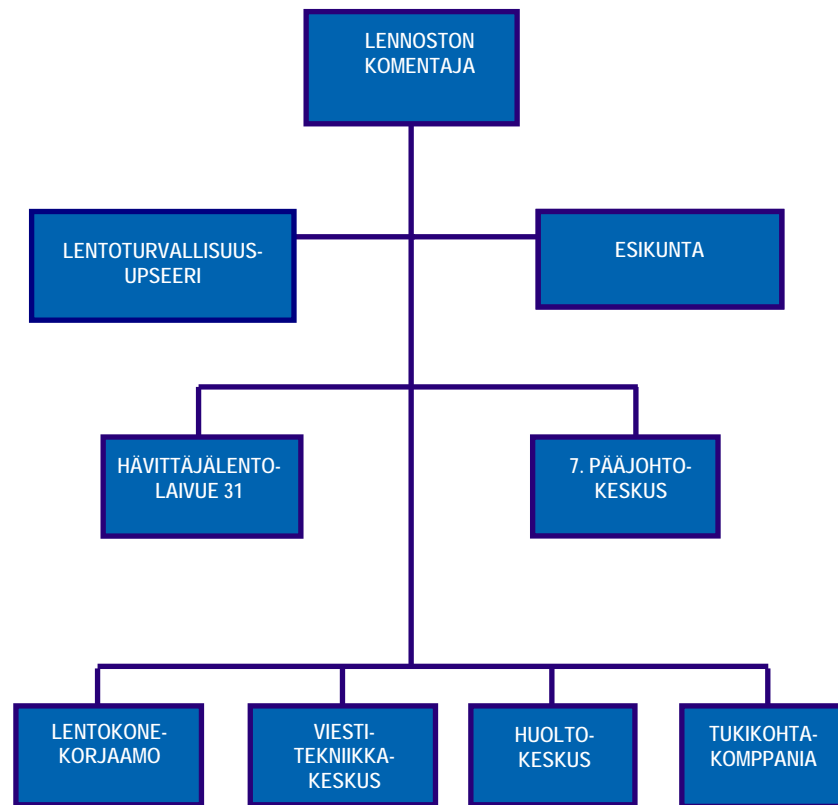
5.2 Karjalan lennoston organisaatio

Karjalan lennostolla on pitkä ja kunniakas historia. Karjalan lennoston toiminnan itsenäisenä joukko-osastona voidaan katsoa alkaneen 28.9.1918. Lennosto sijaitsi tuolloin Utissa, Valkealassa. Vuodesta 1944 alkaen tämän Suomen ensimmäisen hävittäjäyksikön osia on toiminut Rissalassa, ja vuoteen 1965 mennessä toiminta oli keskittynyt kokonaan nykyiseen tukikohtaan. Vuonna 1957 joukko-osaston nimeksi vakiintui Karjalan lennosto.⁹⁵ Nykyisiin ilmavoimiin yleisesti yhdistetyn lentäjähengen synty yhdistetään usein Karjalan lennoston perinnejoukkoon Uttiin. 1930-luvulla Utin lentoaseman johtajana toimineen jääkärieversti Väinö

Frederik Virkkusen isällisen kannustavan ja joustavan olemuksen sanotaan tarttuneen yksikön henkilöstöön. Tuolloin alettiin puhua Utin hengestä hyvän yhteishengen synonyymina. Käsite levisi hiljalleen laajemmin ilmavoimiin, ja käyttöön vakiintui nimitys lentäjähengi.⁹⁶

Nykyisin Karjalan lennosto on yksi ilmavoimien yhdeksästä joukko-osastosta. Karjalan lennosto on jatkuvassa operatiivisessa valmiudessa oleva valmiusyhtymä, jonne on keskitetty noin kolmannes ilmavoimien Hornet-torjuntahävittäjistä. Lennoston päätehtävät rauhan aikana ovat vastuualueen ilmatilan valvonta, alueellisen koskemattomuuden turvaaminen ilmassa ja varusmiesten, henkilökunnan sekä reserviläisten kouluttaminen. Mahdollisen sodan aikana päätehtäväksi nousee hävittäjätorjunta. Lisäksi Karjalan lennostossa työskennellään jatkuvasti rauhan ja sodan ajan toimintavalmiuksien ja suorituskyvyn kehittämiseksi.⁹⁷

Karjalan lennoston suurimmat alayksiköt ovat kaksi itsenäistä joukkoyksikköä: Hävittäjälentolaivue 31 ja 7. Pääjohtokeskus. Muita Karjalan lennoston organisaatioon kuuluvia yksiköitä ovat lentokonekorjaamo, viestitekniikkakeskus, huoltokeskus ja tukikohtakomppania. Joukko-osaston tehokkaan kokonaistoiminnan ja alayksiköiden saumattoman yhteistyön koordinoimista huolehtii puolestaan Karjalan lennoston esikunta. Puolustusvoimille perinteisestä linja-esikuntaorganisaatiosta hieman poiketen Karjalan lennoston esikunnan rinnalle organisaatioon on sijoitettu lentoturvallisuusupseeri (ks. Kuvio 9), joka vastaa lentoturvallisuusasioista suoraan lennoston komentajalle. Tällä järjestelyllä on mahdollistettu lentoturvallisuusupseerin toiminta muista yksiköistä riippumattomana lähes itsenäisenä turvallisuusviranomaisena.⁹⁸ Karjalan lennoston merkittävimmät joukko- ja perusyksiköt esitellään tarkemmin jäljempänä (ks. Kappale 5.3).



Kuvio 9. Karjalan lennoston organisaatio.⁹⁹

5.3 Karjalan lennoston henkilöstö ja alayksiköt

Karjalan lennoston kokonaistoimintaa ja joukko-osaston vajaata 450 työntekijää johtaa lennoston komentaja. Henkilöstöstä valtaosa on saanut sotilaskoulutuksen, mutta myös siviilejä on runsaat 100 työntekijää. Upseereita eli sotatieteiden korkeakoulututkinnon suorittaneita sotilaita Karjalan lennoston henkilöstöstä on noin neljännes. Muut henkilöstöryhmät ovat erikoisupseerit, opistoupseerit ja aliupseerit.¹⁰⁰

Esikunta vastaa lennoston hallinnosta. Karjalan lennoston esikuntaa johtaa esikuntapäällikkö, joka toimii myös lennoston komentajan ensimmäisenä sijaisena. Lennoston kokonaistoiminnan kannalta merkittäviä tehtäviä suunnitellaan, valmistellaan ja toimeenpannaan esikunnassa viidellä osastolla, jotka ovat henkilöstöosasto, operatiivinen osasto, johtamisjärjestelmäosasto, lentotekninen osasto ja huolto-osasto. Ne työllistävät noin 80 henkilöä melko tasaisesti eri henkilöstöryhmistä.¹⁰¹

Henkilöstöosasto vastaa nimensä mukaan lennoston henkilöstön palvelussuhteeseen ja koulutukseen liittyvistä asioista. Tämän lisäksi henkilöstöosaston vastuulle kuuluvat myös tiedottaminen ja sosiaalialan asiat – muun muassa työilmapiirin tutkiminen ja kehittäminen. Esi-

kunnan suurin osasto on operatiivinen osasto, joka ylläpitää lennoston johtamisvalmiutta ja vastaa yleisistä turvallisuusjärjestelyistä sekä pelastus- ja suojelutoiminnasta. Operatiivinen osasto on myös yhteydessä Karjalan lennoston yhteistyötahoihin, kuten muihin puolustushaaroihin ja siviiliviranomaisiin. Johtamisjärjestelmäosasto vastaa lennoston valvonta-, johtamis- ja lennonvarmistusjärjestelmien suunnittelusta, rakentamisesta, ylläpidosta ja kehittämisestä. Lentoteknisen osaston vastuulla on puolestaan lentokaluston suunnitellun käytön ja ylläpidon edellytysten luominen Karjalan Lennoston koko vastuualueella. Esikunnan huolto-osasto vastaa lennoston huollollisten tehtävien, kuten lääkinnän, kunnossapidon ja kuljetusten, suunnittelusta ja seurannasta.¹⁰²

Hävittäjälentolaivue 31 on yksi ilmavoimien neljästä hävittäjälentolaivueesta¹⁰³. Se on Karjalan lennoston suurin yksikkö, johon kuuluu noin 100 työntekijää. Hävittäjälentolaivueen työntekijöistä lähes puolet on upseereita. Henkilöstöön kuuluu myös paljon opisto- ja aliupseereita.¹⁰⁴

Hävittäjälentolaivue 31:n vastuulla on Karjalan lennoston päivittäisen lentotoiminnan ja lentokoulutuksen toteuttaminen. Sen perimmäinen tehtävä on turvata alueellinen koskemattomuus hävittäjäkalustolla. Hävittäjälentolaivuetta johtaa laivueen komentaja apunaan laivueupseeri ja esikuntalentue.¹⁰⁵ Hävittäjälentolaivueeseen kuuluvat myös 1. hävittäjälentue, 2. hävittäjälentue ja yhteyslentue. Hävittäjälentueet toteuttavat Hornet-lentotoimintaa. Yhteyslentue puolestaan järjestää lennoston ilmakuljetukset ja antaa yhteyskonekoulutusta potkuri-konekalustolla. Kaikkiaan Hävittäjälentolaivue 31:n henkilöstöstä vajaa puolet on lentäjiä. Heidän ohellaan toinen merkittävä henkilöstöryhmä on lentoteknillinen henkilöstö, joka vastaa lentokaluston käyttöhuollosta ja tukeutumisesta.¹⁰⁶

7. Pääjohtokeskus on Hävittäjälentolaivue 31:n ohella toinen Karjalan lennoston kahdesta joukkoyksiköstä. 7. Pääjohtokeskuksessa työskentelee noin 90 henkilöä, joita johtaa pääjohtokeskuksen päällikkö. Henkilöstöstä noin puolet on aliupseereita. Pääjohtokeskuksen tehtäviin kuuluvat ilmatilan valvonta ja hallinta sekä alueellisen koskemattomuuden turvaaminen ja ilmapuolustuksen suunnittelu.¹⁰⁷

7. Pääjohtokeskuksen alaisuuteen kuuluvat Karjalan lennoston vastuualueen tutka-asemat sekä neljä alayksikköä: esikunta, torjuntakeskus, valvontakeskus ja tekninen keskus. Pääjohtokeskuksen varapäällikön johtama esikunta hoitaa valtaosaa hallinnollisista tehtävistä kuten henkilöstösuunnittelun, toiminnan suunnittelun ja resurssien käytön seurannan. Torjuntakeskus on puolestaan suoraan pääjohtokeskuksen päällikön alainen yksikkö, joka vastaa alueelli-

sen koskemattomuuden turvaamisesta, ilmapuolustuksen tulenkäytön johtamisesta sekä näihin liittyvistä operatiivisista suunnittelu-, koulutus- ja kehittämistehtävistä. Valvontakeskus taas valvoo alueellista koskemattomuutta muun muassa tuottamalla reaaliaikaista ja tunnistettua ilmatilannekuvaa sekä ilmavalvontaselostetta. Valvontakeskus johtaa myös lennoston vastuualueella olevia tutka-asemia. Tekninen keskus luo ja ylläpitää pääjohtokeskuksen tarvitsemat ilmapuolustuksen valvonta- ja johtamisjärjestelmien tekniset edellytykset.¹⁰⁸

Lentokonekorjaamossa työskentelee paljon siviilityöntekijöitä, jotka edustavat noin puolta koko yksikön 80 työntekijästä. Lentokonekorjaamon tehtäviin kuuluu lentokoneiden, erilaisten lentokonelaitteiden ja lentoteknisen mittauskaluston huoltaminen ja korjaaminen. Lentokonekorjaamo huolehtii lisäksi lentoteknisestä materiaalihuollosta ja vastaa erilaisten asian tuntijapalveluiden, kuten laadunvarmistustoiminnan tuottamisesta. Lentokonekorjaamo tukee myös hävittäjälentolaivueen lentoteknillistä toimintaa.¹⁰⁹

Viestitekniikkakeskus on monipuolisia johtamisjärjestelmätoimintoja tuottava perusyksikkö, jossa työskentelee noin 50 henkilöä. Valtaosa henkilöstöstä on siviilejä ja aliupseereita. Viestitekniikkakeskuksen toimenkuvaan kuuluvat ilmavoimien valvonta-, johtamis- ja lennonvarmistusjärjestelmien rakentaminen, asentaminen ja kunnossapito Karjalan lennoston vastuualueella. Lisäksi viestitekniikkakeskus tuottaa ja varastoi tukikohdassa tarvittavaa teknistä materiaalia. Viestitekniikkakeskus myös valvoo ilmavoimien operatiivisten järjestelmien käytettävyyttä ja tietoturvallisuutta vastuualueellaan sekä ylläpitää lennoston johtamisjärjestelmäalan palvelupistettä.¹¹⁰

Huoltokeskus on pääosin siviileistä koostuva runsaan 20 työntekijän yksikkö, joka tuottaa lennoston joukkojen tarvitsemat huoltopalvelut ja varastoi materiaalia perustettaville joukoille. Yleishuollon ja varastotoimintojen lisäksi huoltokeskus ylläpitää Karjalan lennoston ajoneuvokalustoa ja toteuttaa tarvittavat maakuljetukset.¹¹¹

Tukikohtakomppania on Karjalan lennoston pienin perusyksikkö. Se vastaa lennoston varusmieskoulutuksesta vajaan kymmenen työntekijän voimin. Tukikohtakomppania osallistuu myös lennoston turvallisuustoimintaan kouluttamalla vartiohenkilöstöä ja toteuttamalla kullunvalvontaa.¹¹²

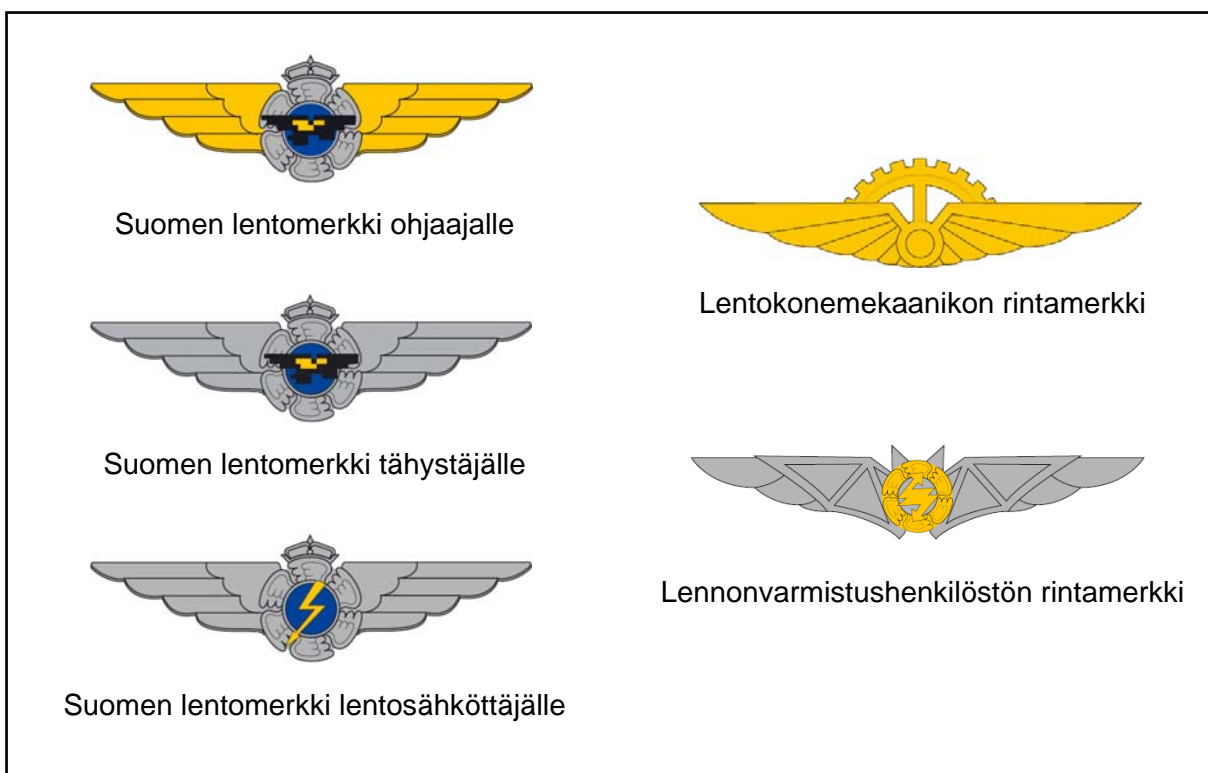
5.4 Karjalan lennoston keskeiset toimialat

Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena olivat Karjalan lennosto ja erityisesti sen neljä toimialaa: lentotoiminta, lentoteknillinen toimiala, johtamisjärjestelmätoimiala ja hallinnon toimiala. Toimialojen vahvoja osakulttuureja pidetään tunnusomaisina ilmavoimien laajemmalle kulttuurille¹¹³, joten oli perusteltua huomioida kyseiset toimialat työilmapiirin tutkimuksessa sekä erillisinä yksiköinä että osana kokonaisuutta. Koska työilmapiirissä kyse on yksilöiden havainnoista koostuvasta yhteisöllisestä tunnetilasta, ei voida olettaa ilmavoimien runsaan 3000 henkilön ajattelevan ja toimivan aina yhtenäisenä joukkiona samojen periaatteiden ja kannusteiden ohjaamina. Toimintaa ohjaavat yhteisten periaatteiden lisäksi kunkin alan erityiset osin tiedostetut ja osin tiedostamattomat tietoaineokset. Lentotoiminnassa ja lentoteknillisellä toimialalla korostuu erityisesti lentoturvallisuuden vaatimus, johtamisjärjestelmätoimialalla reaaliaikaisen ilmatilannekuvan merkitys ja hallinnon toimialalla pitkäjänteinen suunnitelmallisuus¹¹⁴. Tässä tutkimuksessa toimialoitaisen tarkastelun tarkoituksena oli tuoda työilmapiiritutkimukseen uusi näkökulma aiemman ilmavoimia käsittelevän tutkimuksen hyödyntämiseen.

Ilmavoimissa lentotoiminta, lentoteknillinen toimiala ja johtamisjärjestelmätoimiala poikkeavat muista puolustushaaroista ja aselajeista, koska niissä on jatkuva korkea toimintavalmius ja ne ovat yksi valtakunnallinen organisaatorajat ylittävä ilmapuolustuksellinen voimavara¹¹⁵. Näiden kolmen toimialan tarkasteluun päädyttiin Sivusuon (2006) yrityskulttuuriajoittelua mukaillen¹¹⁶. Erityisesti lentotoiminta ja lentoteknillinen toimiala ovat ilmavoimien erityisosaamista, sillä ilmavoimissa toteutetaan valtaosa puolustusvoimien lentotoiminnasta, ja näin myös lentoteknillinen toiminta on painottunut ilmavoimiin. Lisäksi ilmavoimat vaikuttavat vahvasti maavoimien ilmailutoimintaan, sillä helikopterilentäjien peruskoulutus annetaan ilmavoimissa ja ilmavoimien komentaja toimii ylimpänä lentopalvelusesimiehenä myös maavoimailmailussa¹¹⁷.

Tässä tutkimuksessa **lentotoimintaa** käsiteltiin synonyyminä lentämiselle. Toimialaan laskettiin kuuluviksi ainoastaan lentotoimintaan ilma-alueen miehistönä osallistuva henkilöstö. Lentotoiminnasta Karjalan lennostossa vastaa Hävittäjälentolaivue 31. Lentotoiminnan piiriin kuuluvia henkilöitä palvelee myös Karjalan lennoston esikunnassa ja 7. Pääjohtokeskuksessa. Tässä tutkimuksessa lentotoimintaan laskettiin kuuluviksi kuitenkin ainoastaan Hävittäjälentolaivue 31:n lentävä henkilöstö, koska muita yksiköitä edustavan lentokoulutetun henkilöstön päätehtävä ei ole lentäminen. Lentäväksi henkilöstöksi laskettiin lento-oppilaat, koulutetut lentäjät ja tähystäjät¹¹⁸.

Lentäjien pukeutumiseen liittyy voimakasta symbolismia. Lentotoiminnan toimialalla näkyvin ulkoinen tunnus on lentovarustukseen kuuluva ohjaajien vihreä lentohaalari, jota koristavat yhteisöön kuulumista tai saavutuksia kuvaavat kangasmerkit.¹¹⁹ Myös oikeassa rinnuksessa kannettava Suomen lentomerkki kuuluu kaikkiin virka-asuihin lentohaalarista juhlapukuun. Lentomerkkejä on kolmenlaisia: Suomen lentomerkki ohjaajalle, tähystäjälle ja lentosähköttäjälle. Ohjaajan lentomerkkiä koristavat kullankeltaiset siivet, joiden keskellä on hopeinen siipikehä ja sen päällä kultainen kotka. Perinteisiä lentomerkkejä vastaavia koulutuksellisia merkkejä on luotu myös muiden ammattiryhmien käyttöön 1970-luvulla.¹²⁰ (ks. Kuvio 10.)



Kuvio 10. Ilmavoimien koulutukselliset merkit.

Suomen lentomerkkien pitkä historia verrattuna muihin koulutuksellisiin merkkeihin kuvastaa hyvin sitä, että Suomen ilmavoimiin liittyivät alkujaan keskeisesti lentokoneet ja lentäminen¹²¹. Ajan kuluessa toiminta on laajentunut ja puolustushaarasta on tullut monialainen yhteisö. Ilmavoimien vahvat perinteet ilmenevät erityisesti lentotoiminnassa, sillä ne liittyvät yhä kiinteästi lentokoulutuksen eri vaiheisiin.

Lentoteknillisen toimialan edustus on Karjalan lennostossa puhtaimmillaan lentokonekorjaamossa, jonka keskeisiä toimintoja ovat lentokaluston moninaiset huolto- ja korjaustyöt. Lentoteknillisen toimialan ja lentotoiminnan saumattomasta yhteistyöstä ja yhteisten toimintaympäristöjen johdosta lentoteknillinen toimiala on edustettuna myös Hävittäjälentolaivue

31:ssä. Kaikessa lentoteknisessä toiminnassa tavoitellaan yhtenäisyyttä, tehokkuutta ja laadukkuutta, jossa pyritään aina huomioimaan lentoturvallisuus¹²². Lentoteknillisen toimialan näkyvimpiä ulkoisia tunnuksia ovat omat erityiset työhaalarit sekä lentokonemekaanikon rintamerkki.

Ilmavoimien **johtamisjärjestelmätoimialaan** kuuluvat tauotta päivitettävän ilmatilannekuvan seuranta, viiveettömien viestiyhteyksien ylläpito ja jatkuva valmius reaaliaikaiseen tulenkäytön johtamiseen. Päivittäinen taistelunjohtotoiminta kuvaa hyvin johtamisjärjestelmätoimialaa, jossa osin muista puolustushaaroista poiketen johtamisvastuuta on jaettu organisaation alemmille toimijoille siten, että nopea päätöksenteko on mahdollista. Johtamisjärjestelmätoimiala kokonaisuudessaan luo perustan ilmavoimien doktriinin mukaiselle operatiiviselle toiminnalle, josta näkyvimmän osan toteuttavat yksittäiset hävittäjäohjaajat lentotoiminnallaan.

Lukuisat tekniset järjestelmät ovat muovanneet johtamisjärjestelmätoimialan lentoteknillisen toimialan tavoin läheisesti insinööritietoutta hyödyntäväksi¹²³. Karjalan lennostossa johtamisjärjestelmätoimiala on vahvimmin edustettuna viestitekniikkakeskuksessa ja 7. Pääjohtokeskuksessa sekä tämän alaisuuteen kuuluvilla tutka-aseilla.

Koska johtamisjärjestelmä-käsitteen alle on ilmavoimissa koottu useita aiemmin itsenäisiä aloja, kuten viestitekniikka, ilmavalvonta, elektroninen sodankäynti ja taistelunjohtaminen, ei johtamisjärjestelmätoimialalla ole yhtä selviä ulkoisesti havaittavia tunnuspiirteitä tai perinteitä kuin lentotoiminnalla ja lentoteknisellä toimialalla. Perinteet ovat pääosin pienempien yhteisöjen järjestämiä tapaamisia ja juhlatilaisuuksia. Useilla johtamisjärjestelmätoimialan edustajilla on kuitenkin lennonvarmistushenkilöstön rintamerkki osoituksena tunnustetusta ammattitaidosta.

Tässä tutkimuksessa lentotoiminta, lentoteknillinen toimiala ja johtamisjärjestelmätoimiala edustavat operatiivisia tehtäviä, joiden erityisyys asettaa haasteita hallinnon toimialalle ilmavoimissa. Operatiivisen toiminnan luonnetta voidaan kuvata sekunnin murto-osissa ratkeavalla ilmataistelulla, jossa tilannetiedon merkitys korostuu. Havaintoa seuraa välitön tilanteen arviointi, jonka pohjalta on tehtävä oikea ja mahdollisesti yllättävä ratkaisu. Hallinnolliset toimet taas ovat luonteeltaan jättevää suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä edellyttävää tulevaisuuteen luotaavaa toimintaa, jonka avulla toiminnalliset kokonaisuudet pidetään hallinnassa ja ohjataan ennakoivasti haluttuun suuntaan.¹²⁴

Jatkuvasti kohoavat puolustusvalmiuden ylläpitokustannukset ovat yksi **hallinnon toimialan** ja hallinnollisten tehtävien useista haasteista. Voimavarat riittävät kerralla vain rajoitetun osa-alueen kehittämiseen, vaikka kokonaisuuksien hallitseminen ja erikoisalojen yhteensovittaminen vaatii jatkuvia monialaisia ponnisteluja ja kehitystyötä. Tämä strategisen tason johtaminen ja suunnittelutyö on synonyymi esikuntatyöskentelylle. Hallinnon toimialalla ei ole muihin toimialoihin verrattavia selviä ulkoisia tunnuksia, mutta organisaation toimintaedellytysten kehittäminen, mahdollisimman tehokas toiminta, enakoiva suunnittelu ja hyvä hallintotapa ovat hallinnollisissa työtehtävissä kaikille yhteisiä tavoitteita.

Käytännöllisyydestään huolimatta esitetty toimialajako ei käsitä aivan kaikkia Karjalan lennoston yksiköitä. Tutkimuksen toimialakohtaisen työilmapiirin tarkastelun ulkopuolelle jätettiin kolme pienehköä yksikköä: tukikohtakomppania, huoltokeskus ja vartiosto. Vaikka näillä yksiköillä toimintoinen on tärkeä merkitys Karjalan lennoston kokonaisuudessa, oli niiden poisjättäminen perusteltua, koska tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan neljään ilmavoimien tunnusomaiseen toimialaan: lentotoimintaan, lentoteknilliseen toimialaan, johtamisjärjestelmätoimialaan ja hallinnon toimialaan. Lisäksi useat tarkastelun ulkopuolelle jätetyissä yksiköissä työskentelevät henkilöt ovat saaneet koulutuksensa ilmavoimien ulkopuolella. Kyseisiä toimintaympäristöjä ei näin olisi voitu täysin yhdistää perinteisiin ilmavoimien tunnuspiirteisiin, joista tässä tutkimuksessa oltiin nimenomaan kiinnostuneita.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset haastatteluteemojen mukaisesti ryhmiteltynä. Ensimmäiseksi esitellään uuden taustamuuttujan avulla uudelleen analysoidut vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset, jotka muodostivat työilmapiirin ja haastatteluteemojen tietoperustan. Tämän jälkeen kuvataan syksyllä 2008 Karjalan lennostossa toteutettujen työilmapiiriä käsittelevien teemahaastattelujen tuloksia, joiden avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teemojen mukaan ryhmiteltyjen tulosten esittelyn jälkeen kuvataan toimialoittaisia työilmapiirin tunnuspiirteitä. Lopuksi esitellään hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä koettuja työilmapiirin eroja. Haastateltavien alkuperäislainauksia käytetään elävöittämään tulosten esittelyä.

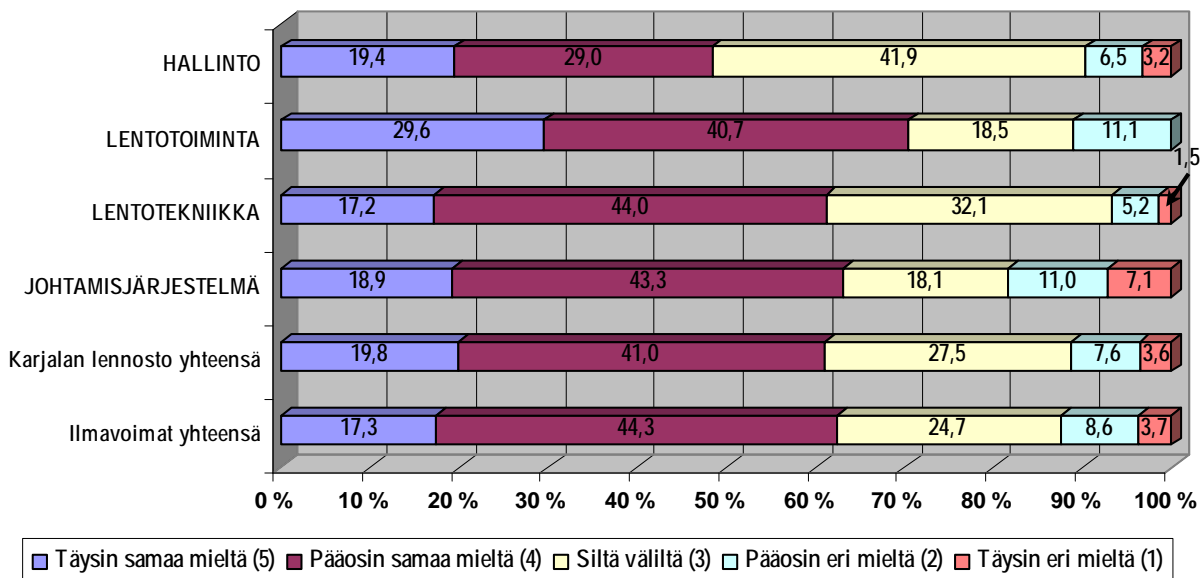
6.1 Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset

6.1.1 Tunnustuksen jakaminen ja saaminen

Tunnustuksen jakaminen ja saaminen on yksi tässä tutkimuksen käsitellyistä viidestä teemasta. Se koostuu kahdesta tutkimuksen teoriaosassa esitellystä työilmapiirin osa-alueesta, joita ovat arvostus ja palkitseminen. Arvostusta tarkasteltiin puolustusvoimien työilmapiirikyselyn 30. kysymyksen mukaisesti, joka kuuluu seuraavasti: ”Minun työtehtävääni arvostetaan omassa työyhteisössäni.” Palkitsemista kuvasi puolestaan väittämä: ”Palkitseminen tapahtuu omassa työyksikössäni oikeudenmukaisesti.”

Arvostus koettiin puolustusvoimien vuoden 2006 työilmapiirikyselyn perusteella olevan Karjalan lennostossa kokonaisuudessaan melko hyvää. Johtamisjärjestelmätoimialalla tosin lähes viidennes henkilöstöstä koki omien työtehtävien arvostuksen heikkona ja hallinnon toimialalla arvostuksen koki puolestaan hyvänä alle puolet henkilökunnasta. Lentotoiminnassa arvostus oli kaikkein korkeinta ja noin 70 % henkilöstöstä koki työtehtäviään arvostettavan. Karjalan lennostossa arvostus näytti olevan hyvin yhtenevää verrattuna ilmavoimiin yleisesti. (ks. Kuvio 11.)

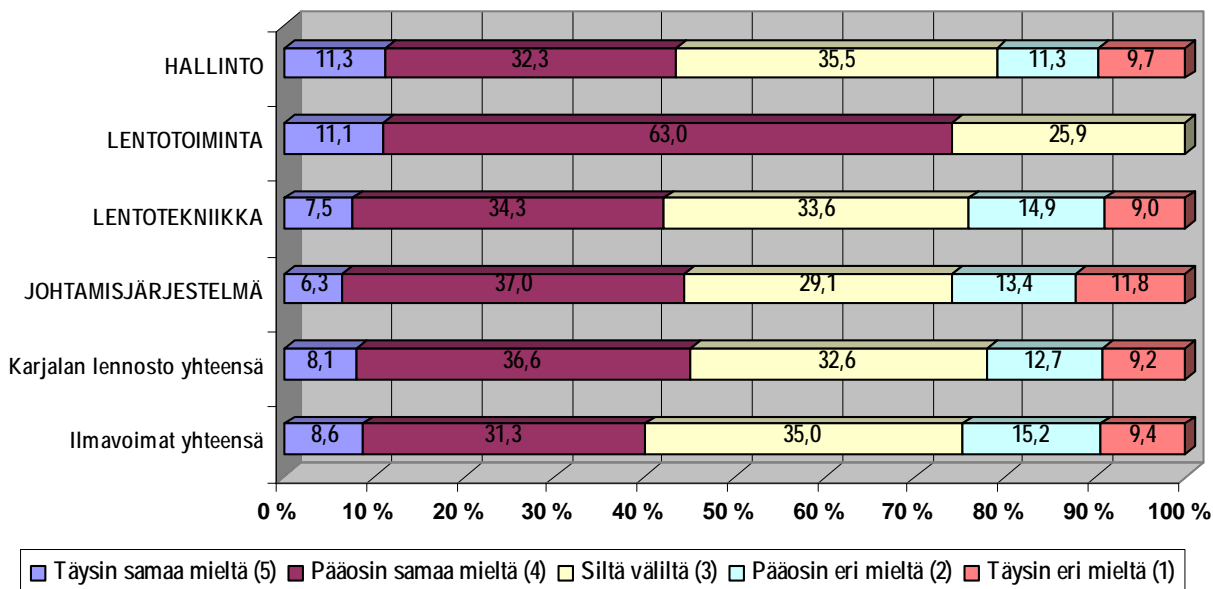
Kysymys 30. Minun työtehtävääni arvostetaan omassa työyhteisössäni.



Kuvio 11. Arvostus kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

Palkitseminen puolestaan koettiin ristiriitaisesti. Sekä Karjalan lennostossa että ilmavoimissa yleisesti palkitsemisen koki oikeudenmukaisena noin 40 % vastaajista, kun taas reilu viidesnes koki sen epäoikeudenmukaisena. Kokemukset palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta olivat samansuuntaisia valtaosassa toimialoja. Lentotoiminta erottuu kuitenkin joukosta, sillä siellä palkitseminen koettiin erittäin onnistuneena, eikä kukaan kyseenalaistanut palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. (ks. Kuvio 12.)

Kysymys 49. Palkitseminen tapahtuu omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) oikeudenmukaisesti.



Kuvio 12. Palkitseminen kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

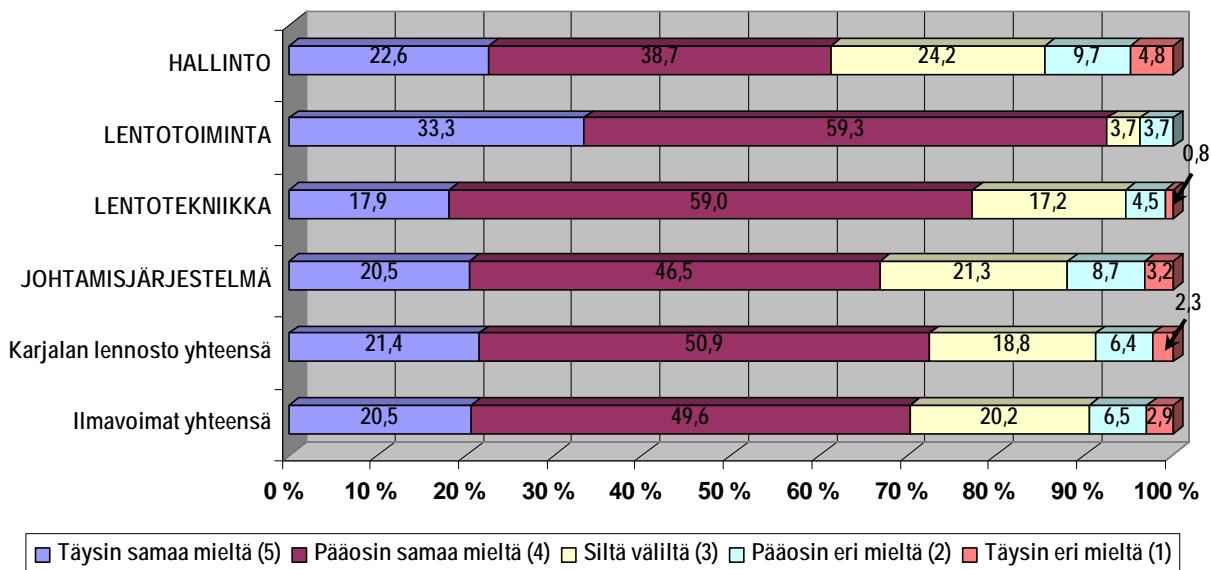
Yhteenvedona tunnustuksen jakamisesta ja saamisesta voidaan todeta arvostuksen olleen yleisesti paremmalla tasolla kuin palkitsemisen. Näin tämän teeman kohdalla haastattelu suunnattiin käsittelemään palkitsemista ja sen oikeudenmukaisuutta. Myös työtehtävien arvostusta käsiteltiin hallinnon toimialan työtehtävien heikkoon arvostukseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Arvostuksen kokemisen osalta vaikutti myös hallinnollisten ja operatiivisten tehtävien ero merkittävältä, sillä operatiivisissa tehtävissä arvostus koettiin noin 15 prosenttiyksikköä hallinnollisia tehtäviä parempana.

6.1.2 Työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä

Työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä koostuu kolmesta työilmapiirin osa-alueesta, joita ovat tyytyväisyys omaan työtehtävään, työmotivaatio ja henkinen työkyky. Tyytyväisyyttä työtehtävään kuvasi osuvasti väittämä: ”Olen tyytyväinen työhöni.” Työmotivaatiota käsiteltiin puolustusvoimien työilmapiirikyselyn 48. väittämän mukaisesti, joka kuuluu seuraavasti: ”Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä.” Henkistä työkykyä kuvasi puolestaan kokemus siitä, joutuiko yksilö työskentelemään liian lujasti työssään. Tämä oli myös ainoa tässä tutkimuksessa käsitelty seitsemään vastausvaihtoon jaettu työilmapiirikyselyn kysymys.

Tyytyväisyys omaan työtehtävään koettiin yleisesti hyvänä. Lentotoiminnassa ja lentoteknisellä toimialalla työn sisältöön ja työtehtäviin tyytyväisiä oli vielä muita kohdejoukkoja enemmän. Näillä kahdella toimialalla työtehtäviin tyytymättömiä oli myös vain noin viisi prosenttia henkilöstöstä, kun muualla tyytymätön oli noin joka kymmenes työntekijä. (ks. Kuvio 13.)

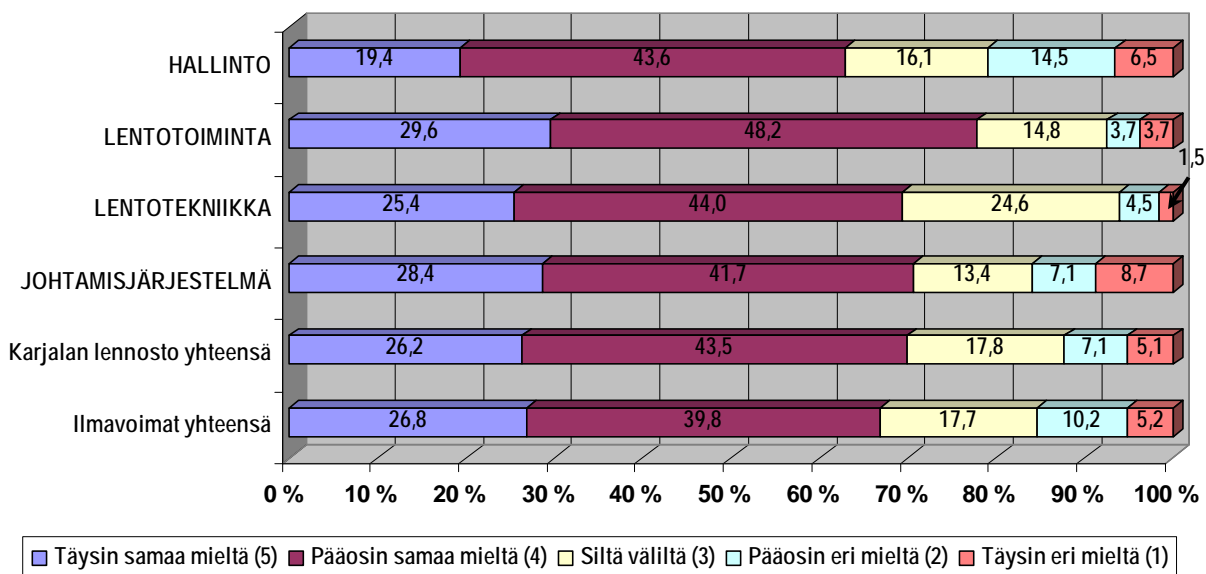
Kysymys 45. Olen tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviin).



Kuvio 13. Tyytyväisyys omaan työtehtävään kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

Myös **työmotivaatio** koettiin kaikissa kohdejoukoissa yleisesti melko hyvänä. Lentotoiminta erottui tosin taas positiivisesti joukosta, sillä sen piirissä yli kolme neljäsosaa henkilöstöstä piti omaa työmotivaatiotaan työilmapiirikyselyä edeltäneiden kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvänä. (ks. Kuvio 14.)

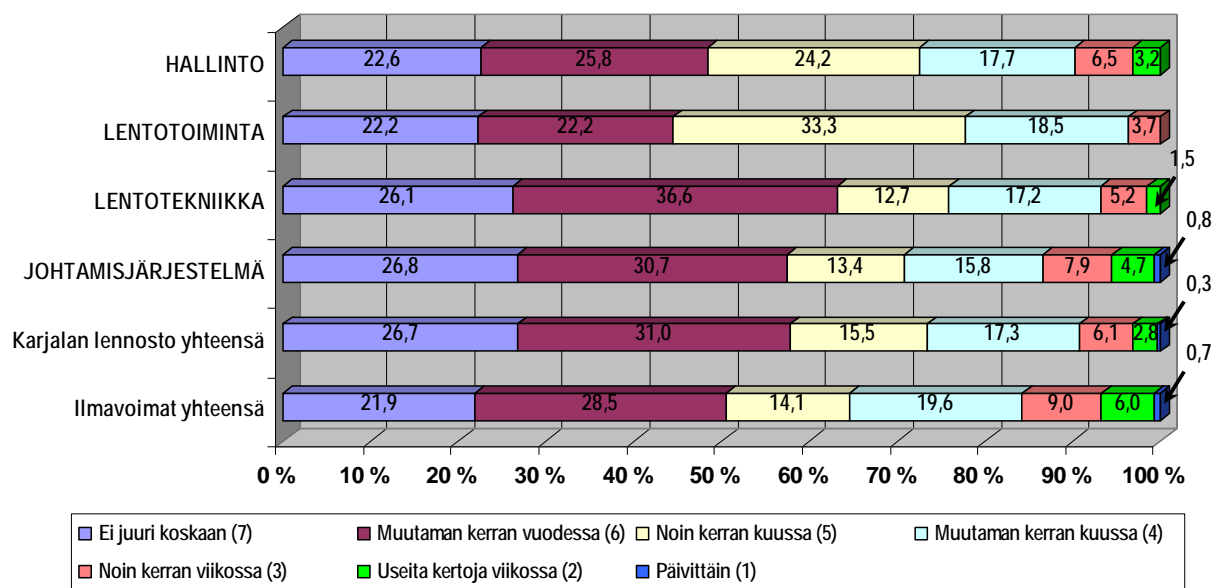
Kysymys 48. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä.



Kuvio 14. Työmotivaatio kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

Henkinen työkyky koettiin yleisesti melko hyvänä. Korkeintaan kerran kuukaudessa liian lujasti työskentelemään joutuvia oli noin 70 % henkilöstöstä. On kuitenkin huolestuttavaa, että noin joka kymmenes työntekijä joutui työskentelemään vähintään viikoittain liian lujasti ja muutamat jopa päivittäin. Karjalan lennostossa useammin kuin kerran kuukaudessa liian lujasti työskentelemään joutuvia oli kuitenkin noin yhdeksän prosenttiyksikköä vähemmän kuin ilmavoimissa keskimäärin. (ks. Kuvio 15.)

Kysymys 56. Joudun työskentelemään liian lujasti työssäni.



Kuvio 15. Henkinen työkyky kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

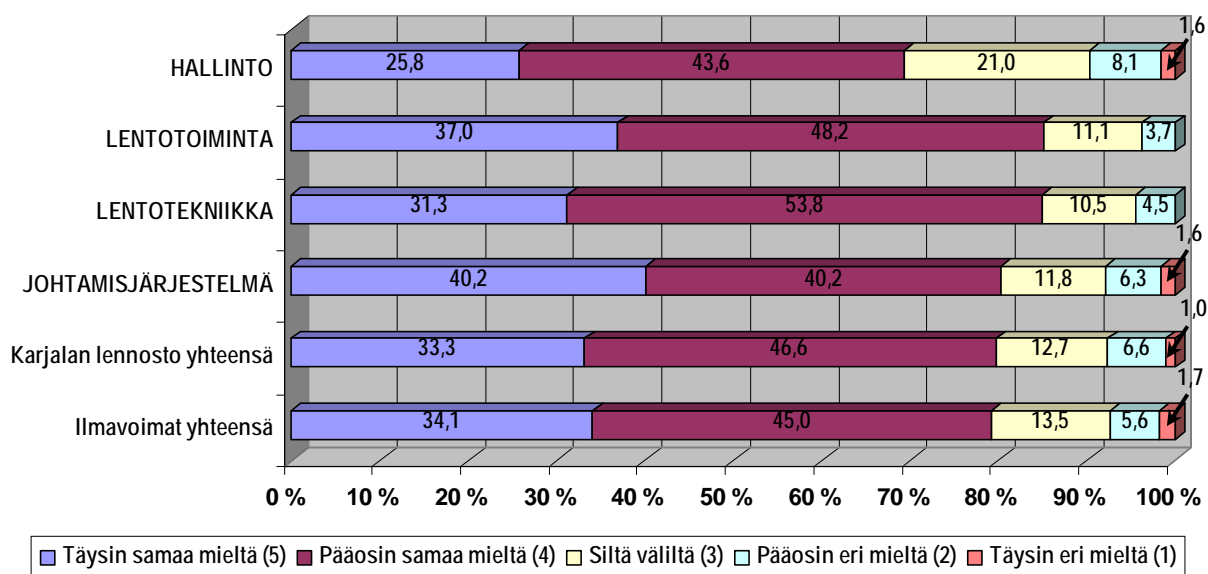
Yhteenvetona työn tekemisen halu oli yleisesti korkealla tasolla, mutta työssä jaksaminen ei kaikissa tapauksissa yltänyt vastaavalle tasolle. On myös huomionarvoista, että niissä kohdejoukoissa, joissa useimmin henkinen työkyky oli joutunut vähintään viikoittain liian lujalle, oli myös koettu eniten negatiivisia tunteita työmotivaatiota ja työtehtäviin tyytyväisyyttä kohtaan. Tämän takia teemahaastattelussa keskityttiin erityisesti työssä jaksamiseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen. Työn tekemisen halua käsiteltiin puolestaan lyhyemmin. Operatiivisten ja hallinnollisten työtehtävien välillä suurin ero työn tekemisen halun ja työssä jaksamisen osalta vaikutti olevan tyytyväisyydessä omaan työtehtävään, joka oli operatiivisissa tehtävissä hallintoa korkeampaa.

6.1.3 Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö

Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö rakentuu yhden työilmapiirin osa-alueen, me-hengen, ympärille, jonka käsittely perustui tässä tutkimuksessa kahteen työilmapiirikyselyn kysymykseen. Toinen kysymyksistä painottui yhteishengen ja toinen taas yhteistyön toimivuuteen työyksikössä.

Me-henki yhteishengen näkökulmasta tarkasteluna oli keskimäärin erittäin hyvää, sillä yhtä kohdejoukkoa lukuun ottamatta yli kolme neljäsosaa henkilöstöstä koki yhteishengen hyvänä. Hallinnon toimiala erottui muita kohdejoukkoja heikompana, kun taas lentotoiminnassa ja lentoteknisellä toimialalla yhteishenki koettiin aavistuksen muita parempana. Yleisesti karjalan lennostossa ja ilmavoimissa yhteishenki koettiin miltei identtisesti. (ks. Kuvio 16.)

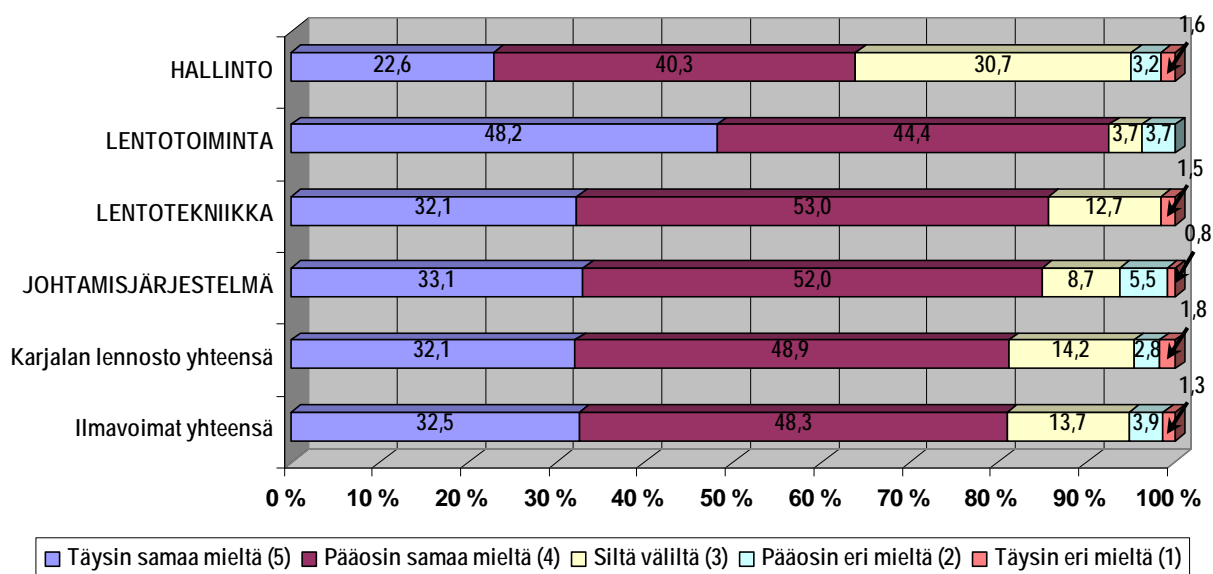
Kysymys 31. Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki".



Kuvio 16. Me-henki yhteishengen näkökulmasta kohdejoukoittain prosenttina.

Yhteistyön toimivuuden näkökulmasta me-henki oli myös yleisesti erittäin hyvällä tasolla. Hallinnon toimialan muita kohdejoukkoja huonomman yhteistyön ohella huomion arvoista on se, että lähes kolmannes toimialan edustajista ei osannut valita kantaansa yhteistyön toimivuuden suhteen. (ks. Kuvio 17.)

Kysymys 53. Ne työtoverit, joiden kanssa teen yhteistyötä, muodostavat hyvän, toimivan "tiimin".



Kuvio 17. Me-henki yhteistyön toimivuuden näkökulmasta kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

Yhteenvedona työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö oli yleisesti erittäin hyvällä tasolla. Tämän haastatteluteeman kokemusten havaittiin kuitenkin eroavan merkittävästi operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien kesken, sillä työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö oli suurimmillaan useita kymmeniä prosenttiyksiköitä parempi operatiivisissa tehtävissä hallinnollisiin työtehtäviin verrattuna. Hallinnon toimialan muita kohdejoukkoja heikompien tulosten selvittämiseksi haastattelu suunnattiin käsittelemään yleisesti me-henkeen ja erityisesti yhteistyön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä.

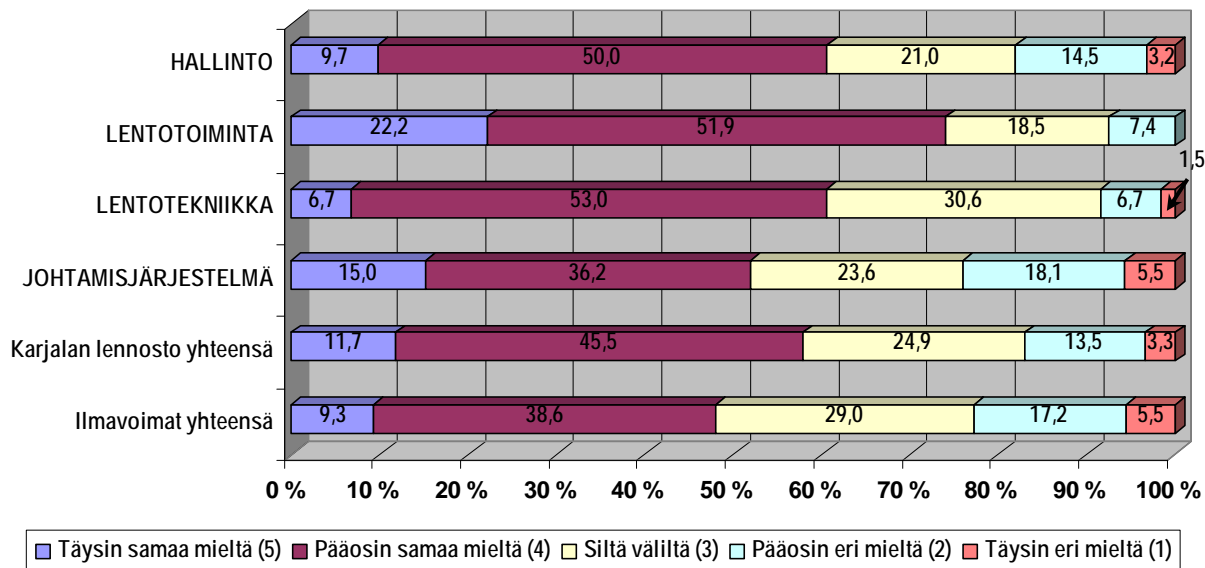
6.1.4 Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku

Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku koostuu kahdesta työilmapiirin osa-alueesta, joita ovat tiedottaminen ja tulostavoitteiden tuntemus. Tiedottamista tarkasteltiin seuraavan kysymyksen mukaisesti: ”Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää.” Tulostavoitteiden tuntemusta kuvasi puolestaan väittämä: ”Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani.”

Tiedottaminen koettiin yleisesti kohtalaisena. Kohdejoukkojen välillä on jonkin verran vaihtelua, mutta keskimäärin noin puolet henkilöstöstä koki tiedottamisen riittävänä. Lentotoiminnassa tiedottaminen oli jonkin verran muita parempaa. Myös kaikkialla Karjalan lennostossa

tiedottaminen oli ilmavoimien yleisiä keskiarvoja parempaa, vaikka johtamisjärjestelmätoimialalla jopa neljäsnes henkilöstöstä koki sen riittämättömänä. (ks. Kuvio 18.)

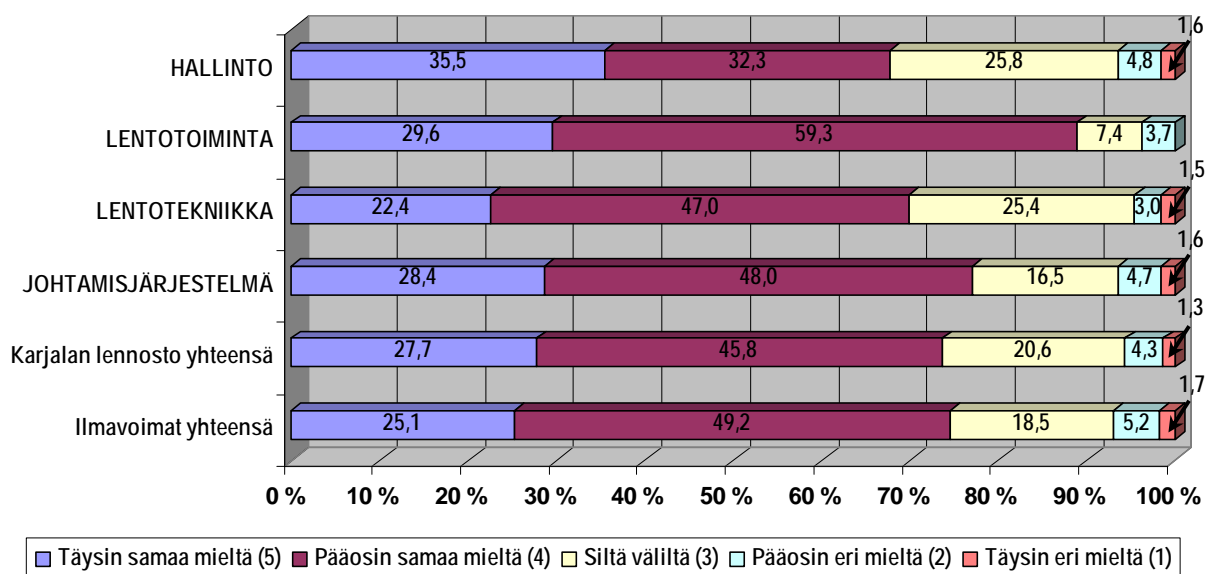
Kysymys 10. Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää.



Kuvio 18. Tiedottaminen kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

Tulostavoitteiden tuntemus oli puolestaan yleisesti hyvää ja kaikissa kohdejoukoissa yli kaksi kolmasosaa henkilöstöstä koki tietävänsä omat tulostavoitteensa tarkasti. Lentotoiminnassa tulostavoitteiden tuntemus oli jopa erinomaista. (ks. Kuvio 19.)

Kysymys 36. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani.



Kuvio 19. Tulostavoitteiden tuntemus kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

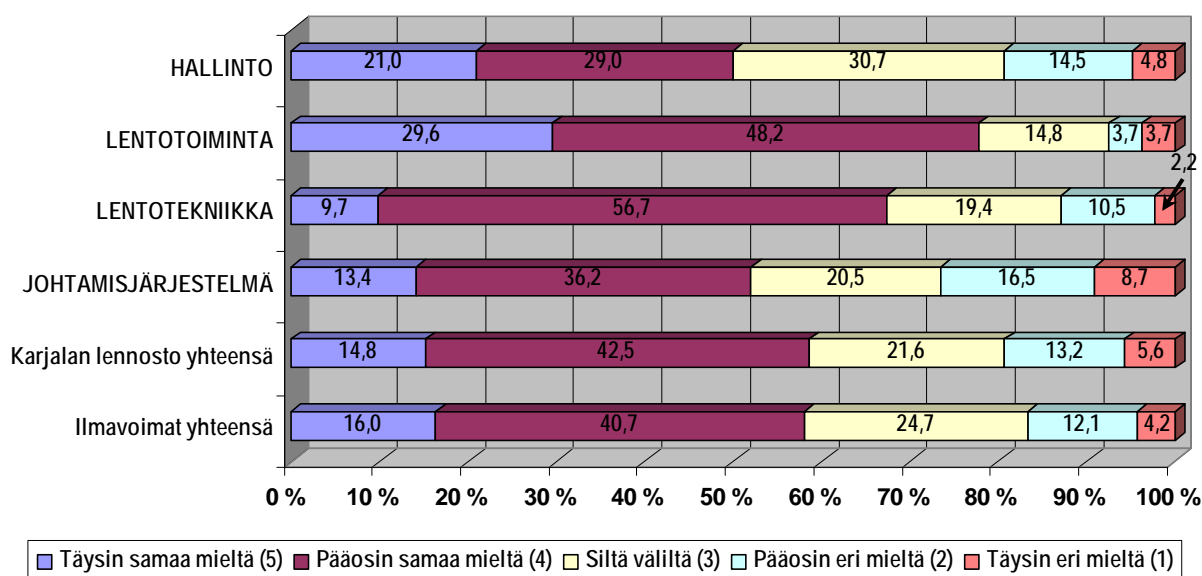
Yhteenvetona tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku koettiin yleisesti ristiriitaisesti. Vaikka tiedonkulussa oli selvästi parannettavaa, tunnettiin omat tulostavoitteen kaikkiaan hyvin. Täten tämän teeman osalta haastattelussa painotuttiin tiedottamisen monipuoliseen käsittelyyn, kun taas tulostavoitteiden tuntemusta sivuttiin vain lyhyesti. Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku koettiin puolestaan hyvin samansuuntaisesti operatiivisissa ja hallinnollisissa työtehtävissä.

6.1.5 Lähimmän esimiehen johtamistoiminta

Lähimmän esimiehen johtamistoiminta, joka tarkoittaa puolustusvoimien työilmapiirikyselyn osa-aluetta johtaminen, oli toinen tässä tutkimuksessa käsitelty ainoastaan yhdestä osa-alueesta rakentuva teema. Teeman käsittely perustui kahteen työilmapiirikyselyn kysymykseen. Toinen kysymyksistä suuntautui esimiehen alaisilleen antamaan tukeen ja kannustukseen ja toinen taas tämän johtaman työyksikön toiminnan tuntemuksen laaja-alaisuuteen.

Johtaminen tuen ja kannustuksen näkökulmasta koettiin toimialoilla eri tavoin. Lentotoiminnassa ja lentoteknisellä toimialalla lähimmän esimiehen tuen riittävyys koettiin pääosin hyvänä, kun taas hallinnon toimialalla ja johtamisjärjestelmä toimialalla se oli vain kohtalaista. Joukko-osaston tasolla johtaminen tuen ja kannustuksen näkökulmasta koettiin Karjalan lennostossa hyvin samansuuntaisesti kuin ilmavoimissa yleisesti. (ks. Kuvio 20.)

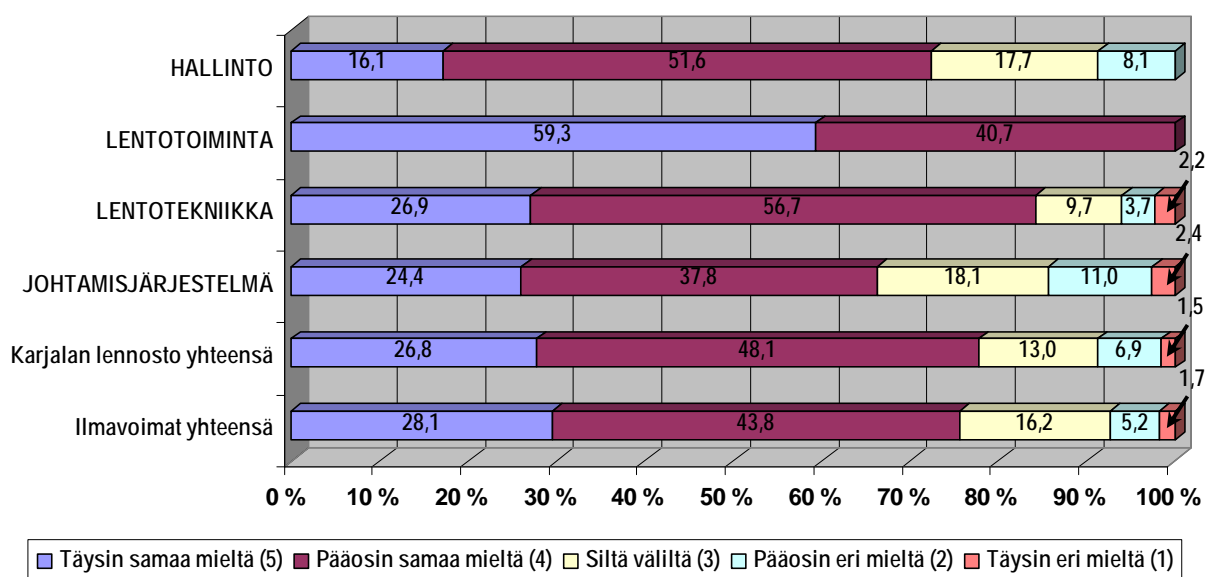
Kysymys 20. Saan lähimmältä esimieholtäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta).



Kuvio 20. Johtaminen tuen ja kannustuksen näkökulmasta kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

Toiminnan tuntemuksen näkökulmasta johtaminen oli puolestaan yleisesti hyvää. Toimialojen väliset erot olivat tälläkin alueella huomionarvoisia. Lentotoiminnassa kaikki työntekijät koki-ivat esimiehen tuntevan työyksikön toiminnan eri osa-alueet hyvin, kun taas johtamisjärjes- telmätöimialalla samoin kokevia oli kaksi kolmasosaa henkilöstöstä. (ks. Kuvio 21.)

Kysymys 67. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta).



Kuvio 21. Johtaminen toiminnan tuntemuksen näkökulmasta kohdejoukoittain prosenttijakaumina.

Yhteenvedona lähimmän esimiehen johtamistoiminta koettiin yleisesti vaihtelevasti. Lento-toiminta ja lentoteknillinen toimiala erottuivat selvästi hallintoa ja johtamisjärjestelmätoimialaa parempina johtamistoiminnan osalta. Operatiivisissa ja hallinnollisissa tehtävissä lähimmän esimiehen johtamistoiminta koettiin kuitenkin kutakuinkin samansuuntaisesti, vaikka operatiivisten tehtävien sisällä kokemukset vaihtelivat suuresti. Johtamistoiminnan kahta osaluuetta tarkasteltaessa vaikutti esimiesten asiaosaaminen työyksikön toiminnan tuntemuksen tarkastelun perusteella paremmalta, kuin heidän ihmisten johtamistaitonsa, joita tässä tutkimuksessa kuvasivat alaisten kannustus ja tukeminen. Täten suunnattiin haastatteluteeman sisäinen painotus erityisesti ihmisten johtamisen ja alaisten kannustuksen sekä tukemisen käsitelyyn.

6.2 Karjalan lennoston henkilöstön kokemuksia työilmapiiristä

Seuraavaksi kuvaillaan Karjalan lennoston henkilöstön kokemuksia työilmapiiristä haastatteluteemojen mukaisesti ryhmiteltynä. Ensimmäisenä esitellään kunkin teeman keskeinen painopistealue ja tämän jälkeen kuvaillaan lyhyesti muita teemaan liittyviä alueita. Kunkin teeman sisäinen painopisteytys luotiin edellä esiteltyjen puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulosten perusteella.

6.2.1 Tunnustuksen jakaminen ja saaminen

Tunnustuksen jakamista kuvasivat haastateltavien kokemukset erilaisista palkitsemiskeinoista ja yleisestä palkitsemiskulttuurista, kun taas tunnustuksen saamiseen liitettiin kokemukset omien työtehtävien arvostuksesta, yleisistä arvostuksen kohteista ja arvostuksen ilmenemis-
muodoista. Palkitsemiskulttuuri koettiin yleisesti Karjalan lennostossa niukaksi, mutta oikeudenmukaiseksi. Niukkuutta kuvasi kokemus siitä, että asioiden mennessä hyvin oltiin usein hiljaa kommentoimatta hyvää aikaansaannosta. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta kuvasi palkitsemisen läpinäkyvyys, jota edesauttoivat palkitsemisen julkiset perusteet. Toisaalta julkisten perusteiden koettiin korostavan palkittavan henkilöstön virkaikää yksilöllisten saavutusten sijaan.

Ollaan sotilaina totuttu, että jos ei haukuta, niin silloin on mennyt hyvin.

Niukasta palkitsemiskulttuurista huolimatta haastateltavat tunnistivat useita mahdollisuuksia henkilöstön palkitsemiseen. Tämän arkisen palkitsemisen haastateltavat tosin mielsivät tun-

nustuksena. Palkitsemista he pitivät huomattavasti tunnustusta rajatumpana toimintana, johon kuuluivat ainoastaan perinteisesti sotilasyhteisöihin liitetyt ulkoiset palkinnot, esimerkiksi kunniamerkit ja kiertopalkinnot. Näiden perinteisten palkintojen jakaminen koettiin näkyvänä, mutta sotilaskeskeisenä palkitsemismuotona. Myös uudehkot palkitsemistavat, kuten aloitepalkinnot ja standardit, liitettiin tähän perinteisten ulkoisten palkkioiden ryhmään, koska näitä jaettiin usein samoissa tilanteissa. Lisäksi sotilaat kokivat myönteisen urakehityksen palkitsevana keinona huomioida yksilön aikaansaannokset, vaikkakaan kaikki eivät kokeneet omilla töillään olevan suurta vaikutusta urakehitykseen. Siviilihenkilöstön tilanne oli sotilaita hankalampi, koska heillä ei yleensä ollut samanlaisia uralla etenemismahdollisuuksia kuin sotilailla, eikä osa siviilihenkilöstöstä myöskään arvostanut kunniamerkkejä suuresti.

Perinteisiä sotilasyhteisölle tunnusomaisia ulkoisia palkitsemiskeinoja parempana ja oikeudenmukaisempaan vaihtoehtona pidettiin sisäisesti yksilöön vaikuttavia palkitsemismuotoja. Yksinkertainen ja aito sanallinen viestintä, kuten oikea-aikainen kiittäminen, koettiin erittäin palkitsevana. Samoin välitön tehtävän jälkeinen palaute koettiin oppimista edistävänä palkitsemiskeinona, koska tällöin sekä mahdolliset onnistumiset että epäonnistumiset tuli käsiteltäviä välittömästi. Samalla alainen saattoi myös kokea hetken aikaa olevansa esimiehen jakamattoman huomion kohteena, mikä sekä lisäsi palkitsevuuden tunnetta. Lisäksi tasapuoliseen työnjakoon johtavat esimiestoimet ja osaavien ihmisten kanssa työskentely koettiin palkitsevina.

Olen kokenut, että monesti se motivoi jotain palkintoakin enemmän, että tulee niinku tiukka tehtävä ja se muistetaan seurata ja purkaa. Jos se on tehty hyvin, niin sillä hetkellä osataan tuoda se sitten esiin.

Palkinto on siinä, että kaikki osaa hommansa, puhalletaan yhteen hiileen ja homma toimii.

Puolustusvoimien palkkausjärjestelmään liittyvät työtehtävien vaativuusluokitus, joka määrittää tehtäväkohtaisen palkanosan, ja henkilökohtainen suoritusarviointi, jossa sovitaan yksilön tulospalkkiosta eli henkilökohtaisesta palkanosasta, nousivat esiin käsiteltäessä palkitsemista. Näissä molemmissa koettiin olevan paljon parannettavaa. Henkilökohtainen suoritusarviointi koettiin suurimpana epäkohtana palkitsemista ajatellen, sillä yksilön henkilökohtainen palkanosa oli riippuvainen esimiehen tavasta luokitella ja arvottaa asioita. Suoritusarvioinnin luokitteluun toivottiinkin nykyistä yksiselitteisempää määritelmää, jotta työsuoritukset arvoitettaisiin samoin kaikkialla puolustusvoimissa – tai vähintään Karjalan lennostossa. Kaikkiaan palkkauksen oikeudenmukaistaminen koettiin erittäin tarpeellisena sekä palkitsemista että yk-

silön arvostusta ajatellen. Esimerkiksi palkka rinnakkaisissa tehtävissä saattoi vaihdella yksiköittäin, jos tehtävien vaativuusluokitukset olivat erilaiset samasta työnkuvasta huolimatta. Tämän koettiin herättävän kateutta ja heikentävän yhteistyötä.

Jos palkitsemisena katsotaan henkilökohtaista suoritusarviointia, niin se on se suurin juttu missä koetaan epäoikeudenmukainen kohtelu. Ja tää johtuu siitä, että suoritusarviointien tekeminen ei oo yksiselitteistä. Siellä ei ole yksiselitteistä ohjetta mitä tarkoittaa nelonen tai vitonen. – – Eri esimiehet, jokainen katsoo ja luokittelee omalla tavallaan. Jos joku suhtautuu hyvin nuivasti, niin helposti verrataan sitten, että miten voi olla, että tuo saa tuommoisen ja mulle jää vaan tämmöinen.

Haastateltavat pitivät palkitsemista hyvin haastavana ja kokivat, että se menetti merkityksensä ollessaan jatkuvaa, kuten liiallinen kiittäminen tai palkintojen jakaminen määrääjoin. Jaettavien palkintojen perusteita toivottiin pohdittavan julkisesti, jotta niiden merkitys säilyisi. Sen sijaan pienetkin tilanteisiin sopivat ja innovatiiviset huomionosoitukset, esimerkiksi ilmainen sisäänpääsy yksikön juhlaan tai ylimääräinen liikuntatunti viikossa, nähtiin tehokkaana mahdollisuutena palkita ihmisiä arjen keskellä.

Pitäisikö tämmösten jaettavien palkintojen perusteita aidosti mieltä niin, että ne on ihan oikeasti kovilla perusteilla jaettu. Niitä ei vain jaeta sen takia, että on sovittu joka vuosi jaettavaksi.

Lanseerattiin pari vuotta sitten semmonen palkitsemiskeino, että pääsee laivuejuhlaan ilmaiseksi.

Myös tunnustuksen saaminen eli arvostus koettiin ristiriitaisesti. Osa haastateltavista koki omia työtehtäviään arvostettavan, mutta osa koki arvostuksen huonona. Arvostus koettiin myös henkilökohtaisena aiheena, jonka käsittelyä jotkut haastateltavat arastelivat. Esimerkiksi ne jotka kokivat omien työtehtävien arvostuksen huonona, eivät välttämättä halunneet mainita paremmin arvostettuja toimijoita. Toiset toisaalta mainitsivat kaikkia toimijoita arvostettavan tasavertaisesti Karjalan lennostossa.

Arvostuksen kohteet koettiin hyvin yksilöllisesti. Joku arvosti työtehtäviä, toisen antaessa arvoa tietylle yksikölle, kun taas kolmannelle merkityksellisimpiä olivat yksilön kyvyt. Työtehtävistä arvostettiin yleisesti sotilastehtäviä ja tarkemmin mainittiin lentäjät, taistelunjohtajat ja lentoteknillinen henkilöstö. Yleisesti arvostettiin vaativia tehtäviä, hyvää koulutusta, onnistu-

nutta urakehitystä ja huipputekniikan parissa työskentelyä. Karjalan lennoston yksiköistä arvostuksen kohteiksi nousivat esikunta, laivue ja pääjohtokeskus. Myös muiden yksiköiden vähäiselle huomiolle jääviä tukitoimintoja osattiin arvostaa jossain määrin, mutta niiden arvostuksessa koettiin myös olevan parantamisen varaa. Lisäksi henkilöstön yksilöllisiä kykyjä ja ominaisuuksia arvostettiin. Ammattitaidon ja laajan tietämyksen ohella tärkeänä pidettiin miellyttävää persoonallisuutta. Erilaisista arvostuksen kohteista huolimatta arvostuksen koettiin olevan paljolti yksilön tekemisistä riippuvainen, sillä hyvin tehtävänsä hoitavia henkilöitä arvostettiin yksiköstä tai tehtävänimikkeestä riippumatta.

Kyllä se (arvostus) tietysti niin ihmisestä riippuu. Jos on semmoinen persoona että tulee hyvin ihmisten kanssa toimeen – – saa sitä arvostusta.

Arvostus perustuu siihen, että hoitaa hyvin tehtävänsä.

Palkkauksen koettiin palkitsemisen ohella ilmentävän myös työtehtävien arvostusta. Tämän takia koettiin erittäin tärkeänä, että samaa työtä tekevät saisivat saman palkan yksiköstä tai koulutuksesta riippumatta. Rahan ja resurssien lisäksi arvostus ilmeni yksilön saamana luottamuksena ja vastuuna, joka konkretisoitui esimerkiksi lisätehtävinä. Arvostusta voitiin myös aistia ihmisten välisissä puheissa, jopa tahattomissa ilmauksissa. Arvostusta pidettiin puolestaan tavoittelun arvoisena, koska arvostettujen henkilöiden arveltiin pääsevän muita helpommin päämääriinsä. Lisäksi mahdollisen arvostuksen puutteen koettiin heikentävän työmotivaatiota.

6.2.2 Työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä

Työn tekemisen halua ja jaksamista työssä tarkasteltiin henkisenä työkykynä eli työssä jaksamisena, yksilön työmotivaationa ja tyytyväisyytenä omaan työtehtävään. Kokemukset henkisestä työkyvystä olivat hyvin vaihtelevia. Valtaosa ei kokenut joutuvansa työskentelemään usein liian lujasti, sillä julkisen sektorin työtahti miellettiin yleisesti yksityistä sektoria rauhallisemmaksi. Useat haastateltavat kuitenkin kokivat tehtävien täyttämisen vaativan ajoittaista työskentelyä voimavarojensa ääri rajoilla. Tätä ei kuitenkaan aina nähty negatiivisena asiana, sillä osa haastateltavista mielsi ajoittaisen kovan työtahdin ja kiireen työhön kuuluvaksi. Jotkut jopa kokivat ajoittaisen kiireen työilmapiiriä ja henkilöstön välisiä suhteita lujittavana. Ne haastateltavat, jotka kokivat joutuvansa työskentelemään lähes jatkuvassa kiireessä, suhtautuivat kiireeseen hyvin kielteisesti. Jollekin lomakaan ei riittänyt töistä irrottautumiseen, koska työkuorma oli vienyt paljon voimavaroja.

Työkiireiden syiksi mainittiin neljä tekijää. Ensimmäiseksi, erilaisten projektien ja harjoitusten koettiin valmisteluineen vievän ison osan työajasta. Kiireen koettiin moninkertaistuvan juuri syksyisin, jolloin oli paljon harjoituksia. Haastatteluissa korostuivat myös ilmavoimien kansainvälisen valmiusyksikön eli Muuttolinnun kehittämiseen liittyvät uudet tehtävät. Tämän lisäksi projekteihin liittyvien työmatkojen ja komennusten koettiin lisäävät yksilöiden työtaakkaa, sillä työpaikalta poissa vietetyn ajan koettiin lisäävän kiirettä.

Voi olla, että joutuu johonkin projektiin. – – sellainen voisi olla tämä Muuttolintu. Siinä ollaan niin pitkään, että jonkunhan siinä on kärsittävä.

Toiseksi, heikon johtamisen koettiin aiheuttavan kiirettä. Henkilöstö koki, että heillä oli liian usein monia päällekkäisiä töitä, jotka kiireessä estivät asioiden perusteellisen hoidon. Uusia tehtäviä tuli myös aivan yllättäen ja tehtävien määräajat olivat niin lyhyitä, että kiire oli jatkuvaa. Syksyn ohella koko loppuvuotta pidettiin yleisesti kiireisenä, sillä työt oli tehtävä viimeistään silloin, jos mennyt vuosi oli kokonaisuudessaan kiireinen. Se osa henkilöstöstä, joka työskenteli maan alla keinovalaistuissa tiloissa, koki loppuvuoteen ajoittuvan pimeän ajan raskaana myös siksi, koska eivät kaikkina päivinä nähneet lainkaan päivänvaloa. Suojatiloissa työskentelyn koettiin asettavan lisähaasteita yksilön henkiselle työkyvyille.

Ei niin kuin ymmärretä, että tulee vasemmalta ja oikealta lisää työtehtäviä, vaikka entisiääkään ei oo välttämättä kerinnyt tehdä.

Ollaan täällä maan alla. – – Se jotenkin mieleen vaikuttaa, kun aamulla pimeellä tulet tänne ja illalla pimeellä lähet ja et niinku auringonvaloa nää.

Kolmanneksi, ilmavoimien pienten henkilöstöressurssien koettiin lisäävä henkilöstön työtaakkaa myös Karjalan lennostossa. Henkilöstöressurssien puutteellisuus ilmeni haastateltavien mielestä ylimääräisinä töinä ja jatkuvana kiireenä. Lennostoon oli aikanaan suunniteltu ja palkattu oikea määrä henkilöstöä, mutta nykyään useiden ylimääräisten tehtävien takia ei enää poikkeuksetta päästy tähän määrävahvuuteen.

Kun ilmavoimallista harjoituskalenteria kattoo, niin tuntuu että se joka vuosi vaan paisuu ja paisuu kuin pullataikina, mutta henkilöstömäärä ei lisäännä. Tulee tällönsiä työtehtäviä vuosittain enemmän ja kuitenkin se henkilöstömäärä, joka sitä on tekemässä, pysyy samana.

Neljänneksi, toiminnan jatkuvan kehittämisen koettiin aiheuttavan kiirettä. Yksilöiden kohdalla tämä ilmeni uusina opiskeltavina asioina ja organisaatiotasolla jatkuvina muutostarpeina. Muutosten koettiin vaikuttavan jokaisen työhön ja ajoittain hyvin valmisteltujakin töitä jouduttiin lopulta muuttamaan kiireellä.

Meillä on ilmavoimallisesti kova halu muuttaa kaikkea. Sitten jos joku haluaa muuttaa jotain niin sehän vaikuttaa tietenkin kaikkeen muuhun ja aiheuttaa kovasti työtä. Vaikka olisi itse miten hyvin tehnyt ajoissa ja valmistellut kaiken, niin sitten sinne loppupäähän pakkautuu hommaa.

Suureen työkuormaan ja kiireeseen yhdistettiin useita työympäristöön liittyviä kielteisiä asioita. Työpäivien koettiin venyvän helposti pitkiksi ja ylimääräisiä aktiviteetteja, kuten viikkoliikuntaa, jouduttiin karsimaan. Tunne siitä, että jotain jäi tekemättä, oli myös yleinen. Myös ihmisten välisen kanssakäymisen koettiin vähenevän, ihmissuhteisiin tuli kireyttä ja yksilöt olivat normaalia väsyneempiä ja stressaantuneempia. Kiireen keskellä esimiehen ei myöskään koettu olevan tavalliseen tapaan näkyvillä, sillä tämä keskittyi aiempaa enemmän omiin tehtäviinsä. Toisaalta kaikki eivät kokeneet kiireellä olevan kielteistä vaikutusta arkeen ja osa jopa koki kiireen tehostavan toimintaa.

Merkittävimpänä työkiireitä ja -kuormaa helpottavana tekijänä koettiin yksilöllinen vapaus säännellä omia tehtäviä. Myös onnistuneen tiedottamisen mahdollistama tehtävien ennakointi koettiin hyvänä. Esimies pystyi helpottamaan alaistensa kiirettä osoittamalla selkeät työn painopistealueet ja tukemalla näiden työskentelyä. Työyhteisön hyvällä yhteishengellä, joka ilmeni esimerkiksi yksilön mahdollisuutena ottaa askarruttavat asiat puheeksi, koettiin myös olevan positiivinen vaikutus kiireen keskellä.

Töiden järjestelymahdollisuus tarpeiden mukaan on ehkä se suurin (henkiseen työkykyyn) vaikuttava tekijä.

Työmotivaatiota käsiteltäessä korostui myös uusien haasteiden kaipuu. Puolustusvoimissa yleinen tehtäväkierto koettiin hyvänä työmotivaation ylläpitäjänä, sillä motivaation koettiin olevan korkeimmillaan uusissa tehtävissä. Kiinnostavan ja itsenäisen työn ohella myös vastuuta ja säännöllistä työaikaa arvostettiin. Toisaalta joillekin henkilöstöryhmille, kuten siviileille, ominaisen etenemismahdollisuuksien puutteen koettiin laskevan työmotivaatiota ja aiheuttavan urautumista. Yleisesti tunnustettiin, että samoissa tehtävissä työmotivaation alkoi laantua 5-6 vuoden työskentelyn jälkeen.

Työajat on ollu yhdessä tehtävässä semmosia 2-3 vuotta, niin se mielenkiinto on pysynyt sillä, että aina on uusia haasteita tullut. Tää on niinku ruokkinut sitä motivaatiota.

Hyvien työtovereiden ja yhteishengen sekä säännöllisen liikunnan ja mielenkiintoisen koulutuksen koettiin kasvattavan työmotivaatiota. Myös työkiireistä ja haasteista selviämisen koettiin lisäävän työmotivaatiota entisestään. Karjalan lennostoa pidettiin kokonaisuudessaan motivoivana työympäristönä, vaikka henkilöstöresurssien niukkuutta ja organisaation kankeutta osin kritisoiinkin. Heikko palkkaus ja yleinen tapa palkita tehdyistä töistä uusilla töillä koettiin puolestaan työmotivaatiota laskevana. Parannusta toivottiin myös yksilön mahdollisuuksiin tehdä omat työt alusta loppuun hyvin ilman toistuvia katkoksia. Kriittisestä huolimatta omiin työtehtäviin oltiin tyytyväisiä Karjalan lennostossa ja töihin oli mukava tulla.

Tykkään työstäni ja mukava on aamulla lähteä aina töihin.

6.2.3 Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö

Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö koettiin yleisesti hyvänä. Valtaosa haastateltavista koki tulevansa työkavereiden kanssa hyvin toimeen tai ainakin pärjäävänsä kaikkien kanssa. Osalle kuitenkin työkaverit ja vapaa-ajan ystävät olivat erikseen. Joka tapauksessa yhteistyö koettiin hyvänä, sillä yleisesti asiat osattiin pitää asioina, jolloin ihmiset eivät riidelleet keskenään. Ajoittaiset ristiriitaiset mielipiteet koettiin jopa positiivisesti, sillä toiminnan kehityksen edellytyksenä nähtiin se, että kaikesta ei aina oltu samaa mieltä. Haastateltavat myös pitivät sitä luonnollisena, että kaikki persoonat ei miellytä jokaista työntekijää. Näin ne harvat yhteistyöongelmat, joita Karjalan lennostossa esiintyi, koettiin yksittäisten hankalien henkilöiden aiheuttamiksi.

Kyllä niitten (työkavereiden) kanssa ihan hyvin juttuun tulee.

Kaikkien kanssa juttuun tulee, toisten vähän enemmän ja toisten vähemmän.

Karjalan lennostossa yhteistyötä ylläpitävänä voimana koettiin yleinen avoimuus, jonka ansiosta negatiivisetkin asiat voitiin sanoa suoraan. Myös hyvän yhteishengen, ja tähän liittyvän sosiaalisuuden ja huumorin, koettiin edistävän yhteistyötä. Nämä puolestaan mahdollistivat läheisten ja luottamuksellisten ihmissuhteiden kehittymisen, jotka edesauttoivat yhdessä tapahtuvaa ongelmien ratkaisemista. Kaveria myös autettiin tarvittaessa. Myös toiminnan jous-

tavuudella ja yhteisten tavoitteiden ymmärryksellä koettiin olevan yhteistyön toimivuutta ylläpitävä vaikutus.

Löytyy semmoisia henkilöitä, jotka on niinku valmiita auttamaan toisia, kun huomaa että toisella tehtäväkenttä kasaantuu – – Itse vapaaehtoisesti tulee esittämään, että mä voin tehdä tuon tai tuon homman, osallistua tuohon ja keventää sun kuormaa.

Yhteistyön toimivuudessa koettiin myös olevan edelleen parannettavaa, sillä suoritustason työntekijät kokivat olevansa melko vähän tekemisissä oman yksikkönsä ulkopuolisen henkilöstön kanssa. Koettiin kärjistetyksi, että jokainen saattoi tehdä omia töitään tietämättä toisten tekemisistä. Esimerkiksi hävittäjälentolaivueen koettiin toimivan laivueena, eikä esimerkiksi lennoston esikunnan ja laivueen välillä nähty merkittävää yhteyttä. Myös työntekijöiden vastualueisiin ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen kaivattiin selkeyttä. Tehtävien uskottiin tehostuvan, mikäli kukin työntekijä vastaisi asiantuntijana omasta erityisalastaan, eikä vastualueita ja tehtäviä vaihdettaisi jatkuvasti. Myös tiedonkulkua ja palaverikäytäntöjä tehostamalla yhteistyön arvioitiin paranevan entisestään.

Välillä tuntuu siltä, että kaikki tekee kaikkien hommaa. Sekään ei ole välttämättä kaikista tehokkainta. – – Esimerkiksi harjoitusten suunnittelussa aina joku suunnittelee yhden kerran ja sitten toinen toisen kerran. Ne pyörii ne tehtävät ja vastuut, että sitten kukaan ei osaa oikein hyvin tehdä koko harjoitusta, kun kaikki on tehnyt sen yhden kerran.

Myös yhteishenki koettiin Karjalan lennostossa työyksiköittäin hyvänä. Keskeisinä hyvään yhteishenkeen vaikuttavina tekijöinä pidettiin henkilöstön samanhenkisyyttä, yhteistä arvo maailmaa ja yhteisiä haasteita. Myös ammattiyhteisyyttä ja jo sota-ajoilta kumpuavia perinteitä, esimerkiksi lukuisia saavutettuja ilmavoittoja ja Utin henkeä, pidettiin merkittävinä. Avoimuuden merkitystä yhteishenkeen korostettiin, samoin kuin yhteistyön toimivuuden yhteydessä, sillä sen koettiin edistävän läheisten ihmissuhteiden synnyssä. Avoimen yhteydenpidon koettiin myös edistävän tiedonkulkua. Mainittiin myös, että kun yhdessä päätettiin tehdä jotain, hyvän yhteishengen ansioista kaikki sitoutuivat asiaan. Myös esimiesten osoittaman huolenpidon alaisiaan kohtaan koettiin vaikuttavan hyvän yhteishengen taustalla.

Työajan ulkopuolisia aktiviteetteja pidettiin myös merkittävinä hyvän yhteishengen kannalta, mutta niitä koettiin olevan nykyisellään liian vähän. Toisaalta näiden tapahtumien osallistujamäärien arvioitiin laskeneen viime aikoina jatkuvasti kasvaneen työkuorman takia. 2000-

luvulle tunnusomaisena kehityspiirteenä koettiin työn vievän yksilöiltä vuosi vuodelta enemmän aikaa ja siten vähentynyt vapaa-aika vietettiin pääosin perheen parissa. Kehityksestä oli huolestuneita, koska työyhteisön erilaisten aktiviteettien, kuten saunailtojen ja pelien, koettiin kehittävän yhteishenkeä ja ylläpitävän työyhteisön toimivia ihmissuhteita.

Yhteiset työajan ulkopuolella olevat isommat ajanvietteet on vähentynyt tässä vuosien varrella. Kaikki on tullut vähän kiireisemmäksi. Niiden lisääminen parantaisi vielä tätä ilmapiiriä.

Erilaiset jutut, on se sitten teatterissa käyntiä tai koulutuspäivä, niin sanoisin että aikuissuhteina nämä on erittäin tärkeitä, tärkeempiä kuin me ymmärretäänkään.

6.2.4 Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku

Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku sisälsivät tiedottamisen ja tulostavoitteiden tuntemuksen. Haastateltavat kokivat tiedottamisen yleensä riittävänä, mutta osa myös riittämättömänä. Tiedonkulun haasteena pidettiin sitä, että henkilöstö, esimiehet mukaan lukien, oli poissa työpaikaltaan paljon. Lisäksi yllättävät tilanteet, inhimilliset unohdukset ja tiedon epätasainen jakautuminen aiheuttivat katkoksia tiedonkulussa. Mainituista tiedottamisen epäkohdista huolimatta, pidettiin myös jokaisen työntekijän omana velvollisuutena hankkia tietoa ja ottaa asioista selvää.

Jokaisen omakin velvollisuus on myös itse ottaa selvää niistä asioista.

Tiedottaminen koettiin tärkeäksi kaikenlaisten muutosten ja uudistusten yhteydessä. Erityisesti uudet työtehtävät ja siirrot koettiin yksilöiden kannalta merkittävänä muutoksina, joista oli tärkeää saada tietoa hyvissä ajoin. Hyvän tiedottamisen avulla ihmiset sietivät paremmin muutoksia ja suhtautuivat myönteisemmin myös vähemmän mielekkäisiin uusiin tehtäviin. Myös muista suoraan yksilön työntekoon vaikuttavista asioista, kuten työajasta, työn suunnittelusta ja työsuhteen ehdoista, tiedottamista pidettiin tärkeänä.

Puutteellisen tiedonkulun koettiin yleisesti laskevan yksilöiden mielialoja ja aiheuttavan hallitsematonta kiirettä. Riittämättömän tiedottamisen koettiin myös aiheuttavan epätietoisuutta, jolloin huhuja syntyi helposti. Myös tyytymättömyys ja kiire olivat yleisiä heikon tiedottamisen synnyttämiä tuntemuksia. Näiden seurauksena yleisen työilmapiirin ja yksilön työmotivaation koettiin heikkenevän. Lopulta nämä puutteellisen tiedottamisen psykologiset vaiku-

tukset saattoivat konkretisoitua hetkellisinä tunnepurkauksina ja kritiikkinä vallitsevia olosuhteita kohtaan.

Voi olla sellaista purpattamista ja se sitten unohtuu, kun se on puitu. Se ei ehkä sen kummemmin työhön vaikuta, mutta hetkellisesti ilmapiiriin.

Haastateltavat tiedostivat tiedottamisen ongelmallisuuden ja erittelivät siihen useita syitä. Ensimmäiseksi, jatkuva tiedontulva koettiin yleisesti tiedottamista hankaloittavana ongelmana, sillä tietoa koettiin olevan tarjolla jo niin paljon, että osa siitä oli suodatettava pois. Puolustusvoimien Asianhallinta -sovelluksen eli PVAH:n tosin koettiin osaltaan selkeyttävän tiedottamista ja tehtävien jakoa. Toiseksi, tiedon etenemistä yksilöltä toiselle kuvattiin ketjuna, jossa yhden lenkin toimimattomuus katkaisi viestinkulun. Näin osa tiedosta saattoi kadota ennen kuin se saavutti kaikki asianosaiset. Kolmanneksi, tiedottamisen ongelmana miellettiin itse tiedon tuottaminen reaaliajassa. Asioiden koettiin etenevän niin nopeassa syklistä, että ajoissa tapahtuvan suunnittelun ongelmallisuuden takia myös toivottu ennakoiva tiedottaminen osoitautui ajoittain mahdottomuudeksi.

Enemmän minä näkisin, että meillä on niin paljon tiedotettavaa, että me ei löydetä sieltä sitten niitä tärkeimpiä asioita.

Luulen, että se (tiedonpuute) syntyy siitä, että sitä tietoa ei ole. – – Tiedottaminen on niin nopeaa kuin pystytään, mutta se tiedon tuottaminen on tapahtunut liian myöhään.

Yleiset palaverit koettiin hyödyllisinä, koska niissä tiedonvälittäminen oli helppoa. Kokonaisia yksiköitä käsittäviä palavereja toivottiinkin järjestettäväksi säännöllisin väliajoin ja kritisoitiin kokouksia, joihin osallistuivat ainoastaan yksiköiden päälliköt. Palavereissa tärkeäksi koettiin tiedon tasaaminen henkilöstön kesken, koska työntekijät kokivat olevansa itseoikeutettuja tietämään omaa alaa koskevista ajankohtaisista asioista viivytyksettä. Puutteellisen tiedottamisen aiheuttamana ongelmana kuvattiin esimerkiksi työntekijän joutuminen kiusalliseen tilanteeseen tuttavien kysyessä julkisuuteen tulleesta muutoksesta ilmavoimissa, josta työntekijä itse ei ollut edes kuullut. Positiivisena esimerkkinä tiedottamisesta mainittiin puolestaan koko Karjalan lennoston henkilökunnalle vuonna 2008 järjestetyt harjoitusesittelyt kansainvälisestä ADEX -ilmapuolustusharjoituksesta, jonka yksi keskeinen toimintaympäristö oli Karjalan lennoston kotitukikohta Rissalassa.

Haastateltavat tunsivat henkilökohtaiset tulostavoitteensa pääpiirteissään hyvin, koska niitä käytiin vuosittain läpi kehityskeskusteluissa. Myös työkavereiden arvioitiin tuntevan toistensa tehtävät ja erityisosaaminen yleisesti. Tämän tuntemuksen tosin arvioitiin rajoittuvan yksityiskohtien sijaan työtehtävien näkyviin piirteisiin.

Ne (tulostavoitteet) on aika tarkkaan määritetty tuommoisessa kehityskeskustelussa. Kyllä ne on kohtuu tarkasti tiedossa.

Tulostavoitteet auttoivat hahmottamaan työntekijän roolia ja tehtäviä sekä helpottivat itsenäistä tehtävien priorisointia esimiehen poissa ollessa. Hetkellistä yksilön asioihin paneutumista ja keskustelua tulostavoitteista pidettiin vuosittaisissa kehityskeskusteluissa antoisana, vaikka puolustusvoimien palkkausjärjestelmässä koettiin olevan paljon kehitettävää (ks. Luku 6.2.1). Tulostavoitteiden toivottiin yleisesti olevan mahdollisimman konkreettisia ja realistisin työpanoksin saavutettavia. Haasteena koettiin tulostavoitteiden ulkopuoliset tehtävät, jotka oli hoidettava, vaikka niiden epätasaisen jakautumisen koettiin asettavan työntekijöitä toisiinsa nähden eriarvoiseen asemaan. Hienoisesta kritiikistä huolimatta henkilökohtaisten tulostavoitteiden tuntemusta pidettiin yleisesti tärkeänä ja vuosittaisen tavoitteenasettelun ohella toivottiin myös joidenkin lyhyemmän aikavälin tavoitteiden erittelyä, esimerkiksi kuukausittain tai viikoittain.

Kyllä se (henkilökohtaisten tulostavoitteiden tuntemus) mun mielestä on erittäin tärkeä. Kun kiirettä tulee, niin pystytään itse priorisoimaan tai sitten tuomaan esimiehelle, että tavoitteet uhkaa jäädä tekemättä, kun on paljon muuta, mikä ei oo tavoitteena.

6.2.5 Lähimmän esimiehen johtamistoiminta

Lähimmän esimiehen johtamistoimintaa tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta. Lähimmältä esimieheltä saatu tuki ja kannustus kuvasivat ihmisten johtamista, kun taas työyksikön toiminnan tuntemus kuvasi esimiehen asiaosaamista. Lopuksi näkökulmat yhdistettiin ja haastateltavia pyydettiin vertaamaan ihmisten johtamisen ja asiaosaamisen suhdetta toisiinsa sekä nykytilannetta että tulevaisuuden toivetilaa arvioiden.

Ihmisten johtaminen näyttäytyi hyvin yksilöllisesti. Haastateltavat kokivat, että ihmiset sekä antoivat että tarvitsivat eritavoin kannustusta ja tukea. Tämän takia esimiehen toivottiin kohtaavan jokainen alainen yksilönä ja olevan aidosti kiinnostunut heistä. Alaisten yksilöllisen

kohtaamisen nähtiin myös auttavan esimiestä saavuttamaan alaistensa luottamus, sillä sen ei nähty mahdollistuvan ainoastaan jakamalla käskyjä. Hyvän esimiehen tuli myös kyetä aisti- maan alaistensa tunteita ja haluja. Parasta olikin, kun mahdolliset vaikeudet huomattiin hyväis- sä ajoin, jolloin alainen välttyi kiusalliselta selittelyltä ja omien kykyjen riittämättömyyden kuvailulta.

Ehkä se on sitä small talkia, että se tulee siinä keskustelun lomassa, että siinä pitäis- niin kuin pystyä hahmottamaan minkälaisia tunteita toisilla on. Ja pyrkimään ehkä olemaan aktiivinen siinä asiassa.

Hyvää lähimmän esimiehen kannustusta ja tukea kuvailtaessa korostui neljä tekijää. Ensim- mäiseksi, esimiehen tuli huomioida alaisia. Tällä tarkoitettiin kuuntelua, kiinnostumista ja tar- vittaessa resurssien järjestämistä. Toiseksi, esimiehen luottamus alaisen toimintaan oli erittäin tärkeää, sillä alaiset kaipasivat vastuuta ja ajoittaista rohkaisemista työtehtävissään. Tehtävän annettuaan esimiehen toivottiin tarkan ohjeistuksen ja jatkuvan valvomisen sijaan antavan alaiselle vapauden hyödyntää osaamistaan. Kolmanneksi, esimiehen haluttiin seuraavan teh- tävien toteutumista ja tarvittaessa nimeävän tehtävien keskeiset painopistealueet, jotta alaisel- le oli selvää mikä on tärkeää ja mikä ei niin tärkeää. Myös suora myönteinen palaute koettiin oleellisena osana tehtävien seuranta. Neljänneksi, esimieheltä kaivattiin ammatillista ohjaus- ta. Esimiehen toivottiinkin hyödyntävän omaa ammattitaitoaan ja esimerkkiään alaistensa ke- hittymisen tukena.

Luottamus on hyvä. Jos tulee haastavampi juttu, niin sanoo että tää on ehkä vähän haastavampi, mutta kyllä sää silti homman hoidat. Sit uskaltaa tehdäkin, että ei sitte just pistä ketään selän taakse valvomaan, että osaako tää nyt. Esimies luottaa siihen, että kaveri lähtee yrittämään, ja jos tuntuu siltä, että ei nyt osaa, niin se uskaltaa tulla pyytämään tukea siihen hommaan.

Osa haastateltavista koki saavansa esimieheltä riittävästi kannustusta ja tukea, kun taas osa koki sen riittämättömänä. Yhtenä syynä kannustuksen puutteeseen oli se, että annetut tehtävät oli totuttu sotilasyhteisössä hoitamaan ilman erityisiä tuki- tai kannustustoimia. Toisaalta tie- dostettiin myös alaisen vastuu, joka tarkoitti esimiehen pitämistä tietoisena alaisen tarpeista ja oikeutta varauksettomaan tuen pyytämiseen. Tuen ja kannustuksen tarpeiden julkittuomista koettiin edistävän avoimuuden ja esimiehen helpon lähestyttävyyden. Tukea kaivattiin kui- tenkin nykyistä enemmän yksilön työtaakan muotoutuessa kohtuuttomaksi, uusiin työtehtä- viin perehdyttäessä ja työyhteisön ristiriitatilanteiden suunnan näyttämisessä.

Esimiehen kannustuksen suurimpana pulmana Karjalan lennostossa koettiin esimiesten riittämätön läsnäolo. Tukea ja kannustusta ei ollut aina saatavilla, koska esimiehet olivat paljon poissa työpaikalta erilaisten työtehtävien, projektien ja harjoitusten takia. Kun samalla myös alaisilla oli runsaasti tehtäviä, joihin liittyi matkustamista, olivat esimies ja alaiset entistä vähemmän samanaikaisesti työpaikalla. Jatkuvasta reissaamisesta ja useista päällekkäisistä tehtävistä johtuen esimiesten koettiin tekevän työtään paljolti alaistensa ulottumattomissa. Esimiesten ei koettu myöskään työpaikalla ollessaan ennättävän olemaan riittävästi alaistensa parissa. Lisäksi esimiesten suuri vaihtuvuus vaikeutti alaisten ja esimiehen välistä kanssakäymistä ja riittävän tuntemuksen syntymistä.

Tällä viikolla ei ole kumpikaan (esimies) ollut paikalla ja oma esimieheni on ollut 75 prosenttia reissussa koko vuoden aikana. Se on ehkä organisatorinen juttu, mutta en välttämättä saa tarpeeksi tukea. Kohtuu paljon pitää itsenäisesti tehdä päätöksiä.

Mä oon varmaan viimeisen vuoden aikana ollut oman päällikön kanssa työpaikalla samaan aikaan kaksi viikkoa. Päälliköillä on nykyään niin paljon kursseja ja muuta komennusta, että se on varmaan se ongelma.

Esimiehenä ollessa yhtenä tärkeänä asiana mun mielestä on, että näkyy siellä missä alaiset on. Et pitää itse muistaa käydä joka toimistossa välillä istahtamassa, vaikka olisi niinku ohi menossakin. Ja että välillä jalkautuu, ettei vain pyöritä tällä pömpelillä (=tietokone) sitä hommaa.

Esimiehet koettiin hyvin ammattitaitoisiksi asiaosaamisen suhteen ja heidän koettiin tuntevan työyksikön toiminnan eri osa-alueet riittävän hyvin. Vaikka osa haastateltavista arvioi esimiehen tuntevan omat yksilölliset tehtävät vain pääpiirteissään, miellettiin työyksikön toiminnan tuntemus riittäväksi. Tärkeää oli, että esimies tunsu asiat yleisellä tasolla, mutta yksityiskohdat kuuluivat alaisten vastuulle, koska nämä ovat alojensa erityisosaajia. Näin alaiset saivat kappamaansa vastuuta ja esimieheltä säästyi aikaa muuhun.

Mun mielestä tietää ja tuntee. Toki on sitten olemassa tällä puolella tietyt hallinnolliset säädökset, jota ammattilaiset hoitaa. – – Mutta esimiehen ei tarvitsekaan liian yksityiskohtaisesti tuntea eri lakipykälää, vaan sen takia hänellä on ammattilaiset.

Haastateltavien verrattessa lähimmän esimiehen ihmisten johtamis- ja asiaosaamiskykyjen suhdetta toisiinsa olivat kokemukset hyvin vaihtelevia. Molemmat osa-alueet saatettiin miel-

tää yhtä tärkeiksi ja kokea nykyinen esimies hyväksi molemmissa. Jotkut puolestaan kaipasivat lisää aktiivisuutta ihmisten johtamiseen, kun toiset totesivat asiaosaamisessa olevan enemmän kehitettävää. Tätä vaihtelevuutta selitettiin sekä alaisten että esimiehen yksilöllisten tarpeiden ja persoonallisuuden aiheuttamaksi.

Kyllähän se ihmisten johtaminen on vähän heikompaa. Asiat osaa, mutta sitten ne esimiestaidot, niissä on kyllä parantamisen varaa.

Asiajohtamisessa on kyllä puutteena se, että vois vielä tarkemmin olla se tietämys laajempi.

Molemmat on oikeastaan ihan huippuluokkaa, niin tämä asiantuntemus, kuin henkilöstön käsittelykin sekä tällainen suhtautuminen alaisiin.

Ihmisten johtamiskyvyt arvostettiin osin asiaosaamista tärkeämmiksi, koska asioita koettiin aina voitavan opetella lisää. Lisäksi koettiin, että puolustusvoimissa tulisi keskittyä ihmisten johtamistaitojen kehittämiseen, koska johtaja miellettiin oman yksikkönsä yksilöt yhteen koavaksi voimaksi.

Mun mielestä meillä puolustusvoimissa pitäisi vielä enemmän pyrkiä henkilöstöjohtajana toimimaan. Niin me pehmennettäisi hyvin monta konfliktitilannetta sillä, että ei menisi pelkästään PVAH:n kautta käskyt eteenpäin.

6.3 Toimialoittain koetut työilmapiirin tunnuspiirteet ja erot

Työilmapiirin kokemukset Karjalan lennoston eri toimialoilla poikkesivat melko vähän toisistaan, sillä kokemukset vaihtelivat usein toimialajaosta riippumattomien yksilöllisten tunteusten suhteen. Joitakin tietyille toimialoille tunnusomaisia piirteitä kuitenkin nousi aineistoista esiin. Seuraavaksi esitellään työilmapiirin tunnuspiirteitä ja eroja toimialoittain jäsenettynä. Kun samat tunnuspiirteet kuvasivat useita toimialoja, mainitaan tunnuspiirteet kaikkien aiheeseen liittyvien toimialojen yhteydessä erikseen.

Lentotoiminnassa muodollista arvovaltaa ei korostettu, vaan arvomerkkejä ja hierarkkista asemaa enemmän arvostettiin yksilöiden työkokemusta ja ammattitaitoa. Koska esimies koettiin helposti lähestyttävänä ja häntä pidettiin yhtenä yhteisön jäsenenä, oli henkilöstön välinen yhteistyö vaivatonta ja asiointi mutkatonta. Lentotoiminnassa korostuivat myös työntekijöiden

hyvät ystävyysuhteet, jolloin vapaa-aikaakin vietettiin usein työkavereiden kanssa. Läheisten ihmissuhteiden arvioitiin rakentuvan toimialalle valikoituneiden yksilöiden samantyyppisten ominaisuuksien ja arvojen takia. Yksilöiden samankaltaisilla koulutusjatkumoilla ja yhteisillä oppimiskokemuksilla arvioitiin myös olevan henkilöstöä yhtenäistävä vaikutus. Näin toimialalla koettiin vallitsevan hyvä yhteishenki. Vahvan yhteishengen merkitystä korostettiin jopa siinä määrin, että lentävä henkilöstö ei edes kokenut erityisiä palkitsemiskeinoja tärkeinä. Työ itsessään ja kuuluminen kyseiseen yhteisöön oli palkitsevaa. Ainoastaan henkilöstön liian suuri vaihtuvuus koettiin mahdollisena uhkana lentotoiminnan hyvälle työilmapiirille. Uusien työntekijöiden toivottiin omaksuvan vallitseva avoin toimintakulttuuri ja tiivis yhteishenki, jotta nämä säilyisivät toimialan vahvuuksina tulevaisuudessakin.

Laivueessa on niin paljon homogeenisempi se porukka. Kaikki on tullu, tai suurin osa, samojen koulutusputkien kautta ja samanlaisia yksilöitä valikoitunut, että se siellä niinku helposti tulee se henki.

Itse lentäminen koettiin erittäin motivoivana, kun taas muiden tehtävien koettiin yleisesti laskevan motivaatiota. Tämän takia henkilöstö toivoi saavansa työskennellä mahdollisimman paljon päivittäiseen lentotoimintaan liittyvissä tehtävissä. Lentotoiminnassa myös omien työtehtävien arvostus koettiin varauksetta positiiviseksi, kun taas muilla toimialoilla arvostukseen liitettiin myös parantamistarpeita.

Tässä vaiheessa se (työmotivaatio) on hyvä, kun saa lentää.

Lentotekniselle toimialalle tunnusomaista oli työskentely pienissä ryhmissä. Sotilaat ja siviilihenkilöstö työskentelivät usein näissä ryhmissä yhdessä. Yhteisistä tehtävistä huolimatta siviili- ja sotilashenkilöstön työskentelyä ohjasivat osin toisistaan poikkeavat virkaehtosopimukset. Siviilihenkilöstön sotilaita heikommat työehdot, kuten pienempi palkka ja korkeampi eläkeikä, loivat työntekijöiden välille eriarvoisuuden tunnetta. Arvostusongelmien koettiin heikentävän työssä jaksamista ja motivaatiota sekä lentoteknillisen toimialan sisäistä yhteistyötä. Toisaalta lentoteknisellä toimialalla ryhmätyöskentely ja henkilöstön pysyvyys koettiin vahvuuksina muihin toimialoihin verrattuna. Vuosien ja vuosikymmenten tuttavuuksien koettiin luovan vahvan yhteishengen, joka rakentui muustakin yhteisöllisyydestä kuin vain työstä.

Samaa työtä tekevien pitäisi saada sama palkka ja tässä kohdin minä koen sitä arvostuksen puutetta. Sit töissä on eri sopimuksella olevia ihmisiä: aliupseereja, opistoupseereja ja siviilejä, jotka tekee täsmälleen samaa tehtävää.

Täällä on paljon sellaista porukkaa, jotka on ollut ihan vuosikymmeniä täällä ja tää ei ole sellainen paikka, että täällä vain käydään. Se vuosien tuttavuus, – – luo sitä yhteishenkeä.

Johtamisjärjestelmätoimialalla henkilöstön suuri määrä ja monimuotoisuus, muun muassa suuri ikäjakauma, henkilöstön vaihtelevat koulutustaustat ja työkokemus, koettiin haasteina. Erilaiset arvot, näkemykset ja elämäkokemukset oli vaikea huomioida tasapuolisesti esimiestoiminnassa. Eri ammattiryhmien ja vaihtelevan ikäjakauman takia myös toimialan pienempien ryhmien, esimerkiksi pääjohtokeskuksen alayksiköiden, hyvä yhteishenki ei täysin välittynyt koko johtamisjärjestelmätoimialan päivittäiseen toimintaan.

Henkilöstökirjo on sen verran kirjava, että löytyy kaikki ammattiryhmät, löytyy miehiä ja naisia, vanhoja ja nuoria. Kaikki henkilöstöryhmät ja ihmistyypitkin löytyy, että se on niinku henkilöstöjohtamisen kannalta haastavaa.

Henkilöstön palkitsemiseen liittyvien vaikutusmahdollisuuksien koettiin edistävän palkitsemisen oikeudenmukaisuutta johtamisjärjestelmätoimialalla. Henkilöstö sai vuosittain äänestää joukostaan erilaisten kiertopalkintojen saajat.

Meidän yksikössä valitaan keskuudessamme esimerkiksi yksi vuoden taistelujohtaja. Se on oikeudenmukaista, kun valtaosa äänestää eikä vain yksi henkilö valitse.

Koska johtamisjärjestelmätoimialan henkilöstö oli työpaikalla samaan aikaan harvoin, mahdollisuus viiveettömään, kaikki yksilöt tavoittavaan tiedottamiseen koettiin puutteellisena. Kolmivuorotyön koettiin myös hankaloittavan tiedottamista, sillä esimerkiksi valvontakeskuksessa tehtiin työtä vuorokauden ympäri, mutta päälliköt olivat paikalla vain virka-aikana. Johtamisjärjestelmätoimialalla arvioitiin myös olevan muita toimialoja enemmän työmatkoja. Vaikka tiedonkulun ongelmallisuus tiedostettiin johtamisjärjestelmätoimialalla, ei siinä luke mattomista kehittämistoimista huolimatta koettu tapahtuneen riittävää parannusta viime vuosina. Tämän takia tiedonkulun ongelmien arvioitiin olevan osin toimintaympäristöön kiinteästi liittyvä parantumaton piirre.

Hallinnon toimialalla, samoin kuin johtamisjärjestelmätoimialalla, henkilöstön erilaiset taustat, elämäkokemukset ja vaihteleva ikäjakauma olivat päivittäisessä toiminnassa huomioitavia ominaispiirteitä. Esimerkiksi henkilöstön oikeudenmukaista palkitsemista pidettiin tärkeänä, koska yksilöt saattoivat työskennellä hallinnon toimialalla samoissa tehtävissä muita toimialoja pidempään. Eri henkilöstöryhmien rinnakkain työskentely kuitenkin asetti haasteita palkitsemisen oikeudenmukaisuudelle, koska eri yksiköiden ja henkilöstöryhmien aikaansaannoksia oli hankala verrata. Myös ihmisten johtaminen koettiin vaativana toimialan monimuotoisen henkilöstön takia. Lisäksi rutiininomaisten toimistotehtävien arvostus koettiin heikkona puutteellisen palkitsemisen, pienen palkan ja heikkojen etenemismahdollisuuksien takia. Yleisesti työtehtävien arvostus hallinnon toimialalla koettiin kuitenkin hyvänä lähimpien työkavereiden kesken.

Jos yleensä sitä palkitsemista ajattelee, niin se on tasapuolista. Mutta sitten näkisin, että enemmän ehkä pitkän linjan ihmiset myöskin kaipaavat sitä.

Hyvän yhteishengen merkitystä korostettiin erityisesti hallinnon toimialalla. Mahdollisten yhteishengen liittyvien ongelmien koettiin vaikuttavan suoraan päivittäiseen työhön, koska esikuntatyö oli jatkuvaa yhteistyötä eri-ikäisten, erilaisen työkokemuksen ja koulutuksen omaavien ihmisten välillä. Yhteistyö oli myös välttämätöntä hallinnon toimialan vaikeasti rajoitettavan työmäärän takia. Työ koettiin ajoittain jopa niin rasittavana, että yksilöiden henkinen työkyky oli koetuksella.

Se (kiire) erityisesti ilmenee siinä, että viikkoliikuntaan ei kerkiä ja se on kurjaa. Mielellään, niin kuin kaikki muutkin, lähtis joskus vähän aikaisemmin, mutta kun ne määräjat painaa päälle, niin se on aikamoinen yhtälö.

Edellä esitellyt toimialoittaiset työilmapiirin tunnuspiirteet koottiin taulukkoon 5, josta ilmenevät kunkin toimialan vahvuudet, haasteet ja ongelmat. Taulukosta ilmenevät myös toimialoittaiset työilmapiirin erot. (ks. Taulukko 5.)

Taulukko 5. Toimialoittaiset työilmapiirin tunnuspiirteet.

Toimiala	Vahvuudet	Haasteet	Ongelmat
Lentotoiminta	Esimiehen helppo lähestyttävyys Läheiset ihmissuhteet Hyvä yhteishenki Avoimuus Lentämisen suuri motivaatiovoima Työtehtävien arvostus Kokemuksen ja ammattitaidon arvostus	Henkilöstön vaihtuvuus	Ei-lentämiseen liittyvät tehtävät heikosti motivoivia
Lentoteknillinen toimiala	Pienryhmätyöskentely Henkilöstön pysyvyys Hyvä yhteishenki	Työmotivaation ylläpito Siviili- ja sotilashenkilöstön erilaiset työehdot	Henkilöstön keskinäinen eriarvoisuus
Johtamisjärjestelmätoimiala	Alayksiköittäin hyvä yhteishenki Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa palkitsemiseen	Henkilöstön monimuotoisuus Vuorotyö Lukuisat työmatkat Toimialan kokonaishengen kehittäminen	Puutteellinen tiedonkulku
Hallinnon toimiala	Työtehtävien arvostus lähimpien työkavereiden keskuudessa	Henkilöstön monimuotoisuus Ihmisten johtaminen Oikeudenmukainen palkitseminen Henkisen työkyvyn ylläpito	Suuri työmäärä Rutiininomaisten toimisto- tehtävien heikko arvostus

6.4 Hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä koetut työilmapiirin erot

Hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä työilmapiirissä ilmeni muutamia keskeisiä eroja työtehtävien erilaisen luonteen takia. Yksi ero hallinnollisten ja operatiivisten tehtävien välillä oli henkilöstön kokema arvostus. Toimivia yksiköitä ja operatiivisia tehtäviä arvostettiin eniten, koska niiden tekemisten koettiin vaikuttavan suoraan lennoston tulokseen ja näkyvän selkeimmin ulospäin. Hallinnollisten tehtävien arvostus koettiin puolestaan hyvänä vain lähimpien työtovereiden kesken, jotka tunsivat tehtävät tarkasti. Eri työtehtävien yleisen tietämyksen kasvattamisen arvioitiinkin parantavan kauttaaltaan Karjalan lennoston eri yksiköiden ja tehtävien arvostusta.

Meidän päätehtävä täytyy muistaa, että sinne pitääkin kaikkien silmät olla niin kuin kohti laivuetta, pääjokea ja niitä, jotka tekee sen keihään kärjen. Että sieltä on ehkä helpompi löytää se hyvä suoritus, koska se merkkää suoraan siihen meidän tulokseen. Että nää tukitoiminnot on vähän vaikeita jäljittää sitten.

Mä en tiedä mitä siellä (esikunnassa) tehdään. – – Onko se oma asia vai yhteisön asia saattaa työntekijät viivalle siitä, mitä täällä todellisuudessa tapahtuu? Ehkä se voisi olla oma asiakin hoitaa itsensä viivalle, mutta jos yhteisö sen tekisi, niin sitten kaikki olisi viivalla.

Operatiivisissa tehtävissä toimintaympäristö koettiin dynaamisempänä kuin hallinnossa, jossa tehtävien koettiin keskittyvän suunnitteluun ja taloudellisten asioiden käsittelyyn melko staattisessa toimistoympäristössä. Operatiivisessa työssä tehtävien vaihtelevuuden koettiin lisäävän tyytyväisyyttä työhön, mutta tehtävän kuvaukseen kuulumattomien oheistehtävien koettiin laskevan työmotivaatiota sekä operatiivisissa että hallinnollisissa tehtävissä. Operatiivisissa tehtävissä motivoivimpina koettiin koulutuksen mukaiset, mutta vaihtelevat työtehtävät. Tällaiset tehtävät koettiin jopa niin motivoivina, että kannustusta, tukea ja palkitsemista ei erityisesti kaivattu. Hallinnon toimialalla puolestaan itseään toistavat tehtävät yhdistettynä pitkiin työpäiviin koettiin työssä jaksamisen kannalta haasteellisina.

Myös lähimmän esimiehen asiaosaaminen koettiin operatiivisissa työtehtävissä merkittävästi hallinnollisia tehtäviä parempana. Hallinnollisissa työtehtävissä esimiehen asiaosaamisessa ja toiminnan tuntemuksessa koettiin olevan paljon parannettavaa. Operatiivisissa tehtävissä esimiehen asiaosaaminen koettiin osittain jopa tarpeettoman korkeaksi, koska iso osa esimiehen työajasta kului henkilökohtaisen osaamisen hankkimiseen ja ylläpitämiseen.

Se (esimies) tuntee ehkä vähän liiankin hyvin. Se ei ehkä olisi sen esimiehen tehtävä tuntea kaikkea niin hyvin, että iso osa ajasta, minkä voisi käyttää tehtävien hallinnointiin, menee siihen oman ammattitaidon hankkimiseen.

Hallinnollisen ja operatiivisen henkilöstön käsitykset toiminnan päämäärästä poikkesivat myös toisistaan. Hallinnollisissa tehtävissä näkemys toiminnan vaikutuksista oli operatiivisia tehtäviä laaja-alaisempi. Hallinnollisissa tehtävissä toiminnan koettiin tähtäävän koko lennon parhaaksi, kun taas operatiivisissa tehtävissä lähinnä oman yksikön toiminnan kehittämiseen. Poikkeuksen tähän muodostivat lakisääteiset alueellisen koskemattomuuden valvonta- ja turvaamistehtävät, jotka koettiin operatiivisissa tehtävissä eri yksiköt yhdistävänä yhteisenä

haasteena. Toiminnan laaja-alaisten vaikutusten takia työskentelyn hallinnon toimialalla koettiin myös harjaannuttavan yhteistyötaitoja operatiivisia tehtäviä säännöllisemmin.

Edellä esitellyt työilmapiirin erot koottiin seuraavaan taulukkoon, josta ilmenee hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä koettuun työilmapiiriin liittyvä vastakkainasettelu (ks. Taulukko 6).

Taulukko 6. Työilmapiiriin liittyvä vastakkainasettelu hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä.

Operatiiviset tehtävät	Hallinnolliset tehtävät
Korkea arvostus	Heikko arvostus (pl. lähimmät työtoverit)
Ulospäin näkyvä ja tunnettu toiminta	Ulospäin heikosti tunnettu toiminta
Dynaaminen toimintaympäristö	Staattinen toimintaympäristö
Suppeat toiminnan vaikutukset	Laaja-alaiset toiminnan vaikutukset
Työtehtävien vaihtelevuus	Työehtävien samankaltaisuus
Esimiehen asiaosaamisen kattavuus	Esimiehen asiaosaamisen rajoittuneisuus
Toiminta yksikön parhaaksi (pl. AKV / AKT)	Toiminta lennoston parhaaksi
Yhteistyötaitojen harjaantumisen satunnaisuus	Yhteistyötaitojen harjaantumisen säännöllisyys

7 POHDINTA

Määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen hyödyntäminen osoittautui hyödylliseksi, kuten aikaisemman tutkimuksen perusteella on myös osoitettu¹²⁵. Tässä tutkimuksessa havainnot työilmapiiristä olivat samansuuntaisia määrällisessä ja laadullisessa aineistossa. Aineistojen hyödyntämiselle oli kuitenkin asetettu toisistaan poikkeavat tavoitteet: määrällinen aineisto toimi työilmapiirin ja haastatteluteemojen tietoperustana, kun taas laadullisen aineiston osalta keskityttiin koetun työilmapiirin kuvailuun. Määrällisen aineiston käyttökelpoisuutta ja toimialakohtaisen taustamuuttujan muodostamista on arvioitu lyhyesti tutkimuksen menetelmäosiossa (ks. Luku 4). Tässä luvussa keskitytään laadullisen tutkimusotteen avulla hankittujen tutkimustulosten pohdintaan. Lopuksi kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja tuodaan esiin jatkotutkimusaiheet.

7.1 Tutkimustulosten pohdinta

Karjalan lennoston palkitsemiskulttuuri koettiin niukkana ja sotilaskeskeisenä, mutta pääosin oikeudenmukaisena. Sisäisesti yksilöön kohdistuvat palkitsemismuodot, kuten oikea-aikainen kiittäminen ja välitön tehtävän jälkeinen palaute, koettiin perinteisiä sotilasyhteisön ulkoisia palkitsemiskeinoja, kuten kunniamerkkejä, oikeudenmukaisempina. Pieniä huomionosoituksia kaivattiin arjen keskelle lisää, koska ne koettiin hyvin palkitsevina.

Palkitsemisen epäkohtana koettiin puolustusvoimien palkkausjärjestelmän epäoikeudenmukaisuus. Epäoikeudenmukaisuus ilmeni työntekijän henkilökohtaisen suorituksen määrittelyssä, koska esimiehen koettiin nykyisellään luokittelevan yksilön aikaansaannoksia subjektiivisesti. Tämä johtui siitä, että suoritusarvioinnin luokittelua ei ole ohjeistettu puolustusvoimissa riittävän yksiselitteisesti. Palkkauksen epäoikeudenmukaisuus heikensi palkitsemisen ohella myös muita työilmapiirin osa-alueita, esimerkiksi yhteistyön toimivuutta. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvan palkanosan maksuperusteet on koettu epäoikeudenmukaisina. Kuopion poliisilaitoksella henkilöstön motivaatio ja keskinäinen yhteenkuuluvuus heikentyivät henkilökohtaisen suorituksen huomioivan palkkausjärjestelmän käyttöönnoton myötä. Ongelmista huolimatta palkkausjärjestelmä koettiin siellä tulevaisuuden mahdollisuutena, kunhan sitä kehitetään edelleen.¹²⁶ Myös tässä tutkimuksessa palkkausjärjestelmän kehittäminen koettiin tärkeänä, koska henkilökohtainen suoritusarviointi oli parantanut Karjalan lennoston henkilöstön tavoitetietoisuutta.

Työssä jaksaminen koettiin hyvin vaihtelevasti Karjalan lennostossa. Osa henkilöstöstä ei joutunut työskentelemään juuri koskaan liian lujasti, kun taas toiset joutuivat työskentelemään lähes jatkuvassa kiireessä. Työkiireitä aiheuttivat neljä tekijää: erilaiset projektit ja harjoitukset, heikko johtaminen, pienet henkilöstöresurssit ja yleinen kehityshakuisuus. Jatkuvan kiireen kielteisten vaikutusten, kuten stressin ja väsymyksen, on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu heikentävän yksilöiden työsuorituksia ja yleistä hyvinvointia. Stressi on myös lisännyt sairauspoissaoloja ja heikentänyt ilmapiiriä.¹²⁷ Väsymys on puolestaan laskenut suorituskykyä ja lisännyt työtapaturmia¹²⁸. Tällaisen kehityksen välttämiseksi Karjalan lennostossa tulee puuttua työkiireitä aiheuttaviin tekijöihin. Esimerkiksi toiminnan laajentaminen ja edelleen kehittäminen edellyttävät henkilöstön määrän lisäämistä. Jos taas henkilöstöresurssit pysyvät nykyisellään, on uusiin projekteihin sitoutumista harkittava perusteellisesti ja henkilöistöjohtamista kehitettävä.

Viimeisimmän vuosikymmenen aikana työn määrän koettiin jatkuvasti lisääntyneen Karjalan lennostossa. Tämä lienee 2000-luvulle tunnusomainen globaali ilmiö, joka on seurausta ihmisten pääosin hiljaisesti hyväksymästä kehityksestä, jossa työ vie yhä suuremman osan heidän ajastaan. Lisääntyneen työkuorman vaikutukset eivät vielä näkyneet suoraan Karjalan lennoston työilmapiirissä, mutta viitteitä vastaavasta kehityksestä on havaittu yleisesti ilmapuimissa¹²⁹. Myös Karjalan lennostossa arvioitiin henkilöstön viettävän vähentyneen vapaaajan pääosin perheen parissa ja näin työajan ulkopuoliset aktiviteetit olivat vähentyneet selvästi viime vuosina. Tämän kehityksen vaikutusta työilmapiiriin ei pidä väheksyä, sillä henkilöstön järjestämä vilkas vapaa-ajan toiminta on mainittu yhtenä hyvän ilmapiirin tunnuspiirteistä¹³⁰. Suuren työtaakan on myös todettu kumonneen hyvän ilmapiirin aikaansaamat positiiviset vaikutukset esimerkiksi perusterveydenhuollossa¹³¹. Vaarana onkin, että kasvava työmäärä heikentää Karjalan lennoston työilmapiiriä, jos tehokkuusajattelun mukaista kierrettä, jossa työn ja henkilöstön määrä vastaavat entistä huonommin toisiinsa, ei katkaista. Karjalan lennostossa merkittävimpana työkiireitä helpottavana tekijänä koettiin yksilöllinen vapaus säännellä omia tehtäviä ja työaika. Myös Kandolin (2006) ja Nakari (2003) ovat todenneet että yksilö kokee vähiten stressiä silloin, kun hänellä on mahdollisuus rytmittää työtään omien tarpeidensa mukaisesti¹³².

Uusien haasteiden työmotivaatiota parantava vaikutus oli suuri, sillä samoissa tehtävissä työmotivaatio alkoi laantua 5-6 vuoden työskentelyn jälkeen. Näin erityisesti upseereille tyypillinen tehtäväkierto, jossa työtehtävät vaihtuvat säännöllisin väliajoin, koettiin työn tekemisen halua edistävänä. Siviilihenkilöstön tilanne Karjalan lennostossa oli sotilaita hankalampi, koska heillä ei ollut samanlaisia uralla etenemismahdollisuuksia kuin sotilailla. Tämän koettiin

laskevan työmotivaatiota ja aiheuttavan urautumista. Karjalainen (2007) havaitsi saman ongelman tutkiessaan puolustusvoimien henkilöstön työhyvinvointia. Hänen mukaansa siviilit ja erikoisupseerit kokivat puolustusvoimissa puutteellisten etenemismahdollisuuksien ohella myös muuta henkilöstöä heikompaa arvostusta.¹³³ Näin ollen puolustusvoimissa tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomioita siviilihenkilöstön urasuunnitteluun ja tehtäväkiertoon. On toki tärkeää ja luonnollista, että upseerit korkeimmin koulutettuina sotilashenkilöinä toimivat jatkossakin puolustusvoimien johtotehtävissä. Tämä ei kuitenkaan saa kahlita muita henkilöstöryhmiä vuosikausiksi samoihin tehtäviin. On myös huomioitava, että tehtäväkiertoon yhdistettiin yleisesti myös kielteisiä vaikutuksia, sillä sen koettiin kasvattavan esimiesten vaihtuvuutta Karjalan lennostossa.

Pärnänen (2001) on todennut, että yleisesti ilmavoimissa vallitsee hyvä yhteishenki¹³⁴. Myös tässä tutkimuksessa se havaittiin työilmapiirin kantavaksi voimaksi. Karjalan lennoston hyvä yhteishenki muodostui henkilöstön toimivista yhteistyösuhteista ja vallitsevasta avoimuudesta. asiat osattiin pitää useimmiten asioina ja ajoittaisia ristiriitaisia mielipiteitä pidettiin jopa kehityksen edellytyksenä, eikä niillä ollut negatiivista vaikutusta henkilöstön välisiin suhteisiin. Myös Ojala (2000) korostaa avoimen keskustelun merkitystä osana toimivaa ilmapiiriä¹³⁵.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedonkulun odotettiin vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin¹³⁶. Tämä käsitys vahvistui tässä tutkimuksessa. Tiedottamista pidettiin tärkeänä Karjalan lennostossa. Sitä kehitettiin jatkuvasti, mutta tästä huolimatta tiedonkulun ongelmia syntyi aika ajoin. Niitä aiheuttivat yleensä tiedontulva, viestiketjun katkeaminen tai tiedon reaaliaikainen tuottaminen. Osa edellä mainituista asioista on inhimillisiä, mutta osaan voidaan vaikuttaa suunnitelmallisella ja ennakoivalla toiminnalla.

Lähimmän esimiehen ihmisten johtaminen koettiin aavistuksen asiaosaamista tärkeämpänä Karjalan lennostossa. Erityisesti tärkeänä pidettiin esimiehen kannustusta ja tukea, joihin yhdistettiin neljä keskeistä tekijää: alaisten huomiointi, ammatillinen ohjaus, molemminpuolinen luottamus ja tehtävien seuranta. Näistä kaksi viimeisintä ilmensivät mielenkiintoista johtamisen tilannesidonnaisuuteen liittyvää vastakkainasettelua. Esimiehen toivottiin toisaalta luottavan alaistensa tekemisiin ja antavan heille täyden toiminnanvapauden ja työrauhan. Toisaalta esimiehen haluttiin samanaikaisesti kiinnostuvan töiden etenemisestä ja tarvittaessa antavan palautetta. Tämä kuvasti myös perinteisten sotilasoppien myönteistä merkitystä osana nykyaikaista johtajuutta, sillä esimerkiksi välitön palaute vaikuttaa olevan yhä arvossa modernissa tietoyhteiskunnassa.

Karjalan lennostossa merkittävänä ongelmana ilmapiiiriin liittyen ilmeni esimiesten riittämättömän läsnäolo. Esimiehillä oli useita samanaikaisia työtehtäviä, joista useat vaativat matkustamista. Esimiehiltä oli hankala saada tarvittua tukea, koska nämä olivat joko poissa työpaikalta tai eivät muutoin työkiireiltään ennättäneet olemaan riittävästi alaistensa kanssa ja saatavilla. Sama on havaittu myös hoitoalalla, jossa osastonhoitajat käyttivät vain murto-osan työajastaan henkilöstöjohtamiseen¹³⁷. Myös organisaatiomuutoksia käsittelevässä tutkimuksessa korostettiin esimiesten läsnäolon välttämättömyyttä osana johtamista¹³⁸. Ihmisten johtamisen ja hallinnollisten velvoitteiden tulee olla tasapainossa, myös Karjalan lennostossa, sillä esimiesten läsnäolo alaisten parissa voi kasvattaa työn tekemisen halua, parantaa yhteistyötä ja kehittää ihmissuhteita¹³⁹. Voidaanko jopa harkita, että esimiehille lisättäisiin tulostavoitteisiin tehtäviksi oman yksikön työilmapiirin kehittäminen ja alaisten kanssa keskustelu? Tällöin esimiesten läsnäolo lisääntynee, eikä esimiesvastuiden takia kuitenkaan liene todennäköistä, että aikaa kulutetaan turhanpäiväiseen jutusteluun.

Karjalan lennoston työilmapiirissä ilmeni joitakin eri toimialoille tunnusomaisia piirteitä. Lentotoiminnassa korostuivat läheiset ihmissuhteet ja hyvä yhteishenki, joiden taustalla vaikuttivat henkilöstön samanhenkisyys, yhteiset kokemukset ja yleinen avoimuus. Esimiehiä oli helppo lähestyä ja muodollisen arvovalan sijaan arvostettiin kokemusta ja ammattitaitoa. Eri-tyisiä palkitsemiskeinoja ei myöskään pidetty tärkeinä, koska itse lentäminen koettiin erittäin motivoivana, kuten Rintala (2001) ja Soininen (1995) ovat todenneet aikaisemmin¹⁴⁰. Nakari (2003) kuvaa tätä ilmiötä sisäiseksi palkitsevuudeksi. Työn kuormittavuuden ja kehittävyuden ollessa tasapainossa ulkoista palkitsemista ei tarvittu.¹⁴¹

Lentotekniselle toimialalle tunnusomaista oli työskentely pienissä ryhmissä, joihin kuului usein sekä sotilas- että siviilihenkilöstöä. Yhteisistä tehtävistä huolimatta siviilihenkilöstöllä oli sotilaita heikommat työehdot, jotka synnyttivät työntekijöiden välille eriarvoisuuden tunnetta. Arvostusongelmat heikensivät yksilöiden työmotivaatiota ja lentoteknillisen toimialan sisäistä yhteistyötä. Toisaalta lentoteknisellä toimialalla ryhmätyöskentely ja henkilöstön pysyvyys olivat vahvuuksia muihin toimialoihin verrattuna. Vuosikymmenten aikaiset tuttavuudet loivat henkilöstön vahvan yhteishengen.

Johtamisjärjestelmätoimialan erityispiirre oli kolmivuorotyö. Aikaisemmin vuorotyön on todettu aiheuttavan enemmän väsymystä ja stressiä kuin päivätöiden. Joillakin yksilöillä vuorotyön on myös todettu heikentävän sosiaalisia suhteita ja aiheuttavan tunteen yhteisön ulkopuolelle jäämisestä.¹⁴² Vaikka tässä tutkimuksessa vuorotyön ongelmat liittyivät näkyvästi ainoastaan tiedonkulkuun, voidaan olettaa edellä esitetyillä vuorotyön erityispiirteillä olevan pii-

levä vaikutus myös johtamisjärjestelmätoimialan työilmapiirin muihin osa-alueisiin. Henkilöstön suuri määrä ja monimuotoisuus, kuten suuri ikäjakauma, erilaiset arvot ja elämäkokemukset, oli vaikea huomioida tasapuolisesti esimiestoiminnassa johtamisjärjestelmätoimialalla. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta kuitenkin edisti henkilöstön vuosittainen mahdollisuus valita palkittavia esimerkiksi äänestämällä.

Myös hallinnon toimialalla henkilöstön erilaiset taustat, elämäkokemukset ja vaihteleva ikäjakauma olivat päivittäisessä toiminnassa huomioitavia ominaispiirteitä. Erityisesti ihmisten johtaminen ja oikeudenmukainen palkitseminen oli vaativaa, koska eri yksiköiden ja henkilöstöryhmien aikaansaannoksia oli vaikea verrata toisiinsa. Lisäksi lähimpien työtovereiden yhteistyö oli välttämätöntä hallinnon toimialan vaikeasti rajoitettavan työmäärän takia. Suuri työtaakka asettikin yksilöiden henkisen työkyvyn ajoittain liialliselle koetukselle.

Hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä koetussa työilmapiirissä ilmeni neljä keskeistä eroa, jotka selittyivät paljolti työtehtävien erilaisella luonteella. Ensimmäiseksi, operatiivisten tehtävien arvostus oli hallintoa korkeampi, koska operatiivisen toiminnan vaikutukset näkyivät selkeimmin ulospäin. Toiseksi, dynaamisen toimintaympäristön ja työtehtävien vaihtelevuuden takia operatiiviset tehtävät koettiin hallinnollisia tehtäviä mielenkiintoisempina. Tosin tehtävän kuvaukseen kuulumattomat oheistehtävät laskivat työmotivaatiota molemmissa ryhmissä. Kolmanneksi, hallinnollisissa tehtävissä työmäärä oli selvästi operatiivisten tehtävien työmäärää suurempi. Neljänneksi, esimiehen asiaosaaminen operatiivisissa työtehtävissä koettiin merkittävästi paremmaksi kuin hallinnollisissa tehtävissä. Aikaisemman tutkimuksen ristiriitaisten tulosten perusteella operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien työilmapiirikokemusten erilaisuus oli yllättävää¹⁴³, mutta viitteitä tästä havaittiin myös puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tuloksia uudelleen analysoitaessa (ks. Luku 6.1).

Yksi Karjalan lennoston toimialoittain ja työtehtävittäin vaihtelevia työilmapiirin kokemuksia kuvaava tekijä oli henkilöstön käsitys toiminnan päämäärästä. Hallinnollisissa tehtävissä eli hallinnon toimialalla toiminnan koettiin tähtäävän lennoston parhaaksi. Operatiivisissa tehtävissä, jotka muodostuivat lentotoiminnasta, lentoteknisestä toimialasta ja johtamisjärjestelmätoimialasta, puolestaan korostui omien yksiköiden toiminta. Lisäksi operatiivisissa tehtävissä lakisääteiset alueellisen koskemattomuuden valvonta- ja turvaamistehtävät koettiin yhteisenä haasteena, jonka eteen kaikki ponnistelivat. Nämä tehtävät nähtiin operatiivisissa tehtävissä hallinnosta irrallisina, eikä hallinnon merkitystä päivittäiseen toimintaan tunnettu riittävästi. Tästä tietämättömyydestä kärsittiin hallinnollisissa tehtävissä, jossa ei saatu kaikilta toimijoilta kaivattua arvostusta. Nakarin (2003) kuvaama epäedullisten piirteiden polarisoitu-

minen korosti myös tätä vaikutusta. Heikohkot työilmapiirin tunnuspiirteet kasautuivat yhteen hallinnollisissa tehtävissä ja muovasivat työilmapiiristä vielä heikomman suhteessa operatiivisiin tehtäviin.¹⁴⁴ Koko Karjalan lennoston henkilöstön tutustuttaminen hallinnollisiin tehtäviin voi olla ratkaisu tähän ongelmaan. Tämän lisäksi muiden yksiköiden tuntemuksen parantaminen voi kehittää työilmapiiriä kautta linjan, samalla kun eri työtehtäviin tutustuminen kasvat-
taa työntekijöiden keskinäistä arvostusta.

Toimialoittain ja työtehtävittäin vaihtelevat kokemukset Karjalan lennoston työilmapiiristä selittyvät osin myös erilaisilla taustatekijöillä, kuten henkilöstön määrällä, koulutustaustalla, työkokemuksella ja ikäjakaumalla. Aikaisemmat tutkimustulokset näiden vaikutuksista ja merkittävydestä ilmapiiriin ovat kuitenkin ristiriitaisia¹⁴⁵, eikä niitä tutkittu tarkemmin tässä tutkimuksessa.

7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Työilmapiiri Karjalan lennostossa oli hyvä. Sen keskeisiä vahvuuksia olivat yhteishenki ja avoimuus. Myös joustavuutta säädellä omia työtehtäviä arvostettiin. Karjalan lennoston työilmapiirin edelleen kehittäminen on kuitenkin tärkeää tässä tutkimuksessa havaittujen työilmapiirin epäkohtien takia.

Työmäärä ja kiire ovat lisääntyneet Karjalan lennostossa jatkuvasti 2000-luvulla. Tämän kehityksen epäsuotuisten työilmapiirivaikutusten välttämiseksi on tärkeintä saattaa työn ja henkilöstön määrä vastaamaan nykyistä paremmin toisiaan. Henkilöstöresursseja on kasvatettava tai uusiin projekteihin sitoutumista harkittava perusteellisesti. Myös henkilöstöjohtamista tulee kehittää ja jatkuvaa kehityshakuisuutta hillitä.

Johtamisen keskeinen ongelma oli esimiesten riittämätön läsnäolo. Tuen saanti oli hankalaa, koska esimiehet olivat joko poissa työpaikalta tai eivät muutoin ennättäneet olemaan riittävästi alaistensa parissa. Ongelman korjaamiseksi saattaa olla syytä rajata esimiesten tehtävät nykyistä tarkemmin Karjalan lennostossa. Esimiehet voivat jakaa tehtäviään alaisilleen oman ajankäyttönsä tehostamiseksi ja kehittää sijaisjärjestelyjä. Esimiesten tulee myös ymmärtää johtaminen päivittäisenä velvollisuutenaan. Voidaan jopa harkita, että esimiehille lisättäisiin tulostavoitteisiin tehtäviksi oman yksikön työilmapiirin kehittäminen ja alaisten kanssa keskustelu.

Säännölliset tehtävävaihdokset pitivät yllä työmotivaatiota. Henkilöstön tehtävävaihdokset rajoittuivat kuitenkin pääosin upseereille tyypilliseen tehtäväkiertoon. Myös muiden henkilöstöryhmien mahdollisuuksia tehtävävaihtoon olisi syytä kehittää, ja yleistä urasuunnittelua tarkentaa. Henkilöstöryhmien sisäisiä määräajoin tapahtuvia tehtävävaihdoksia on syytä harvita Karjalan lennostossa. Esimerkiksi teknillisen koulutuksen saaneelle erikoisupseerille mahdollisia tehtäviä saattaa olla lentokonekorjaamolla, viestitekniikkakeskuksessa, pääjohtokeskuksessa ja esikunnassa. Samoin esimerkiksi toimistohenkilöstölle on varmasti tehtäviä kaikissa Karjalan lennoston yksiköissä. Työmotivaation kasvun varmistamiseksi on toki työntekijän hierarkkisen aseman ja tulojen säilyttävä vähintään ennallaan tehtävävaihdosten yhteydessä. Myös henkilöstön oma halukkuus uusiin tehtäviin on luonnollisesti huomioitava.

Osin henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvan palkkauksen epäoikeudenmukaisuus heikensi työilmapiiriä Karjalan lennostossa. Siksi palkkausjärjestelmää tulee kehittää luomalla henkilökohtaisten suoritusarviointien luokitteluun mahdollisimman yksiselitteiset ohjeet, jotta henkilöstön aikaansaannosten arviointi tapahtuu kaikkialla puolustusvoimissa samoin perustein. Myös samaa työtä tekevän sotilas- ja siviilihenkilöstön työehtoja olisi yhtenäistettävä.

Koska operatiivisissa tehtävissä työilmapiiri oli usealla osa-alueella hallinnollisia tehtäviä parempi, on työilmapiiriä syytä tutkia laajemmin ilmavoimissa koettujen työilmapiirin erojen selvittämiseksi. Työilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden selvittämisen ohella voi operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien ominaispiirteiden tutkimuksesta olla hyötyä puolustusvoimien päivittäiseen toimintaan. Työilmapiirin ja yleisen hyvinvoinnin parantamiseksi hallinnollisten tehtävien työmäärää on myös tarkasteltava kriittisesti ja mahdollisesti rajoitettava nykyistä paremmin. Lisäksi lennoston henkilöstön eri yksiköiden ja työtehtävien tuntemuksen parantaminen saattaa hälventää eri tehtäviin liittyvää epätietoisuutta ja siten lisätä henkilöstön keskinäistä arvostusta. Eri yksiköt voisivat esimerkiksi esitellä toimintaansa lennoston muulle henkilöstölle vuosittain jonkun tehtävähaltijan näkökulmasta.

Vaikka monet edellä esitetyistä työilmapiiri-ilmiöistä liittyvät Karjalan lennoston sijaan laajemmin puolustusvoimiin ja niiden kehittäminen saattaa vaatia jopa puolustusvoimien ylimmän johdon hyväksynnän, voidaan useisiin kehittämistoimiin ryhtyä pienin ja miltei välittömin toimenpitein Karjalan lennostossa. Myös työilmapiirin erityispiirteiden ja ongelmakohtien tuntemusta on lisättävä, jotta niihin liittyvä kehittäminen ja jatkotutkimus on mahdollista. Näin ollen työilmapiirin tutkimuksen jatkaminen puolustusvoimissa on tärkeää. Keskeisenä tutkimusvälineenä kannattaa säilyttää perinteinen määrällinen puolustusvoimien työilmapiirikysely, mutta sen tukena saattaa olla hyvä hyödyntää aika ajoin tässä tutkimuksessa käytettyä

laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tarkastelu voi palvella erityisesti yksiköitä, joissa työilmapiiriä halutaan edelleen kehittää tai työilmapiiri ei kehity odotetusti. Nykyistä puolustusvoimien työilmapiirikyselyä voidaan myös kehittää korvaamalla kyselyn termi palkitseminen tunnustuksella, koska se kuvaa ilmiön luonnetta paremmin. Lisäksi tässä tutkimuksessa esitelty toimialajako on suositeltavaa lisätä työilmapiirikyselyyn taustamuuttujaksi, koska eri toimialoilla korostuivat työilmapiirin eri tunnuspiirteet. Maavoimien osalta voidaan vastaavasti tarkastella aselajijakoa. Koska työilmapiirikysely toteutetaan nykyään sähköisesti, on esitetyt muutokset teknisesti helppo toteuttaa.

Hyödyllinen jatkotutkimusaihe voi olla työilmapiirin laadullinen tarkastelu yhdessä maa- ja merivoimien joukko-osastossa, jotta nyt selvitettyjen työilmapiirin kokemusten yhteys laajemmin puolustusvoimiin tarkentuu. Myös toisessa ilmavoimien joukko-osastossa toteutettuna vastaava tarkastelu voi tuoda esiin sen, ovatko tämän tutkimuksen tulokset tyypillisiä ilmavoimien tunnuspiirteitä vai ovatko ne yksilöllisiä Karjalan lennoston työilmapiirin ominaispiirteitä.

VIITTEET

- ¹ Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.
- ² Schneider, B. 1990. The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Teoksessa: Organizational Climate and Culture. (Toim.) Schneider, B. San Francisco: Jossey-Bass. 383-412.
- ³ Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirjatyö. Jyväskylän yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- ⁴ Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava. Aavaranta-sarja.
- ⁵ Sivusuo, H. 2006. Laatuajattelun toteutus Suomen ilmavoimissa. Väitöskirjatyö. Vaasan yliopisto: Teknillinen tiedekunta.
- ⁶ Rintala, H. 2001. Terästä kone ja mies – Lentopoikia miesten ruumiissa. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto: Liikuntatieteiden laitos.
- ⁷ Pärnänen, M. 2001. Lentäjien työtyytyväisyyden kehitys 1998–2000. Esiupseerikurssin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen laitos; Soininen, T. 1995. Lentoupseerin työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu: Jatkotutkinto-osasto.
- ⁸ Kopelman, R., Brief, A. & Guzzo, R. 1990. The Role of Climate and Culture in Productivity. Teoksessa: Organizational Climate and Culture. (Toim.) Schneider, B. San Francisco: Jossey-Bass. 282-318; Nakari 2003, 39.
- ⁹ Ks. Lehto, M. 2006. Johtamisen transformaatio ilmavoimissa. Teoksessa: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. (Toim.) Huhtinen, A-M. Helsinki: Edita Prima Oy. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat 16, 214-229.
- ¹⁰ Ks. English, A. 2006. The Masks of Command: Leadership Differences in the Canadian Army, Navy and Air Force. Teoksessa The Operational Art: Canadian Perspectives - Leadership and Command. (Toim.) English, A. Kingston: Canadian Defence Academy Press. 1-30.
- ¹¹ Lyytinen, T. 2006. Suomen ilmavoimien lentokadettien uramotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Koulutustaidon laitos, 55-63.
- ¹² Ryhänen, H. 2007. Nuorten lentoupseerien organisaatioon sitoutuminen – selittävinä tekijöinä työn imu ja työtyytyväisyys Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen laitos, 60-78.
- ¹³ Ks. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset 1997–2006. 2007. Kari Karjalaisen tiedoksi 10.8.2007. Materiaali tutkijan hallussa.
- ¹⁴ Vulkko, E. 2001. Opettajayhteisön kokema päätöksenteko kouluorganisaatiossa. Joensuun yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 66, 16.
- ¹⁵ Schein 1987, 19-40.
- ¹⁶ Emt.
- ¹⁷ Hofstede, G. 1993. Kulttuuri ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY, 374.
- ¹⁸ Jokitalo, J. 2006. Huomio - Katse oikeaan päin! Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen laitos, 39.
- ¹⁹ Ks. English 2006.
- ²⁰ Sivusuo 2006, 31-35.
- ²¹ Hofstede 1993, 38.
- ²² Schein 1987, 323.
- ²³ Ks. Denison, D. 1996. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. Academy of Management Review 21, 3, 619-654; Reichers, A. & Schneider, B. 1990. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Teoksessa: Organizational Climate and Culture. (Toim.) Schneider, B. San Francisco: Jossey-Bass. 5-39.
- ²⁴ Denison 1996; Nakari 2003, 41-42.
- ²⁵ Reichers & Schneider 1990.
- ²⁶ Juuti 2006, 232-237; Reichers & Schneider 1990.
- ²⁷ Nakari 2003, 39; Reichers & Schneider 1990.
- ²⁸ Juuti 2006, 232; Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava. Aavaranta-sarja 24, 91.
- ²⁹ Nakari 2003, 43-47.
- ³⁰ Kopelman ym. 1990; Nakari 2003, 43-47, 85, 141-142.
- ³¹ Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2000. Työyhteisö kriisien ja -konfliktien ennakointi ja tunnistaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto: Kuopion alueterveyslaitos, 12.
- ³² Ojala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö – Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. (Toim.) Halme, P. Helsinki: Työministeriö. Kansallisen työelämän kehittämishjelma, Työpapereita 10, 26-27; Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab, 64.
- ³³ Nakari 2003, 34-39.
- ³⁴ Schein 1987, 26-27.
- ³⁵ Aarons, G. & Sawitzky, A. 2006. Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 33, 3, 289-301.
- ³⁶ Peltonen & Ruohotie 1991, 89.

- ³⁷ Nakari 2003, 41-43.
- ³⁸ Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Helsinki: Oy Edita Ab. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, Tutkimuksia 13, 99-110.
- ³⁹ Jokitalo 2006, 91-96.
- ⁴⁰ Nakari 2003, 141-142.
- ⁴¹ Seppälä, T. 2000. Työyhteisön sosiaalinen toimivuus yliopistollisessa sairaalassa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto: Hoitotieteen laitos, 70-71.
- ⁴² Arvidsson, M., Johansson, C., Ek, Å. & Akselsson, R. 2006. Organizational Climate in Air Traffic Control. *Applied Ergonomics* 37, 2, 119-129.
- ⁴³ Soininen 1995, 45-52.
- ⁴⁴ Harinen, O. 2003a. Työilmapiiri Puolustusvoimissa vuonna 2003 sekä eräitä kehitystrendejä vuosilta 1997-2003. Osa I: Tutkimusmenetelmä, kohdejoukko, viitekehys ja kysymysten ryhmittely. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Käyttätymistieteiden osasto, 5-10.
- ⁴⁵ Harinen 2003a, 5-23.
- ⁴⁶ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2007. 2008. Pääesikunnan henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy, 26-27; Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2006. 2007. Pääesikunnan henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy, 22-24.
- ⁴⁷ Harinen 2003a, 5-10.
- ⁴⁸ Harinen 2003a, 5-23.
- ⁴⁹ Harinen 2003a, 5-23; Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2007, 26-27.
- ⁵⁰ Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset 1997-2006.
- ⁵¹ Harinen, O. & Karjalainen, K. 2008. Ohjauskustelu 10.6.2008. Materiaali tutkijan hallussa.
- ⁵² Harinen 2003a, 16-19.
- ⁵³ Ks. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2005. 2006. Pääesikunnan henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy, 22-23.
- ⁵⁴ Harinen 2003a, 13-16.
- ⁵⁵ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2007, 26-27; Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2006, 22-24.
- ⁵⁶ Harinen 2003a, 13-16.
- ⁵⁷ Harinen 2003a, 12-14.
- ⁵⁸ Peltonen, M. 1991. Johtamisen käsitteistöä. Kokemäki: Satakunnan Painotalo Oy. Aavaranta-sarja 3, 7.
- ⁵⁹ Harinen 2003a, 21-23; Harinen, O. 2003b. Työilmapiiri Puolustusvoimissa vuonna 2003 sekä eräitä kehitystrendejä vuosilta 1997-2003. Osa II: Tuloksia. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Käyttätymistieteiden osasto, 22-29.
- ⁶⁰ Harinen 2003a, 21-23; Harinen 2003b, 28-29.
- ⁶¹ Harinen 2003b, 19-25.
- ⁶² Harinen 2003a, 20-21.
- ⁶³ Harinen 2003a, 21-23; Harinen & Karjalainen 2008.
- ⁶⁴ Ks. Reichers & Schneider 1990.
- ⁶⁵ Ks. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset 1997-2006.
- ⁶⁶ Emt.
- ⁶⁷ Emt.
- ⁶⁸ Harinen 2003a, 3-10.
- ⁶⁹ Kajo, K. 2008. Karjalan lennoston sosiaalikuuraattorin haastattelu 30.5.2008. Materiaali tutkijan hallussa.
- ⁷⁰ Emt.
- ⁷¹ Ks. Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino, 47-48; Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 76-80.
- ⁷² Ks. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 193-201; Tuomi & Sarajärvi 2002, 76-80.
- ⁷³ Ks. Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 144-154; Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. (Toim.) Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. Tampere: Vastapaino. 22-56.
- ⁷⁴ Rauhala, L. 1991. Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino, 28-32.
- ⁷⁵ Ks. Emt.
- ⁷⁶ Ks. Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadullinen tutkimusmetodologia hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa. Teoksessa: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. (Toim.) Janhonen, S. & Nikkonen, M. Juva: WSOY. 7-20.
- ⁷⁷ Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11, 1, 3-12.
- ⁷⁸ Harinen & Karjalainen 2008.
- ⁷⁹ Ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-95.
- ⁸⁰ Ks. Harinen 2003a, 5-10.
- ⁸¹ Ks. Kuula, A. 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa: Etiikkaa ihmistieteille. (Toim.) Hallamaa, J., ym. Helsinki: SKS. 124-136.

- ⁸² Kuula 2006; Wiberg, M. 2006. Yhteiskuntatiede ja kohteen vahingoittaminen. Teoksessa: Etiikkaa ihmistieteille. (Toim.) Hallamaa, J., ym. Helsinki: SKS. 261-265.
- ⁸³ Ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- ⁸⁴ Perttula, J. 2006. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. (Toim.) Perttula, J. & Latomaa, T. Vantaa: Dialogia Oy. 115-162.
- ⁸⁵ Ks. Reichers & Schneider 1990; Rousseau, D. 1990. Assessing Organizational Culture: The Case of Multiple Methods. Teoksessa: Organizational Climate and Culture. (Toim.) Schneider, B. San Francisco: Jossey-Bass. 153-192.
- ⁸⁶ Ks. Karjalan lennoston työjärjestys. 2008. Karjalan lennosto: Karjalan lennoston esikunta.
- ⁸⁷ Kajo 2008.
- ⁸⁸ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2007, 16-19; Ks. Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo, 14-16.
- ⁸⁹ Karjalainen, K. 2007. Puolustusvoimien henkilöstön työhyvinvointi ponnistusten ja palkkioiden epäsuhdan näkökulmasta. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto: Psykologian laitos, 16.
- ⁹⁰ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2007, 16-19.
- ⁹¹ Alasuutari 1999, 22-45.
- ⁹² Kenttäohjesääntö 2008. Yleinen osa – Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. 2007. Pääesikunnan suunniteluosasto. Helsinki: Edita Prima Oy, 45-49; Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004. Valtioneuvoston selonteko. 2004. Valtioneuvoston kanslia, 110-111.
- ⁹³ Puolustusvoimat – perustietoa. 2008. Puolustusvoimien internet-sivut: www.mil.fi/perustietoa. 13.6.2008; Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004, 110-111.
- ⁹⁴ Kenttäohjesääntö 2008, 37.
- ⁹⁵ Suomen puolustusvoimien joukko-osastoperinteet. Puolustusvoimat 90 vuotta 1918-2008. 2008. (Toim.) Palokangas, M., ym. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Sotamuseon julkaisuja 1, 275-277.
- ⁹⁶ Pernaa, V. 1997. Karjalan lennoston historia 1918-1980. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Ilmavoimien historia -sarja, 74-75.
- ⁹⁷ Karjalan lennoston esittely. 2008. Kalvo-sarja. Karjalan lennosto: Karjalan lennoston esikunta; Suomen puolustusvoimien joukko-osastoperinteet 2008, 275.
- ⁹⁸ Karjalan lennoston organisaatio. 2008. Kalvo-sarja. Karjalan lennosto: Karjalan lennoston esikunta; Karjalan lennoston työjärjestys 2008.
- ⁹⁹ Karjalan lennoston esittely 2008; Mukailen Karjalan lennoston organisaatio 2008.
- ¹⁰⁰ Karjalan lennoston esittely 2008; Karjalan lennoston organisaatio 2008.
- ¹⁰¹ Karjalan lennoston organisaatio 2008; Karjalan lennoston työjärjestys 2008.
- ¹⁰² Karjalan lennoston työjärjestys 2008.
- ¹⁰³ Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004, 110.
- ¹⁰⁴ Karjalan lennoston organisaatio 2008; Karjalan lennoston työjärjestys 2008.
- ¹⁰⁵ Emt.
- ¹⁰⁶ Karjalan lennoston esittely 2008; Karjalan lennoston työjärjestys 2008.
- ¹⁰⁷ Karjalan lennoston organisaatio 2008; Karjalan lennoston työjärjestys 2008.
- ¹⁰⁸ Karjalan lennoston työjärjestys 2008.
- ¹⁰⁹ Karjalan lennoston organisaatio 2008; Karjalan lennoston työjärjestys 2008.
- ¹¹⁰ Emt.
- ¹¹¹ Emt.
- ¹¹² Emt.
- ¹¹³ Sivusuo 2006, 31-35.
- ¹¹⁴ Ks. Lehto 2006.
- ¹¹⁵ Ks. Emt.
- ¹¹⁶ Ks. Sivusuo 2006, 31-35.
- ¹¹⁷ Lentopalveluksen pysyväiskäskey. 2005. PAK I 4:14. Ilmavoimien Esikunta: Operatiivinen osasto.
- ¹¹⁸ Emt.
- ¹¹⁹ Sivusuo 2006, 31-35.
- ¹²⁰ Määräykset Suomen lentomerkistä ja lentomekaanikon sekä lennonvarmistushenkilöstön rintamerkistä. 1998. PAK I 2:2. Ilmavoimien Esikunta: Henkilöstöosasto.
- ¹²¹ Ks. Emt.
- ¹²² Sivusuo 2006, 31-35.
- ¹²³ Emt.
- ¹²⁴ Lehto 2006.
- ¹²⁵ Ks. Reichers & Schneider 1990; Rousseau 1990.
- ¹²⁶ Kiikka, J. 2002. Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon – Tutkimuskohde poliisi ja puolustusvoimat. Väitöskirjatyö. Lapin yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, 318-334.
- ¹²⁷ Lindström, K. 2004. Työelämän stressi. Työterveys 2, 4-6; Nakari 2003, 128-142.

-
- ¹²⁸ Kandolin, I. 2003. Pitkät ja epäsäännölliset työajat kuormittavat monella tavalla. *Työterveiset* 2, 14-15.
- ¹²⁹ Pärnänen 2001, 53-54.
- ¹³⁰ Ks. Ojala 2000, 26-27.
- ¹³¹ Virtanen, P., Oksanen, T., Kivimäki, M., Virtanen, M., Pentti, J. & Vahtera, J. 2008. Work stress and health in primary health care physicians and hospital physicians. *Occupational and Environmental Medicine* 65, 364-366.
- ¹³² Kandolin, I. 2006. Työaikajoukot ja niiden yhteydet työn organisointiin ja hyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 20, 3, 202-218; Nakari 2003, 111-117.
- ¹³³ Karjalainen 2007, 16.
- ¹³⁴ Pärnänen 2001, 53-54.
- ¹³⁵ Ojala 2000, 26-27.
- ¹³⁶ Järvinen, P. 2000. *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy, 46-50; Ojala 2000, 26-27.
- ¹³⁷ Rosengren, K., Athlin, E. & Segesten, K. 2007. Presence and availability: staff conceptions of nursing leadership on an intensive care unit. *Journal of Nursing Management* 15, 522-529.
- ¹³⁸ Saksvik, P., Tvedt, S., Nytrø, K., Andersen, G., Andersen, T., Buvik, M. & Torvatn, H. 2007. Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* 21, 3, 243-263.
- ¹³⁹ Ks. Rosengren ym. 2007; Saksvik ym. 2007.
- ¹⁴⁰ Rintala 2001, 104-111; Soininen 1995, 44-45.
- ¹⁴¹ Nakari 2003, 189-192.
- ¹⁴² Blachowicz, E. & Letizia, M. 2006. The Challenges of Shift Work. *MEDSURG Nursing* 15, 5, 274-280; Kandolin 2003.
- ¹⁴³ Ks. mm. Arvidsson ym. 2006; Soininen 1995, 45-52.
- ¹⁴⁴ Ks. Nakari 2003, 189-192;
- ¹⁴⁵ Ks. mm. Nakari 2003, 141-142, 189-192; Hendrix, W. & Halverson, V. 1980. Personnel and Background Differences in Organizational Effectiveness. Interim Report. U.S. Air Force Human Resource Laboratory: Manpower and Personnel Division, 30-34.

LÄHTEET

Aarons, G. & Sawitzky, A. 2006. Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 33, 3, 289-301.

Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Arvidsson, M., Johansson, C., Ek, Å. & Akselsson, R. 2006. Organizational Climate in Air Traffic Control. *Applied Ergonomics* 37, 2, 119-129.

Blachowicz, E. & Letizia, M. 2006. The Challenges of Shift Work. *MEDSURG Nursing* 15, 5, 274-280.

Denison, D. 1996. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review* 21, 3, 619-654.

English, A. 2006. *The Masks of Command: Leadership Differences in the Canadian Army, Navy and Air Force*. Teoksessa *The Operational Art: Canadian Perspectives - Leadership and Command*. (Toim.) English, A. Kingston: Canadian Defence Academy Press. 1-30.

González-Roma, V., Väänänen, A., Ripoll, P., Caballer, A., Peiró, J. & Kivimäki, M. 2005. Psychological climate, sickness absence and gender. *Psicothema* 17, 1, 169-174.

Harinen, O. 2003a. *Työilmapiiri Puolustusvoimissa vuonna 2003 sekä eräitä kehitystrendejä vuosilta 1997-2003. Osa I: Tutkimusmenetelmä, kohdejoukko, viitekehys ja kysymysten ryhmittely*. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Käyttätymistieteiden osasto.

Harinen, O. 2003b. *Työilmapiiri Puolustusvoimissa vuonna 2003 sekä eräitä kehitystrendejä vuosilta 1997-2003. Osa II: Tuloksia*. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Käyttätymistieteiden osasto.

Harinen, O. & Karjalainen, K. 2008. *Ohjauskeskustelu 10.6.2008*. Materiaali tutkijan hallussa.

Hendrix, W. & Halverson, V. 1980. Personnel and Background Differences in Organizational Effectiveness. Interim Report. U.S. Air Force Human Resource Laboratory: Manpower and Personnel Division.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hofstede, G. 1993. Kulttuuri ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadullinen tutkimusmetodologia hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa. Teoksessa: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. (Toim.) Janhonen, S. & Nikkonen, M. Juva: WSOY. 7-20.

Jokitalo, J. 2006. Huomio - Katse oikeaan päin! Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen laitos.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava. Aavaranta-sarja.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kajo, K. 2008. Karjalan lennoston sosiaalikirjuriin haastattelu 30.5.2008. Materiaali tutkijan hallussa.

Kandolin, I. 2003. Pitkät ja epäsäännölliset työajat kuormittavat monella tavalla. Työterveys 2, 14-15.

Kandolin, I. 2006. Työaikajoustot ja niiden yhteydet työn organisointiin ja hyvinvointiin. Työ ja ihminen 20, 3, 202-218.

Karjalainen, K. 2007. Puolustusvoimien henkilöstön työhyvinvointi ponnistusten ja palkkioiden epäsuhtaan näkökulmasta. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto: Psykologian laitos.

- Karjalan lennoston esittely. 2008. Kalvo-sarja. Karjalan lennosto: Karjalan lennoston esikunta.
- Karjalan lennoston organisaatio. 2008. Kalvo-sarja. Karjalan lennosto: Karjalan lennoston esikunta.
- Karjalan lennoston työjärjestys. 2008. Karjalan lennosto: Karjalan lennoston esikunta.
- Kenttäohjesääntö 2008. Yleinen osa – Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. 2007. Pääesikunnan suunnitteluosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kiikka, J. 2002. Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon – Tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat. Väitöskirjatyö. Lapin yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Kopelman, R., Brief, A. & Guzzo, R. 1990. The Role of Climate and Culture in Productivity. Teoksessa: Organizational Climate and Culture. (Toim.) Schneider, B. San Francisco: Jossey-Bass. 282-318.
- Kuula, A. 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa: Etiikkaa ihmistieteille. (Toim.) Hallamaa, J., ym. Helsinki: SKS. 124-136.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11, 1, 3-12.
- Lehto, M. 2006. Johtamisen transformaatio ilmavoimissa. Teoksessa: Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. (Toim.) Huhtinen, A-M. Helsinki: Edita Prima Oy. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat 16, 214-229.
- Lentopalveluksen pysyväiskäskey. 2005. PAK I 4:14. Ilmavoimien Esikunta: Operatiivinen osasto.
- Lindström, K. 2004. Työelämän stressi. *Työterveiset* 2, 4-6.
- Lyytinen, T. 2006. Suomen ilmavoimien lentokadettien uramotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Koulutustaidon laitos.

Määräykset Suomen lentomerkistä ja lentomekaanikon sekä lennonvarmistushenkilöstön rintamerkistä. 1998. PAK I 2:2. Ilmavoimien Esikunta: Henkilöstöosasto.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirjatyö. Jyväskylän yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Helsinki: Oy Edita Ab. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, Tutkimuksia 13.

Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö – Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. (Toim.) Halme, P. Helsinki: Työministeriö. Kansallisen työelämän kehittämisohjelma, Työpapereita 10.

Peltonen, M. 1991. Johtamisen käsitteistöä. Kokemäki: Satakunnan Painotalo Oy. Aavaranta-sarja 3.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava. Aavaranta-sarja 24.

Pernaa, V. 1997. Karjalan lennoston historia 1918-1980. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Ilmavoimien historia -sarja.

Perttula, J. 2006. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteen-teoria. Teoksessa: Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. (Toim.) Perttula, J. & Latomaa, T. Vantaa: Dialogia Oy. 115-162.

Puolustusvoimat – perustietoa. 2008. Puolustusvoimien internet-sivut: www.mil.fi/perustietoa. 13.6.2008.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2005. 2006. Pääesikunnan henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2006. 2007. Pääesikunnan henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2007. 2008. Pääesikunnan henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset 1997–2006. 2007. Kari Karjalaisen tiedoksi 10.8.2007. Materiaali tutkijan hallussa.
- Pärnänen, M. 2001. Lentäjien työtyytyväisyyden kehitys 1998–2000. Esiupseerikurssin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen laitos.
- Rauhala, L. 1991. Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Reichers, A. & Schneider, B. 1990. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Teoksessa: Organizational Climate and Culture. (Toim.) Schneider, B. San Francisco: Jossey-Bass. 5-39.
- Rintala, H. 2001. Terästä kone ja mies – Lentopoikia miesten ruumiissa. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto: Liikuntatieteiden laitos.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Rosengren, K., Athlin, E. & Segesten, K. 2007. Presence and availability: staff conceptions of nursing leadership on an intensive care unit. *Journal of Nursing Management* 15, 522-529.
- Rousseau, D. 1990. Assessing Organizational Culture: The Case of Multiple Methods. Teoksessa: Organizational Climate and Culture. (Toim.) Schneider, B. San Francisco: Jossey-Bass. 153-192.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. (Toim.) Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. Tampere: Vastapaino. 22-56.
- Ryhänen, H. 2007. Nuorten lentoupseerien organisaatioon sitoutuminen – selittävinä tekijöinä työn imu ja työtyytyväisyys Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen laitos.
- Saksvik, P., Tvedt, S., Nytrø, K., Andersen, G., Andersen, T., Buvik, M. & Torvatn, H. 2007. Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* 21, 3, 243-263.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.

Schneider, B. 1990. The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Teoksessa: Organizational Climate and Culture. (Toim.) Schneider, B. San Francisco: Jossey-Bass. 383-412.

Seppälä, T. 2000. Työyhteisön sosiaalinen toimivuus yliopistollisessa sairaalassa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto: Hoitotieteen laitos.

Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2000. Työyhteisökriisien ja -konfliktien ennakointi ja tunnistaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto: Kuopion aluetyöterveyslaitos.

Sivusuo, H. 2006. Laatuajattelun toteutus Suomen ilmavoimissa. Väitöskirjatyö. Vaasan yliopisto: Teknillinen tiedekunta.

Soininen, T. 1995. Lentoupseerin työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu: Jatkotutkinto-osasto.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Suomen puolustusvoimien joukko-osastoperinteet. 2008. Puolustusvoimat 90 vuotta 1918-2008. (Toim.) Palokangas, M., ym. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Sotamuseon julkaisuja 1.

Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004. Valtioneuvoston selonteko. 2004. Valtioneuvoston kanslia.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Virtanen, P., Oksanen, T., Kivimäki, M., Virtanen, M., Pentti, J. & Vahtera, J. 2008. Work stress and health in primary health care physicians and hospital physicians. *Occupational and Environmental Medicine* 65, 364-366.

Vulkko, E. 2001. Opettajayhteisön kokema päätöksenteko kouluorganisaatiossa. Joensuun yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta. *Kasvatustieteellisiä julkaisuja* 66.

Wiberg, M. 2006. Yhteiskuntatiede ja kohteen vahingoittaminen. Teoksessa: *Etiikkaa ihmis-tieteille*. (Toim.) Hallamaa, J., ym. Helsinki: SKS. 261-265.

LIITTEET

Liite 1. Keskeisiä ilmapiiriä kuvaavia käsitteitä.

Liite 2. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn kysymyssarja.

Liite 3. Luettelo työilmapiirikyselyssä mitatuissa asioissa vuonna 2004.

Liite 4. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tuloksia vuosilta 2002–2006.

Liite 5. Haastateltavien rekrytointi työilmapiiritutkimukseen Karjalan lennostossa.

Liite 6. Tietoinen kirjallinen suostumus osallistumisesta tutkimukseen.

Liite 7. Teemahaastattelun kysymykset.

Keskeisiä ilmapiiriä kuvaavia käsitteitä

Taulukko 1. Keskeisiä ilmapiiriä kuvaavia käsitteitä.

Julkaisu	Käsite	Määritelmä
Reichers, A. & Schneider, B. 1990. <i>Climate and Culture: An Evolution of Constructs.</i>	ORGANISAATIOILMAPIIRI (Tutkijan suomennos käsitteelle <i>organizational climate</i>)	Organisaatiokulttuurin ilmentymä, joka koostuu yhteisistä organisaation käytäntöihin ja tapoihin perustuvista virallisista ja epävirallisista havainnoista.
Nakari, M-L. 2003. <i>Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus.</i>	ILMAPIIRI	Organisaatiokulttuuria heijastava moniulotteinen ihmisten vuorovaikutuksessa elävä ja käyttäytymiseen vaikuttava ilmiö, joka perustuu yksilöiden ympäristöön koskeviin subjektiivisiin havaintoihin.
Viitala, R. 2004. <i>Henkilöstöjohtaminen.</i>	ORGANISAATIOILMASTO	Yksilön kokema välittömään työympäristöön liittyvä asia, joka kuvaa koko organisaation tunnelmaa.
González-Roma, V., ym. 2005. <i>Psychological Climate, sickness absence and gender.</i>	PSYKOLOGINEN ILMAPIIRI (Tutkijan suomennos käsitteelle <i>psychological climate</i>)	Työyhteisön jäsenten sosiaalisen työympäristön yksilöllisistä kuvauksista muodostuva kokonaisuus, jonka psykologiset suhteet ja ehdot ovat ymmärrettävät.
Juuti, P. 2006. <i>Organisaatiokäyttäytyminen.</i>	ORGANISAATIOILMAPIIRI	Organisaation jäsenten vuorovaikutuksesta syntynyt kollektiivinen mielikuva, joka näkyy yksilöiden ajatuksissa ja toiminnoissa, millaista organisaatiossa on olla.

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn kysymyssarja

(päivitetty v. 2006)

Työilmapiirikyselyn tavoitteena on saada työyhteisösi ilmapiiristä tietoa, jonka perusteella voidaan ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin ja lisätä työilmapiirin avoimuutta.

Kysely on täysin nimetön. Älä merkitse nimeäsi tai henkilötunnustasi lomakkeeseen. Vastauksesi eivät ole tunnistettavissa.

Vastaamisohjeet

Sinulle on jaettu tämä kyselylomake kysymyssarjoineen sekä punertavalla värillä painettu tiedonkeruulomake.

Vastaaminen tapahtuu mustaamalla **lyijykynällä** (kuulakärkikynä ei näy) pieniä ruutuja tiedonkeruulomakkeesta.

Mustaa niin iso merkintä (mahdollisimman iso musta soikio) kuin ruudun sisään helposti mahtuu, mutta älä ylitä ruudun rajoja.



Kyselylomakkeessa on numeroituja kysymyksiä alkaen kysymyksestä 1. Niihin vastataan mustaamalla kunkin kysymyksen kohdalla tiedonkeruulomakkeessa jokin vaihtoehdoista A - I kysymyksen numeroa vastaavalta riviltä.

Mustaa vain yksi ruutu kunkin kysymyksen kohdalla.

Jos mustaat vahingossa väärän ruudun, pyyhi virheellinen merkintä pyyhekumilla huolellisesti pois ja tee uusi mustaus. Tarvittaessa pyydä kokonaan uusi vastauslomake.

Älä taita tai rypistä vastaamislomaketta äläkä tee siihen mitään ylimääräisiä merkintöjä.

KYSYMYKSET**1. Henkilöstöryhmäsi?**

- A upseeri
- B opistoupseeri
- C erikoisupseeri
- D sotilasammattihenkilö
- E siviili: johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät
- F siviili: toimistotehtävät
- G siviili: ammattitehtävät

2. Joukko-osasto (vast), jossa palvelet?

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I

3. Joukko-osasto (vast), jossa palvelet?

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I

4. Tämä työilmapiirikysely tehdään vuonna (tätä tietoa tarvitaan, kun eri vuosina tehtyjen tutkimusten tuloksia verrataan toisiinsa). **Valitse kohta A** (kohdat G-I ovat edellisvuosien vertailua varten).

- A vuonna 2006
- B
- C
- D
- E
- F
- G vuonna 2003
- H vuonna 2004
- I vuonna 2005

Seuraavaksi kysytään perusyksikköäsi (vast) kolmessa peräkkäisessä kysymyksessä. Kysymyksiä tarvitaan kolme, koska suurissa joukko-osastoissa voi olla jopa yli 20 perusyksikköä. On tärkeää, että teet mustauksen jokaisen kysymyksen 5.-7. kohdalla.

5. Mihin perusyksikköön, esikunnan osastoon tai vast. seuraavista kuulut?

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I

I En mihinkään edellisistä (luettelo jatkuu seuraavassa kysymyksessä)

6. Mihin perusyksikköön, esikunnan osastoon tai vast. seuraavista kuulut? (joukko-osasto määrittää)

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H

I En mihinkään edellisistä (luettelo jatkuu seuraavassa kysymyksessä)

7. Mihin perusyksikköön, esikunnan osastoon tai vast. seuraavista kuulut?

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H

I En mihinkään edellisistä

8. Mihin joukkoyksikköön (esim. pataljoona) kuulut?

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H

I Ei joukkoyksikköä tai en tiedä

HUOM.: TARKASTA TÄSSÄ KOHDASSA, ETTÄ OLET MUSTANNUT YHDEN RUUDUN JOKAISelta RIVILTÄ VÄLILLÄ 1. - 8.

Vastausvaihtoehdot väittämiin 9. - 53. ovat:

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

9. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot

10. Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää

11. Erilaisia työpaikkakokouksia tai työkokouksia, joihin olen voinut osallistua, on ollut työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) riittävästi
12. Ammattitaitoani on ylläpidetty antamalla minulle riittävästi koulutusta
13. Omat työtehtäväni ja vastuualueeni on määritelty selkeästi
14. Työmäärä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välille omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast)
15. Työtehtäviäni ja niiden suorittamisjärjestystä voidaan muuttaa työni luonteen antamissa rajoissa joustavasti esim. sopimalla esimiehen ja työtovereiden kanssa
16. Työni on sopivan vaativaa ja haasteellista
17. Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)
18. Säännöllinen työaikani riittää yleensä tehtävieni hoitamiseen
19. Työtehtäväni/työni on riittävän itsenäistä
20. Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)
21. Työni on minulle fyysisesti usein liian rasittavaa
22. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)
23. Töiden järjestely omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) on toteutettu hyvin, järkevällä tavalla
24. Työvälineeni ovat toimivat ja ajanmukaiset
25. Työtilat ovat työtehtäviin nähden sopivat
26. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)
27. Joukko-osastoni (vast.) johto on määritelty selkeästi joukko-osastoni päätavoitteet
28. Jos Suomeen hyökättäisiin, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta
29. Työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) työskennellään joukko-osastoni asettamien päätavoitteiden saavuttamiseksi
30. Minun työtehtävääni arvostetaan omassa työyhteisössäni
31. Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki"

32. Työurani puolustusvoimissa on edennyt odotusteni mukaisesti
33. Sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut joukko-osastossani (vast) hyvin
34. Työyksikköni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) toimii kokonaisuutena ottaen hyvin
35. Työni puolustusvoimissa ei ole haitannut vakavasti perhesuhteitani
36. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani
37. Olen valmis käyttämään vapaa-aikaani kehittyäkseni nykyisessä työtehtävässäni
38. Työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) vallitsee hyvä työilmapiiri tai "henki"
39. Olen valmis nykyistä haasteellisempiin ja vaativampiin työtehtäviin
40. Työssäni/työpaikallani ei ole asioita, jotka haittaavat työmotivaatiotani
41. Olen valmis tukemaan tai johtamaan organisaatiossa tapahtuvaa muutosta (esim. uudet työmenetelmät, työkierto, tulosjohtaminen jne.)
42. Tunnen riittävän hyvin koko työyksikköni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) tulostavoitteet
43. Viikon poissaolon (esim. loma, komennus) jälkeen tulen töihin mielelläni
44. Yhteistyö oman työyksikköni ja muiden joukko-osaston (vast) työyksiköiden välillä on sujunut hyvin
45. Olen tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviin)
46. Työmotivaatio on lähelläni olevien muiden työntekijöiden kohdalla erittäin hyvä
47. Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan
48. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä
49. Palkitseminen tapahtuu omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) oikeudenmukaisesti
50. Lähelläni olevat työtoverini ovat hyvissä väleissä keskenään
51. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä
52. Koko joukko-osastossani tai esikunnassani vallitsee hyvä työilmapiiri tai "henki"
53. Ne työtoverit, joiden kanssa teen yhteistyötä, muodostavat hyvän, toimivan "tiimin"

HUOM.: Kysymyksissä 54. - 65. eri vastausvaihtoehdot kuin aikaisemmissa kysymyksissä!

54. Koen itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä

- A ei juuri koskaan
- B muutaman kerran vuodessa
- C noin kerran kuussa
- D muutaman kerran kuussa
- E noin kerran viikossa
- F useita kertoja viikossa
- G päivittäin

55. Tunnen itseni väsyneeksi, kun on noustava ylös aamulla ja lähdettävä työhön

- A ei juuri koskaan
- B muutaman kerran vuodessa
- C noin kerran kuussa
- D muutaman kerran kuussa
- E noin kerran viikossa
- F useita kertoja viikossa
- G päivittäin

56. Joudun työskentelemään liian lujasti työssäni

- A ei juuri koskaan
- B muutaman kerran vuodessa
- C noin kerran kuussa
- D muutaman kerran kuussa
- E noin kerran viikossa
- F useita kertoja viikossa
- G päivittäin

57. Tuntuu kuin olisin aivan lopussa

- A ei juuri koskaan
- B muutaman kerran vuodessa
- C noin kerran kuussa
- D muutaman kerran kuussa
- E noin kerran viikossa
- F useita kertoja viikossa
- G päivittäin

58. Työni stressaa minua aivan liikaa

- A ei juuri koskaan
- B muutaman kerran vuodessa
- C noin kerran kuussa
- D muutaman kerran kuussa
- E noin kerran viikossa
- F useita kertoja viikossa
- G päivittäin

59. Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani

- A ei juuri koskaan
- B muutaman kerran vuodessa
- C noin kerran kuussa
- D muutaman kerran kuussa
- E noin kerran viikossa
- F useita kertoja viikossa
- G päivittäin

60. Mihin seuraavista liikuntaryhmistä kuulut?

Ajattele kolmea viime kuukautta ja ota huomioon kaikki sellainen fyysinen rasitus, joka on kestänyt kerrallaan vähintään 20 minuuttia. (Liikunta on ripeää ja reipasta, kun se aiheuttaa ainakin jonkin verran hikoilua ja hengityksen kiihtymistä.)

- A Ei juuri mitään liikuntaa viikossa
- B Verkkaista tai rauhallista liikuntaa yhtenä tai useamana päivänä viikossa
- C Ripeää ja reipasta liikuntaa noin kerran viikossa
- D Ripeää ja reipasta liikuntaa kaksi kertaa viikossa
- E Ripeää ja reipasta liikuntaa kolme kertaa viikossa
- F Ripeää ja reipasta liikuntaa ainakin neljä kertaa viikossa

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

- A paljon parempana
- B jonkin verran parempana
- C suunnilleen samanlaisena
- D jonkin verran huonompana
- E paljon huonompana

62. Millaisena työpaikkana pidät puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna yksityissektorin työpaikkoihin

- A paljon parempana
- B jonkin verran parempana
- C suunnilleen samanlaisena
- D jonkin verran huonompana
- E paljon huonompana

63. Oletko hakenut tai harkinnut hakea toisen työnantajan palvelukseen viimeksi kuuluneen 12 kuukauden aikana

- A en ole edes harkinnut
- B olen harkinnut hakemista
- C olen hakenut

64. Missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi kaikkein huonoimminkin? Eli millä alueella koit omalla kohdallasi eniten ongelmia? VALITSE VAIN YKSI VAIHTOEHTO. Jos ongelmia ei kohdallasi esiinny, jätä kohta tyhjäksi. Työyksiköllä tarkoitetaan perusyksikköä, esikunnan osastoa tai vast.

- A Toimeentulo lähimmän esimieheni kanssa ihmisenä
- B Lähimmältä esimieheltäni saatava tuki
- C Henkilökohtainen työmäärä, kiire
- D Lähimmän esimieheni oikeudenmukaisuuden puute
- E Omien työtehtävieni ja vastuualueeni määrittely
- F Työmäärän jakautuminen eri ihmisten välille työyksikössäni
- G Töiden järjestely työyksikössäni
- H Ihmissuhteet ja ilmapiiri koko työyksikössäni
- I Toimeentulo lähellä olevien työtoverien kanssa

65. Entä missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi erityisen hyvin? Millä alueella tai asiassa tilanne oli parhain? VALITSE VAIN YKSI VAIHTOEHTO. Työyksiköllä tarkoitetaan perusyksikköä, esikunnan osastoa tai vast.

- A Toimeentulo lähimmän esimieheni kanssa ihmisenä
- B Lähimmältä esimieheltäni saatava tuki
- C Henkilökohtainen työmäärä
- D Lähimmän esimieheni oikeudenmukaisuus
- E Omien työtehtävieni ja vastuualueeni määrittely
- F Työmäärän jakautuminen eri ihmisten välille työyksikössäni
- G Töiden järjestely työyksikössäni
- H Ihmissuhteet ja ilmapiiri koko työyksikössäni
- I Toimeentulo lähellä olevien työtoverien kanssa

Vastausvaihtoehdot vaihtuvat taas ja ovat väittämiin 66. - 71. samat kuin väittämiin 9. -53 eli:

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

66. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

67. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

68. Eri ammattiryhmien välinen tasa-arvo on toteutunut joukko-osastossani (vast) hyvin

69. Kehityskeskusteluni oli avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne esimieheni kanssa (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

70. Kehityskeskustelussa sain itse vaikuttaa tulevan kauden tavoitteisiini (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

71. Suoritusarviointi oli kohdallani oikeudenmukainen (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

HUOM.: Kysymyksissä 72. - 78. on eri vastausvaihtoehdot kuin aikaisemmissa kysymyksissä!

72. Missä määrin toiveesi omaan henkilö- ja urasuunnitteluusi liittyen on otettu huomioon kehityskeskustelussa? (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

- A on otettu huomioon
- B on otettu huomioon, mutta ei ole voitu toteuttaa
- C ei ole otettu huomioon
- D en tunne suunnitelmaa

73. Montako päivää arvioit olleesi poissa töistä sairauden takia viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?

- A En lainkaan
- B 1 päivän
- C 2-3 päivää
- D 4-10 päivää
- E 11 - 60 päivää
- F 61 - 90 päivää
- G 91 - 180 päivää
- H yli 180 päivää

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

- A 7 (työkykyäni silloin kun se on parhaimmillaan)
- B 6
- C 5
- D 4 (työkyky puolet parhaimmasta)
- E 3
- F 2
- G 1 (täysin työkyvytön)

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

- A Melko varmasti
- B En ole varma
- C Tuskin

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

- A En ollenkaan
- B Jonkin verran
- C Usein

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

- A En ollenkaan
- B Jonkin verran
- C Usein

SEURAAVA KYSYMYKSEN KOSKEE VAIN SOTILASHENKILÖSTÖÄ. JOS KUULUT SIVILIHENKILÖSTÖÖN, MUSTAA KOHTA A.

78. Kuinka monta maastovuorokautta arvioit sinulla olleen viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?

- A En kuulu sotilashenkilöstöön
- B Ei yhtään maastovuorokautta
- C 1-20 vuorokautta
- D 21-60 vuorokautta
- E 61-100 vuorokautta
- F yli 100 vuorokautta

KIITOS!

TARKASTA VIELÄ, ETTÄ VASTASIT KAIKKIIN 78 KYSYMYKSEEN JA ETTÄ VIIMEINEN MUSTAUS ON RIVILLÄ 78.

Luettelo työilmapiirikyselyssä mitatuista asioista vuonna 2004
(PvKK/päivitetty 1.12.2003)**Me-henki, ilmapiiri pienryhmissä ja työyksikössä (31, 38, 47, 50, 53)**

31. Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki"

38. Työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) vallitsee hyvä työilmapiiri tai "henki"

47. Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan

50. Lähelläni olevat työtoverini ovat hyvissä väleissä keskenään

53. Ne työtoverit, joiden kanssa joudun tekemään yhteistyötä, muodostavat hyvän, toimivan "tiimin"

Työssä saatu tuki, kiitos, kannustus (17, 20, 47, 22)

17. Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin

20. Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni

47. Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan

22. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

Eri työtehtävien arvostus työyksikössä (30)

30. Minun työtehtävääni arvostetaan omassa työyhteisössäni

Tieto omista tulostavoitteista ja koko työyksikön tulostavoitteista (36, 42)

36. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani

42. Tunnen riittävän hyvin koko työyksikköni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) tulostavoitteet

Tyytyväisyys oman työtehtävän sisältöön (16, 19, 45)

16. Työni on sopivan vaativaa ja haasteellista

19. Työtehtäväni/työni on riittävän itsenäistä

45. Olen tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviin)

Työtehtävän itsenäisyys (19)

19. Työtehtäväni/työni on riittävän itsenäistä

Joustavuus omien työtehtävien järjestelyssä (15)

15. Työtehtäviäni ja niiden suorittamisjärjestystä voidaan muuttaa työni luonteen antamissa rajoissa joustavasti esim. sopimalla esimiehen ja työtovereiden kanssa

Omien työtehtävien ja vastualueen määrittely (13)

13. Omat työtehtäväni ja vastualueeni on määritelty selkeästi

Työmäärä ja työmäärän jakautuminen työyksikön sisällä (14, 18, 78)

14. Työmäärä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välille omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast)

18. Säännöllinen työaikani riittää yleensä tehtävieni hoitamiseen

78. Kuinka monta maastovuorokautta arvioit sinulla olleen viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana? (VAIN SOTILASHENKILÖSTÖLLE)

Töiden järjestely omassa työyksikössä (15, 23, 34)

15. Työtehtäviäni ja niiden suorittamisjärjestystä voidaan muuttaa työni luonteen antamissa rajoissa joustavasti esim. sopimalla esimiehen ja työtovereiden kanssa

23. Töiden järjestely omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) on toteutettu hyvin, järkevällä tavalla

34. Työyksikköni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) toimii kokonaisuutena ottaen hyvin

Työvälineet (24)

24. Työvälineeni ovat toimivat ja ajanmukaiset

Työtilat (25)

25. Työtilat ovat työtehtäviin nähden sopivat

Palkitseminen työyksikössä (49)

49. Palkitseminen tapahtuu omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) oikeudenmukaisesti

Tiedonvälitys ja tiedottaminen (esim. työpaikkakokoukset, muutoksista ja uudistuksista tiedottaminen, työssä tarv. tiedot) (9, 10, 11)

9. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot

10. Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää

11. Erilaisia työpaikkakokouksia tai työkokouksia, joihin olen voinut osallistua, on ollut työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) riittävästi

Halu kehittyä työtehtävissä/ammattissa (mm. 37, 39, 41, 44, 68) ja tyytyväisyys henkilöstökoulutukseen (12)

37. Olen valmis käyttämään vapaa-aikaani kehittyäkseni nykyisessä työtehtävässäni

39. Olen valmis nykyistä haasteellisempiin ja vaativampiin työtehtäviin

41. Olen valmis tukemaan tai johtamaan organisaatiossa tapahtuvaa muutosta (esim. uudet työmenetelmät, työkierto, tulosjohtaminen jne.)

68. Minulla on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen työssäni.

12. Ammattitaitoani on ylläpidetty antamalla minulle riittävästi koulutusta

Etenemismahdollisuudet (68)

68. Minulla on hyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen työssäni.

Sitoutuminen puol.voimiin ja sen arvoihin (maanpuolust.asenne) (28)

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

Uupumisasteinen väsymys (työuupumuksen esiaste) (54-59) (huom.: Työterveyslaitoksen kehittämät kysymykset)

54. Koen itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä
- A ei juuri koskaan
 - B noin kerran kuussa
 - C noin kerran viikossa
 - D useita kertoja viikossa
 - E päivittäin
55. Tunnen itseni väsyneeksi, kun on noustava ylös aamulla ja lähdevä työhön
56. Joudun työskentelemään liian lujasti työssäni
57. Tuntuu kuin olisin aivan lopussa
58. Työni stressaa minua aivan liikaa
59. Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani

Työn fyysinen rasittavuus (21)

21. Työni on minulle fyysisesti usein liian rasittavaa

Työmotivaatio (mm. kysymykset 40, 43, 46, 48, 51)

40. Työssäni/työpaikallani ei ole asioita, jotka vakavasti haittaavat työmotivaatiani
43. Viikon poissaolon (esim. loma, komennus) jälkeen tulen töihin mielelläni
46. Työmotivaatio on lähelläni olevien muiden työntekijöiden kohdalla erittäin hyvä
48. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä
51. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä

Kehittämiskeskustelu (69, 70-72)

69. Kehittämiskeskusteluni oli avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne esimieheni kanssa (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)
70. Kehittämiskeskustelussa sain itse vaikuttaa tulevan kauden tavoitteisiini (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)
71. Suoritusarviointi oli kohdallani oikeudenmukainen (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)
72. Missä määrin toiveesi omaan henkilö- ja urasuunnitteluusi liittyen on otettu huomioon kehittämiskeskustelussa? (jos olet työyksikön (vast) päällikkö, jätä vastaamatta)

Työkyky ja terveys (73-75)

73. Montako päivää arvioit olleesi poissa töistä sairauden takia viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?
74. Millaisena pidät työkykyäsi nyt, kun vertaat sitä elinaikaiseen parhaimpaasi? Millaisen arvosanan annat nykyiselle työkykyyllesi?
75. Uskotko, että työkykysi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi kahden vuoden kuluttua?

Häirintä (76)

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

Työpaikkakiusaaminen (77)

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

Puolustusvoimat työpaikkana (61-63)

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

62. Millaisena työpaikkana pidät puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna yksityissektorin työpaikkoihin

63. Oletko hakenut tai harkinnut hakea toisen työnantajan palvelukseen viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana

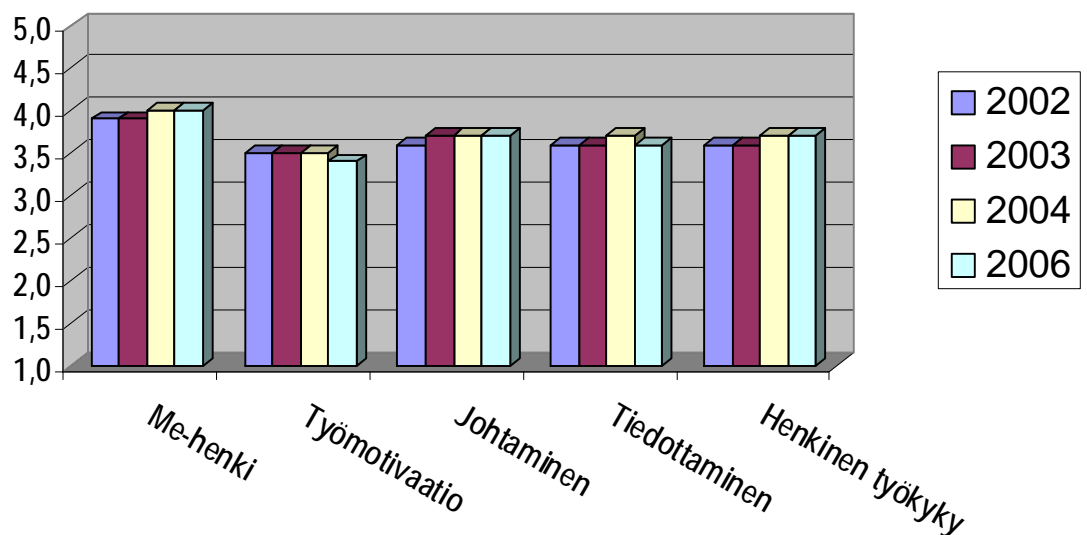
Kysymyssarjaa koskevat tiedustelut: tutkimussihteri Pirjo Horsma/PvKK, tutkija Olli Harinen/PvKK.

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tuloksia vuosilta 2002–2006

Taulukko 1. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tuloksia kohdejoukoittain vuosilta 2002–2006.

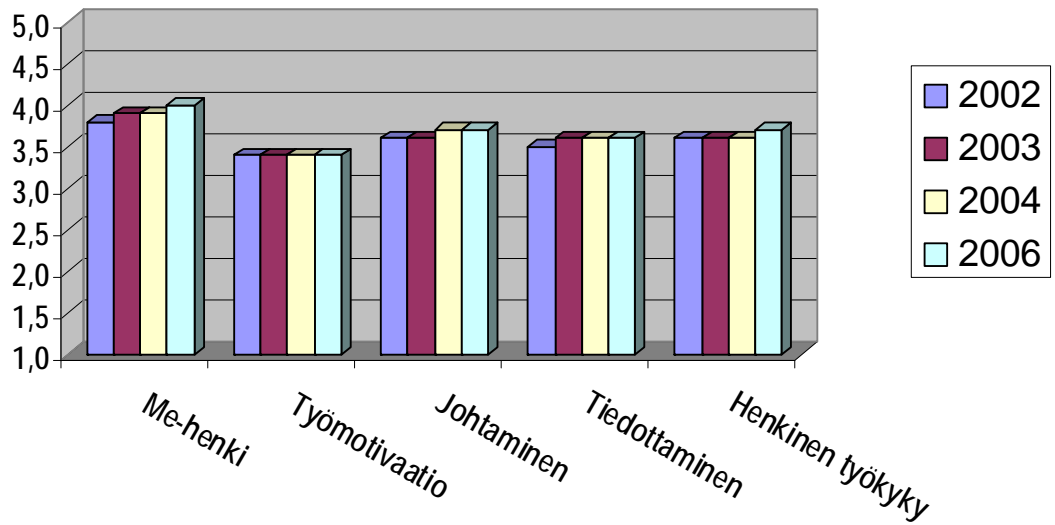
Kohdejoukko	Vuosi	Me-henki	Työmotivaatio	Johtaminen	Tiedottaminen	Henkinen työkyky
Puolustusvoimat	2002	3,9	3,5	3,6	3,6	3,6
	2003	3,9	3,5	3,7	3,6	3,6
	2004	4,0	3,5	3,7	3,7	3,7
	2006	4,0	3,4	3,7	3,6	3,7
Ilmavoimat	2002	3,8	3,4	3,6	3,5	3,6
	2003	3,9	3,4	3,6	3,6	3,6
	2004	3,9	3,4	3,7	3,6	3,6
	2006	4,0	3,4	3,7	3,6	3,7
Karjalan lennosto	2002	3,8	3,4	3,6	3,6	3,7
	2003	3,9	3,4	3,7	3,7	3,7
	2004	3,9	3,4	3,7	3,7	3,7
	2006	4,0	3,4	3,7	3,7	3,8

Puolustusvoimien työilmapiirin kehitys 2002-2006



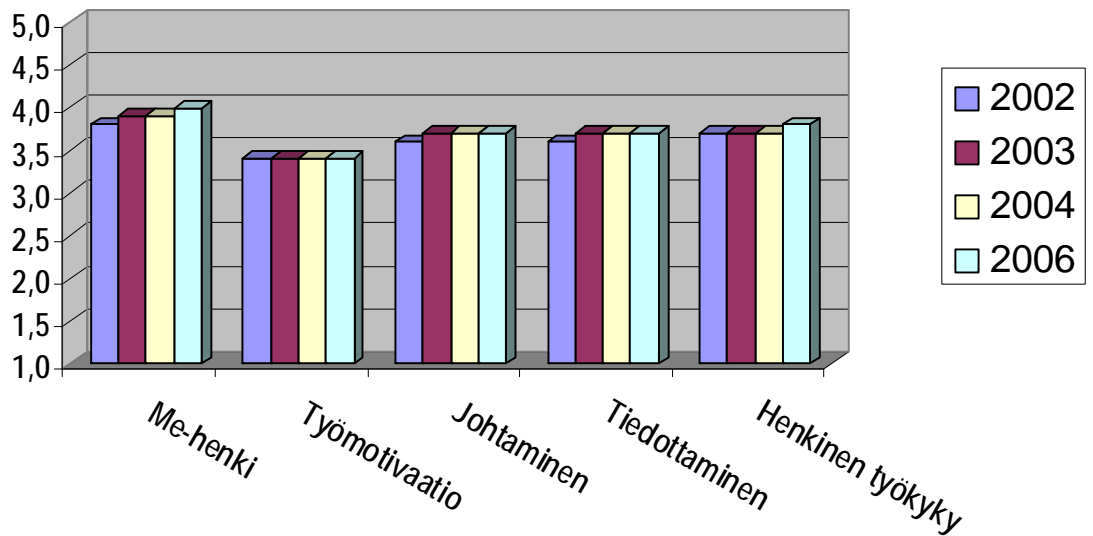
Kuvio 1. Puolustusvoimien työilmapiirin kehitys 2002–2006.

Ilmavoimien työilmapiirin kehitys 2002-2006



Kuvio 2. Ilmavoimien työilmapiirin kehitys 2002–2006.

Karjalan lennoston työilmapiirin kehitys 2002-2006



Kuvio 3. Karjalan lennoston työilmapiirin kehitys 2002–2006.

Haastateltavien rekrytointi työilmapiiritutkimukseen Karjalan lennostossa

Seuraava esimerkkiviesti lähetettiin 7. Pääjohtokeskuksen päällikölle pääjohtokeskuksen henkilöstön rekrytoimiseksi haastatteluihin:

Arvoisa 7. Pääjohtokeskuksen päällikkö,

Sotatieteiden maisterin tutkintoon kuuluvaa Pro graduni käsittelee työilmapiirin kokemusta Karjalan lennostossa. Karjalan lennoston yleisen työilmapiirin kokemuksen lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan toimialakohtaista ja työtehtäväkohtaista työilmapiiriä. Toimialakohtainen työilmapiirin käsittely kattaa neljä ilmavoimien toimialaa, jotka ovat lentotoiminta, lentoteknillinen toimiala, johtamisjärjestelmätoimiala ja hallinnon toimiala. Tutkimuksen yhteyshenkilönä toimii Karjalan lennoston henkilöstöpäällikkö, majuri Tommi Räisänen. Tutkimusta ohjaavat psykologian lisensiaatti Kari Karjalainen Ilmavoimien Esikunnasta ja valtiotieteiden lisensiaatti Olli Harinen Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksesta.

Haluaisiin haastatella tutkielmaa varten neljää johtamanne yksikön työntekijää. Haastateltavien tulee olla vapaaehtoisia ja työskennellyt yhtäjaksoisesti Karjalan lennostossa haastatteluhetken mennessä vähintään yhden vuoden ajan. Haastateltavien henkilöstöryhmällä ei ole merkitystä. Voitteko ystävällisesti rekrytoida yksiköstänne neljä kuvaukseen sopivaa haastateltavaa?

Sopiiko Teille, että pidän haastattelut 23.9.2008? Haastattelut ovat työilmapiiriä käsitteleviä yksilöhaastatteluja. Haastattelun kesto on 30–60 minuuttia. Voitteko myös varata haastattelu-päiväksi yksiköstänne rauhallisen tilan haastatteluille?

Vastaan mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. Annan myös tarvittaessa tarkentavia ohjeita haastatteluihin liittyen. Olkaa vapaasti yhteydessä joko PVAH:lla tai sähköpostitse (tatu.lipponen@mil.fi)!

Ystävällisin terveisin,

Kadettialikersantti Tatu Lipponen

Kadettikurssi 92, Ilmavoimien ohjaajalinja

Tietoinen kirjallinen suostumus osallistumisesta tutkimukseen**TUTKIMUKSEN ESITTELY JA TARKOITUS:**

Tutkimuksen tarkoituksena on hankkia kokemuksellista tietoa Karjalan lennoston työilmapiiristä. Yleisen työilmapiirin ohella ollaan kiinnostuneita toimiala- ja työtehtäväkohtaisista työilmapiirin tunnuspiirteistä. Tutkimuksessa käytetään pääosin laadullista tutkimusotetta, jonka tukena hyödynnetään myös vuoden 2006 puolustusvoimien työilmapiirikyselyn valmista määrällistä aineistoa. Tutkimuksen keskeisin aineistonhankintamenetelmä on teemahaastattelu, johon pyydän Teitä osallistumaan.

HAASTATTELUSSA KÄSITELTÄVÄT TEEMAT:**I. Tunnustuksen jakaminen ja saaminen**

- PALKITSEMINEN
- ARVOSTUS

II. Työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä

- HENKINEN TYÖKYKY
- TYÖMOTIVAATIO
- TYYTYVÄISYYS OMAAN TYÖTEHTÄVÄÄN

III. Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö

- ME-HENKI
 - Yhteistyön toimivuus
 - Yhteishenki

IV. Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku

- TIEDOTTAMINEN
- TULOSTAVOITTEIDEN TUNTEMUS

V. Lähimmän esimiehen johtamistoiminta

- JOHTAMINEN
 - Esimiehen kannustus ja tuki
 - Esimiehen tuntemus työyksikön toiminnasta

YKSITYISYYDEN SUOJA:

Haastattelussa käsiteltävät asiat ovat täysin luottamuksellisia. Kaikkea aineistoa tullaan käsittelemään ja säilyttämään siten, ettei yksittäinen tutkimukseen osallistuja paljastu missään vaiheessa aineistosta.

Ymmärrän tutkimuksen tarkoituksen ja osallistun siihen vapaaehtoisesti:

.9.2008, Rissalassa

Allekirjoitus

Teemahaastattelun kysymyksetI. Tunnustuksen jakaminen ja saaminen

1. PALKITSEMINEN (Oikeudenmukaisuus)

- Kuinka oikeudenmukaisena koet palkitsemisen työyksikössäsi?
- Miten tämä ilmenee?
- Kerro mahdollisia esimerkkejä epäoikeudenmukaisesta palkitsemisesta.
- Miten se vaikuttaa työhön tai työilmapiiriin yksikössäsi?

2. ARVOSTUS (Työtehtävien)

- Miten koet työtehtäviäsi arvostettavan?
- Mistä tämä voisi johtua?
- Arvostetaanko joitakin tehtäviä tai henkilöitä muita enemmän? Esimerkkejä
- Miten/missä arvostus ilmenee?

II. Työn tekemisen halu ja jaksaminen työssä

1. HENKINEN TYÖKYKY (Työskentely liian lujasti)

- Koetko että joudut usein työskentelemään liian lujasti?
- Miksi / Millaisissa tilanteissa / Kuinka usein?
- Miten se vaikuttaa työhön tai työilmapiiriin yksikössäsi?

2. TYÖMOTIVAATIO

- Millainen on työmotivaatiosi?
- Mikä pitää yllä hyvää työmotivaatiotasi? (Kerro esimerkkejä)
(Jos huono -> Mistä johtuu / Mikä parantaisi? Esimerkkejä)

3. TYYTYVÄISYYS OMAAN TYÖTEHTÄVÄÄN

- Kuinka tyytyväinen olet työtehtäviisi?
- Koetko mahdollisen liian lujan työskentelyn vaikuttaneen tyytyväisyytesi tai työmotivaatiosi?

III. Työyhteisön pienryhmän me-henki ja yhteistyö (= ME-HENKI)

1. YHTEISTYÖN TOIMIVUUS

- Kuinka monta hyvää ystävää tai kaveria sinulla on työyksikössäsi?
- Kuinka monen kanssa toiminta on ongelmallista? (Missä tehtävissä?)
- Miten toimivana koet yhteistyön työtovereidesi kesken?
- Miten tämä ilmenee?
- Mitkä tekijät voisivat vaikuttaa kehittävästi yhteistyön toimivuuteen työyksikössäsi?

2. YHTEISHENKI

- Miten yhteishenki vaikuttaa työyksikkösi tehokkuuteen (=aikaansaannokset) ja viihtyvyyteen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat keskeisesti yksikkösi hyvään / huonoon yhteishenkeen?

IV. Tulostavoitteiden tietämys ja yleinen tiedonkulku

1. TIEDOTTAMINEN (Riittävyys)

- Koetko tiedottamisen työyksikössäsi yleisesti riittävänä?
- Tuleeko mieleesi tilanteita jolloin tiedottaminen olisi ollut ongelmallista?
- Mistä tällaiset tilanteet voisivat johtua / syntyä?
- Miten mahdolliset epäkohdat tiedottamisessa vaikuttavat työhön tai työilmapiiriin yksikössäsi?

2. TULOSTAVOITTEIDEN TUNTEMUS (Tarkat tiedot)

- Kuinka tarkasti tunnet omat tulostavoitteesi?
- Kuinka tärkeänä koet henkilökohtaisten tulostavoitteiden tarkan tuntemuksen?
- Tuntevatko muut vastualueesi, tehtäväsi ja erityisosaamisesi?

V. Lähimmän esimiehen johtamistoiminta (= JOHTAMINEN)

1. ESIMIEHEN KANNUSTUS JA TUKI (Riittävyys)

- Millainen esimieheltä saatu tuki tai kannustus on sinusta onnistuneinta / hyödyllisintä?
- Koetko yleisesti saavasi riittävästi tukea ja kannustusta esimieheltäsi?
- Millaisissa tilanteissa toivoisit saavasi lisää tukea ja kannustusta?
- Osaatko / osaisitko itse kannustaa ja antaa riittävästi tukea?

2. ESIMIEHEN TYÖYKSIKÖN TOIMINNAN TUNTEMUS (Eri osa-alueet)

- Tunteeko mielestäsi esimiehesi tarpeeksi hyvin työyksikkösi toiminnan eri osa-alueet?
- Tunteeko esimiehesi työsi ja siihen liittyvät asiat yksityiskohtaisesti?
- Miten tämä ilmenee / Mistä se voisi johtua?
- Koetko eroa esimiehesi kyvyissä asiaosaamisen suhteen verrattuna ihmisten johtamiseen?

Jos a) olisit työyksikkösi päällikkö,

b) kuuluisit joukko-osaston johtoon,

minkä asian muuttaisit tai tekisit eri tavalla?

(Yleisesti työilmapiiriin ja työyksikön toimintaan liittyen)

Haluaisitko vielä kertoa tai lisätä jotain aiheeseen liittyen? – Kiitos!