

**HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINOT ENNALTAEHKÄISTÄ JA
HALLITA TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUTTA**

– FENOMENOGRAFINEN TUTKIMUS KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTIN HENKILÖSTÖN TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUSKÄSITYKSISTÄ.

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Antti Miettinen

Sotatieteiden maisterikurssi 2
Maasotalinja

Huhtikuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 2	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Antti Miettinen	
Tutkielman nimi HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINOT ENNALTAEHKÄISTÄ JA HALLITA TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUTTA Fenomenografinen tutkimus Kaartin Jääkäriyrykmentin henkilöstön työelämän epävarmuuskäsityksistä	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 105 Liitesivuja 6
TIIVISTELMÄ Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työelämän epävarmuustekijöitä ja niiden vaikutuksia voidaan ennaltaehkäistä ja hallita henkilöstöjohtamisen keinoin sekä millaisia käsityksiä Kaartin Jääkäriyrykmentin (KAARTJR) henkilöstöllä oli työelämän epävarmuustekijöistä ja niiden vaikutuksista. Työelämän epävarmuustekijöiden käytäntöä ilmentävä empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla KAARTJR:n henkilökunnalta. Tutkimuksessa käytettiin fenomenografista tutkimusotetta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodosti puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Työelämän epävarmuustekijöitä tutkittiin työn epävarmuuden sekä työn sisällöllisiä ominaispiirteitä uhkaavien tekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisen osan johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että henkilöstön käsityksissä työelämää ja työn sisältöä uhkaavat tekijät korostuivat työn epävarmuutta vahvemmin. Henkilöstön käsityksissä ilmeni, että puolustusvoimauudistus oli keskeinen epävarmuutta aiheuttanut tekijä, joka oli lisännyt henkilöstön epätietoisuutta tulevaisuudesta, työn epävarmuutta määräaikaissa työsuhteissa sekä lisännyt uhkaa upseereiden työn siirtymisestä toiselle paikkakunnalle. Lisäksi luottamuksen puute henkilöstöjohtamiseen aiheutti henkilöstön käsityksissä epävarmuutta. Työyhteisötasolla ilmeni, että puutteet työn organisoinnissa ja puutteelliset henkilöstöresurssit aiheuttavat eritasoisia epävarmuutta yksilöiden työelämässä. Yksilötasolla työelämän epävarmuutta aiheuttivat uhka työnkuvan ja työn luonteen muuttumisesta. Tutkimustulosten perusteella uraa uhkaavat tekijät aiheuttivat epävarmuutta erityisesti sotilaiden käsityksissä ja ne koettiin vaikuttavan negatiivisesti osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen. Tulosten perusteella eriasteiset epävarmuustekijät vaikuttavat negatiivisesti työnantajakuvaan, henkilöstön sitoutumiseen, toimintakyvyn osa-alueisiin ja työasenteisiin. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiotason keskeinen keino ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuustekijöitä on oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoa vaalivaan henkilöstöpolitiikkaan pohjautuva henkilöstöjohtaminen, jossa keskeistä on luottamusperusteisen sitoutumisen lisääminen. Muutosprosesseissa tämä tarkoittaa oikeudenmukaisia menettelytapoja, laadukasta muutostohtamista ja riittävää tiedottamista. Uraa koskevia uhkatekijöitä voidaan ennaltaehkäistä kaikkia henkilöstöryhmiä tukevalla urasuunnittelujärjestelmällä. Epävarmuuden ennaltaehkäisyssä korostuu epätietoisuuden vähentäminen tiedonkulkua lisäämällä. Henkilöstöjohtamisen keinot tukea yksilöiden osaamisen kehittämistä ovat työssä oppiminen, työ- ja tehtäväkierto sekä kouluttautuminen, joiden avulla yksilöt voivat itse vaikuttaa oman työmarkkina-arvonsa lisäämiseen ja vähentää siten työelämän epävarmuutta.	
AVAINSANAT Epävarmuus, henkilöstöjohtaminen, puolustusvoimat, työelämä.	

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINOT ENNALTAEHKÄISTÄ JA HALLITA TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUTTA

SISÄLLYLUETTELO

1	JOHDATUS EPÄVARMUUTEEN	1
1.1	Aiemmat tutkimukset	3
1.2	Tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen viitekehykset ja keskeiset käsitteet.....	7
1.4	Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa ja fenomenografinen tutkimusote	11
2	TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUSTEKIJÖIDEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	16
2.1	Epävarmuuden määrittelyä.....	16
2.2	Työelämän epävarmuus ja hyvinvointivaikutukset.....	17
2.3	Työelämän epävarmuutta aiheuttavat yhteiskunnalliset tekijät.....	19
2.4	Puolustusvoimien organisaatio työelämän näkökulmasta.....	22
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PÄÄMÄÄRÄT, KEINOT JA HAASTEET	29
3.1	Henkilöstöjohtamisen teoreettinen tausta.....	29
3.2	Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on sitoutunut henkilöstö.....	31
3.3	Osaamispääoma henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen lähtökohta	33
3.4	Puolustusvoimien henkilöstöjohtaminen.....	36
3.4.1	Saatavuus ja sitoutuminen	37
3.4.2	Osaaminen	38
3.4.3	Toimintakyky	39
3.5	Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen haasteet	40
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS	44
4.1	Kaartin Jääkäriyrykmentti	44
4.2	Aineistonkeruu	47
4.3	Tutkimuksen empiirisen aineiston analysointi	49
5	KAARTJR:N HENKILÖSTÖN TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUSKÄSITYKSET.....	51
5.1	Työelämän epävarmuustekijät henkilöstön silmin.....	51
5.1.1	Organisaatiotason epävarmuustekijät.....	51
5.1.2	Työyhteisötason epävarmuustekijät	63
5.1.3	Yksilötason epävarmuustekijät.....	65
5.2	Työn epävarmuuden kokemukset.....	72
5.3	Epävarmuustekijöiden vaikutukset henkilöstön työelämään	74
5.4	Henkilöstön käsitykset johtamisen keinoista ennaltaehkäistä ja hallita epävarmuustekijöitä.....	80
5.5	Tulosten yhteenveto ja arviointia	83
6	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINOT ENNALTAEHKÄISTÄ JA HALLITA TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUTTA.....	88
6.1	Oikeudenmukaiset menettelytavat vähentävät uudistusten aiheuttamaa työelämän epävarmuutta.....	88
6.2	Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöpolitiikka lisää luottamusperusteista sitoutumista.....	90

6.3	Henkilöstöjohtamisen keinot ennaltaehkäistä ja hallita työelämän uhkatekijöitä sekä epätietoisuutta.....	92
6.3.1	Saatavuus ja sitoutuminen	92
6.3.2	Osaamisen kehittäminen on työmarkkinakyvystä huolehtimista	96
6.3.3	Toimintakykyä huoltamalla edistetään epävarmuuden sietoa.....	97
6.4	Johtopäätökset ja pohdintaa.....	99
6.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	102
6.6	Jatkotutkimus.....	104

LÄHTEET

LIITTEET

KUVALUETTELO

KUVA 1: Tutkimuksen viitekehys.	8
KUVA 2: Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus.	9
KUVA 3: Työn epävarmuuden hyvinvointivaikutusten määrittelyn viitekehys... ..	10
KUVA 4: Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako.	30
KUVA 5: Luottamustalo.....	33
KUVA 6: Osaamispääoman osa-alueet ja viitekehys.	34
KUVA 7: Osaamispääoman kokonaisuus.	35
KUVA 8: Tutkimuksen kategorioiden muodostuminen ja analyysiprosessin kuvaus.....	50
KUVA 9: Organisaatiotason epävarmuustekijöiden yhdistelmä.....	52
KUVA 10: Työyhteisötason epävarmuustekijöiden yhdistelmä.....	63
KUVA 11: Yksilötason epävarmuustekijöiden yhdistelmä.	65
KUVA 12: Työn epävarmuutta kuvaavien kategorioiden yhdistelmä.	72
KUVA 13: Henkilöstön työelämän epävarmuustekijöiden vaikutuksien yhdistelmä.....	75
KUVA 14: Johtamisen keinot ennaltaehkäistä ja hallita epävarmuustekijöitä yhdistelmä.....	80
KUVA 15: Yhdistelmä johtopäätöksistä.....	88

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINOT ENNALTAEHKÄISTÄ JA HALLITA TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUTTA

1 JOHDATUS EPÄVARMUUTEEN

Globaali maailmantalous on aiheuttanut sen, että Suomi on jatkuvasti riippuvaisempi maailmatalouden markkinasuhdanteiden muutoksista. Suomen keskeinen asema Euroopan unionin jäsenvaltiona on sitouttanut Suomea osallistumaan euromaiden talouspolitiikkaan ja sitä kautta Suomen kansantalous on riippuvainen myös kansainvälisestä taloustilanteesta. Heikot taloussuhdanteet vaikuttavat kansallisella tasolla organisaatioiden toimintaympäristöön. Vuonna 2011 syventyneellä talouskriisillä on ollut taloussuhdanteita heikentävä vaikutus, varsinkin julkisen sektorin toimintaympäristöön.

Eriasteiset muutokset organisaatioiden toimintaympäristöissä heijastuvat muutostarpeisiin organisaatioissa ja sen työyhteisöjen toiminnassa.¹ Muutokset aiheuttavat paineita uudelleenorganisoida, kehittää ja tehostaa toimintaa ja horjuttavat sitä kautta yksilöiden arkea ja työelämää. Työolotutkimusten ja parametrien valossa työolojen kielteiset muutossuunnat ovat olleet jo pitkään näkyvissä. Nämä tulevat esille muun muassa työpaineiden, työn henkisen kuormittavuuden ja työpaikoilla koetun epävarmuuden kasvuna.² Vuonna 2010 tehdyn työolobarometrin perusteella uutena piirteenä on tullut työn epävarmuuden leviäminen myös valtiosektorille.³

Epävarmuutta ei aiheuta pelkästään lomautuksen tai irtisanomisen uhka. Jatkuvat muutokset saattavat aiheuttaa epävarmuutta oman aseman muuttumisesta, uralla etenemisestä, jatkokoulutautumisesta, taloudellisesta selviytymisestä ja ne saattavat koskettaa myös työn ja perheen yhteensovittamista. Organisaatioiden ja yksilöiden kyky sopeutua globalisaation vaikutuksiin ja jatkuvaan muutokseen asettaa haasteita myös esimiestoiminnalle ja johtamiselle. Keskiöön nousevatkin henkilöstöjohtamisen keskeiset tekijät. Henkilöstöstä huolehtivien esimiesten on

¹ Huuhtanen, Pekka: Työyhteisön muutos. Teoksessa Lindström Kari & Leppänen Anneli (toimittaneet): Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Helsinki, 2002, 280.

² Julkunen, Raija: Uuden työn paradoksi. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere, Vastapaino, 2008, 9-12.

³ Ylöstalo, Pekka ja Jukka, Pirkko: Työolobarometri 25/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö, 4. http://www.tem.fi/files/30098/TEM_25_2011_netti.pdf. (Viitattu 4.2.2013).

tunnettava organisaation kokonaisuus ja henkilöstön osaamiseen, sitoutumiseen sekä hyvinvointiin vaikuttavat asiat, mutta hallittava myös henkilöstöhallinto määräyksineen ja säädöksineen⁴. Kyky selviytyä työelämän muutosten aiheuttamasta epävarmuudesta edellyttää organisaatioilta jatkuvaa koulutusta, menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ja luottamusta herättäviä esimieskäytäntöjä.⁵ Vastuullinen henkilöstöpolitiikka ei ole vain organisaation velvollisuus, vaan se on jokaisen työntekijän oikeus, josta viime kädessä vastaavat esimiehet ja johtajat.

Puolustushallinto on muiden hallinnonalojen ohella pakotettu tekemään valtion johdon poliittisen ohjauksen velvoittamien määrärahaileikkausten vuoksi radikaaleja toimenpiteitä, uudelleen organisoida, uudistaa sekä tehostaa toimintaa ja rakenteita. Tämä on aiheuttanut sen, että puolustusvoimien organisaatioon on viime vuosina kohdistunut voimakkaita uudistamispaineita.⁶ Helmikuussa vuonna 2012 julkistetussa puolustusvoimauudistuksessa määrärahoja leikataan vuoteen 2015 mennessä 200 miljoonaa euroa vuodessa ja budjettikehyspäätöksen jälkeen kokonaissäätötarve on noin 825 miljoonaa euroa. Lisäksi puolustusvoimauudistuksen yhteydessä on kerrottu, että puolustusvoimat vähentää vuoteen 2015 mennessä 2200 henkilöä. Rakenteelliset muutokset ja toimintatapamuutokset tulevat koskemaan rauhan ja sodan ajan vahvuuksien pienentämistä, joukko-osastojen lakkautuksia ja toimialojen- ja paikkojen yhdistämisiä, puolustusmateriaali hankintojen hidastumista ja suorituskyvyn ylläpidon haasteita.⁷ Puolustusvoimauudistuksista johtuen tulevaisuuden erityisenä haasteena on työntekijöiden kokema epävarmuus tulevaisuudesta ja virkojen määräaikainen täyttäminen, joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia, muun muassa ulkoiseen työnantajakuvaan.⁸

Tämän tutkimuksen lähtökohtana ovat olleet yhteiskunta-, sosiaali- ja käyttäytymistieteiden piirissä tuotettujen tutkimusten havainnot työelämän muutoksesta, työelämän epävarmuustekijöiden voimistumisesta sekä työn mielekkyyden vähenemisestä, joiden on havaittu leviävän kaikille toimialoille. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työelämän epävarmuustekijöitä ja niiden vaikutuksia voidaan ennaltaehkäistä ja hallita puolustusvoimissa henkilöstöjohtamisen keinoin sekä millaisia käsityksiä Kaartin Jääkärirykmentin (KAARTJR) henkilöstöllä on työelämän epävarmuustekijöistä ja niiden vaikutuksista. Epävarmuustekijöi-

⁴ Viitala, Riitta: Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki, 2002, 3.

⁵ Moilanen, Liisa ja Haapanen, Ari: Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus. 2006, 31.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt299.pdf. (Viitattu 4.3.2012).

⁶ Kymäläinen, Antti: Säästövaateet kasvavat. Päällystölehti Marraskuu 6/2011, 5.

⁷ Puolustusvoimat: Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumalli. Puolustusvoimain komentajan kenraali Ari Puheoloisen tiedotustilaisuus Valtioneuvoston linnassa 8.2.2012.

http://www.puolustusvoimat.fi/staattinen/pvuudistus/Puolustusvoimien_ratkaisumalli_8212.pdf (Viitattu 14.4.2013).

⁸ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011. Pääesikunta Henkilöstöosasto. Juvenes Print, 2012, 16.

den käytäntöä ilmentävä empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla KAARTJR:n palkattuun henkilöstöön kuuluvilta eri henkilöstöryhmien jäseniltä ja tutkimuksessa käytettiin fenomenografista tutkimusotetta.

1.1 Aiemmat tutkimukset

Työelämän muutoksia ja niiden vaikutuksia työntekijöiden työhön ja työoloihin on tutkittu paljon opinnäytetöistä väitöskirjoihin asti. Tehdyissä tutkimuksissa tulee selkeästi esille, että työelämä on muuttunut 2000-luvun vaihteessa ja työntekijöitä kuormittavat monet muutoksiin liittyvät tekijät, kuten työn epävarmuus. Epävarmuuden kokemukset aiheuttavat tutkimusten perusteella pääsääntöisesti kielteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvoinnille, sitoutumiselle, luottamuksen rakentumiselle ja asenteille.⁹

Työelämän kehityssuuntia ja käännteitä on tutkittu toistuvaistutkimusten kautta jo usean vuoden ajan. Tilastokeskus on tehnyt työolotutkimusta samanlaisena vuodesta 1977 alkaen. Tutkimusten avulla on seurattu työoloja ja niiden muutoksia. Vuonna 2008 julkaistun työolotutkimuksen mukaan suurimpia muutoksia kielteiseen suuntaan ovat kiireen ja epävarmuuden lisääntyminen.¹⁰ Työolobarometrissa on seurattu suomalaisen työelämän laadun muutoksia palkkatyön näkökulmasta. Se on julkaistu työministeriön toimesta kerran vuodessa jo vuodesta 1992 lähtien ja mahdollistanut tällä tavoin epävarmuustekijöiden pitkän aikavälin tarkastelun. Vuonna 2010 ilmestyneen työolobarometrin mukaan keskeinen muutos aiempiin tutkimuksiin verrattuna oli työelämän epävarmuuden lisääntyminen valtiosektorilla. Vuonna 2011 ilmestyneen työolobarometrin mukaan kaikkien palkansaajien arviot työpaikkansa varmuudesta ovat alentuneet Euroopan velkakriisin synkentäessä talousnäkyviä.¹¹ Viimeisin vuonna 2009 ilmestynyt Työterveyslaitoksen työ ja terveys-tutkimus tukee edellä mainittujen tutkimusten havaintoja työelämän muutostahdin voimistumisesta ja epävarmuuden yleistymisestä. Tutkimus osoitti, että huonosti hoidetut organisaatiomuutokset ja ulkoistamiset aiheuttavat pahoinvointia sekä lomautukset, työttömyys ja niiden uhka luovat epävarmuutta.¹²

⁹ Kinnunen, Ulla ja Mauno, Saija: Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu, 2005, 194.

¹⁰ Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus. Tilastokeskus. Verkkojulkaisu. Helsinki. <http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html> (Viitattu 12.4.2012).

¹¹ Ylöstalo ja Jukka, 25/2011, tiivistelmä; Aho, Simo ja Mäkiäho, Ari: Työolobarometri 4/2012. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja. 2011, 3–4. http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf.

¹² Kauppinen Timo, Hanhela Rauno, Kandolin Irja, Karjalainen Antti, Kasvio Antti, Perkiö-Mäkelä Merja, Priha Eero, Toikkanen Jouni ja Viluksela Marja: Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala, 2010, 4.

Työelämän epävarmuutta käsittelevän tutkimuksen kenttä on kasvanut 2000-luvulla entisestään taantumien johdosta. Työelämän epävarmuutta on tutkittu työssä ilmenevien epävarmuustekijöiden kautta, kuten työolot, ongelmat johtajuudessa ja irtisanomisen uhka. Saija Mauno ja Ulla Kinnunen ovat päätyneet omassa tutkimuksessaan monen muun työelämän tutkijan tavoin työn epävarmuutta tutkittaessa kolmen tasoiseen määritelmään. Yksilönteollisella määritelmällä voidaan ymmärtää, että työn epävarmuus on pelkoa työsuhteen päättymisestä ja mahdollisesta työttömyydestä. Moniulotteinen määritelmä voidaan ymmärtää työssä ja työsuhteessa tapahtuvien muutosten kautta, kuten muutokset työajoissa, lomautukset ja työpaikan siirtyminen toiselle paikkakunnalle. Kolmas aste kohdistuu työsuhdetta koskeviin objektiivisiin tosiasioihin, jotka ymmärrettiin muun muassa määräaikaisen työsuhteen epävarmuustekijöinä.¹³ Työn epävarmuuden seurauksista ja vaikutuksista on tutkimusten mukaan saatu kattavasti tietoa. Maunon ja Kinnusen tutkimustulosten perusteella työn epävarmuuskokemukset vaikuttavat yksilöön, organisaation toimintaan ja perhe-elämään. Yksilötasolla on havaittu, että pitkään jatkunut työn epävarmuus on stressaavampaa kuin työn menettäminen. Lisäksi epävarmuuskokemukset aiheuttavat yksilölle fysiologisia oireita ja henkisen hyvinvoinnin alentumista. Organisaatiotasolla on epävarmuuden todettu aiheuttavan ilmapiirin ja tehokkuuden alentumista ja lisäävän työpaikan vaihtoaikkeitä. Perhe-elämän vaikutukset ovat esiintyneet tyytymättömyytenä parisuhteeseen ja vanhemmuuteen, ristiriitoina työn ja perhe-elämän välillä sekä lasten kasvatukseen osallistumisen vähentymisenä.¹⁴

Määräaikaisia työsuhteita on viime vuosina alettua tutkia myös työn epävarmuustekijöiden näkökulmasta. Mauno ja Kinnunen ovat havainneet määräaikaista työsuhdetta tutkittaessaan, että julkisella sektorilla määräaikaiset työsuhteet ovat yleisempiä kuin yksityisellä sektorilla. Lisäksi määräaikaisessa työsuhteessa olevilla on todettu esiintyvän hyvinvoinnin ongelmia ja heikentyneitä työasenteita muita työsuhteita enemmän. Määräaikaisten työntekijöiden on myös todettu jäävän jälkeen palkkakehityksessä vakituudessa työsuhteessa oleviin verrattuna. He saattavat lisäksi kokea tasa-arvon toteutuvan epäoikeudenmukaisesti verratessaan omaa asemaansa ja etujaan vakituisiin työntekijöihin. Maunon ja Kinnusen tutkimuksen havainnot osoittivat, että hyvinvoinnin ja työasenteiden laatu oli heikoin sellaisilla työntekijöillä, joilla oli pysyvä työsuhde, mutta paljon koettua epävarmuutta.¹⁵ Määräaikaisiin työsuhteisiin liittyy myös sitoutumiseen vaikuttavia ongelmia kaikilla sektoreilla. Anna-Maija Lehdon ja Hanna Sutelan työpoliittisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että työnantajille ja työyhteisöille määräaikaisuus aiheuttaa työhön sitoutumattomuutta ja työntekijöille itselleen jatkuvaa epävar-

¹³ Kinnunen ja Mauno, 2005, 168–170.

¹⁴ Kinnunen ja Mauno, 2005, 180–188.

¹⁵ Kinnunen ja Mauno, 2005, 191–192.

muutta. Tutkimuksen mukaan palkansaajien tärkein voimavara työssä jaksamisen kannalta on työsuhteen varmuus.¹⁶

Työelämän epävarmuus on yhteydessä organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jotka kuormittavat yksilöiden työhyvinvointia ja laskevat luottamusta. Jaakko Koivumäki, Arto Kankaanpää, Harri Melin ja Raimo Blom ovat tehneet vuonna 2004 laajan kyselytutkimuksen. Heidän tutkimustuloksien perusteella työelämän epävarmuustekijät ovat yhteydessä koettuun luottamukseen siten, että lomautuksen uhka ja työmäärän kasvaminen yli sietokyvyn vähentävät luottamusta johtoon ja lisäävät stressioireilun todennäköisyyttä.¹⁷ Edellistä havaintoa tukee myös Tuomo Alasoinin tulkinta palkansaajien työolobarometrin kyselytutkimuksista. Alasoinin tulkinta tutkimuksen tuloksista koskee psykologista sopimusta, jossa oman ponnistelun ja sitoutumisen vastapainoksi odotetaan työnantajalta lojaalisuutta, turvallisuutta ja säällistä kohtelua. Alasoinin mukaan psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksena voi palkansaajien työtyytyväisyys ja luottamus työnantajan toimintaan heikentyä.¹⁸

Nopeasti tapahtuvat organisaatiomuutokset ja uudistukset luovat epävarmuutta, joilla on eriasteisia vaikutuksia. Pekka Mattilan organisaatio muutoksia käsittelevässä väitöskirjan tutkimuksessa havaittiin, että nopeasti tapahtuneet muutokset ja uudistukset luovat epävarmuutta henkilöstön keskuuteen, mitkä heijastuvat myös työtyytyväisyyteen ja luottamukseen työnantajaa kohtaan.¹⁹ Tutkimuksissa on havaittu epävarmuustekijöiden yhteys organisaatio- ja ansiotyösitoutumiseen. Teija Hakamäen pro gradu tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiositoutumiseen näyttää olevan voimakkaimmin yhteydessä työttömyys, huonot tulot, kehittämätön työ, huonot suhteet esimiesten ja alaisten välillä sekä ei-turvattu työpaikka.²⁰

Henkilöstöjohtamista on tutkittu työelämän epävarmuuden näkökulmasta varsin vähän. Liisa Moilanen ja Ari Haapanen tutkivat yrityksien erilaisia ja hyviä henkilöstöön vaikuttavia käytäntöjä työn epävarmuuden vähentämiseksi. Heidän tutkimuksen havainnot osoittavat, että työsuhteen turvallisuus on tärkeä ja arvostettu asia ja työntekijöiden työsuhteiden pysyvyyden

¹⁶ Lehto Anna-Maija, Lyly-Yrjänäinen Maija ja Sutela Hanna: Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemuksesta. Työministeriö. Helsinki, 2005, tiivistelmä.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt291.pdf.

¹⁷ Koivumäki Jarkko, Kankaanpää Arto, Melin Harri ja Blom Raimo: Luottamus työorganisaatioissa. Teoksessa Jokivuori Pertti, Latva-Karjanmaa Raija ja Ropo Arja (toimittaneet): Työelämän taitekohtia. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus. 2006, 88–90.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt309.pdf.

¹⁸ Alasoini, Tuomo: Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes-raportteja 45. Helsinki, 2006, 23–26.

¹⁹ Mattila, Pekka: Toiminta, valta ja kokemus organisaatiomuutoksessa. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiologian laitos. Akateeminen väitöskirja. Yliopistopaino. Helsinki, 2006, 13.

²⁰ Hakamäki, Teija: Työn epävarmuustekijöiden yhteys organisaatio- ja ansiotyösitoutumiseen. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu. Helsinki, 2010, Tiivistelmä.

varmistaminen on organisaatioiden keskeinen velvollisuus. Tutkimuksen mukaan määrääkaiset työsuhteet koettiin jatkuvana käytäntönä epäeettisenä ja esimiestyön merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta nähtiin ensiarvoisen tärkeänä.²¹

Totesin aiemmin, että epävarmuustekijöiden vaikutusta puolustusvoimien henkilöstön toimintaan ei ole aiemmin tutkittu. Viitteitä niiden vaikutuksesta on kuitenkin saatu eri puolustusvoimien henkilöstön tekemissä tutkimuksissa. Pekka Halonen toteaa omassa puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentumista tarkasteltavassa väitöskirjassaan, että jatkuvat perusyksikön toimintaan vaikuttavat muutokset luovat epävarmuutta päälliköiden ja samalla koko yksikön toimintaan. Päälliköiden käsityksen mukaan nykyinen palvelusaikajärjestelmä ja kasvaneet koulutukselliset vaatimukset ovat aiheuttaneet sen, että työtahti ja kiire ovat perusyksiköissä jatkuvasti kiihtyneet.²² Tätä huomiota tukevat myös työolotutkimukset, joissa työolojen muutosta kuvaavina tekijöinä työpaineen ja kiireen kokemukset ovat lisääntyneet.²³

Puolustusvoimien henkilöstön keskuudessa on koettu jatkuvan uudistuksen ja rakennemuutosten johdosta eriasteista epävarmuutta, joka kohdistuu työn jatkuvuuteen ja omaan jaksamiseen. Minna Leinosen, Nina Talolan, Sirkku Terävän ja Katja Uosukaisen tekemässä tutkimuksessa, Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo puolustusvoimissa 2007 ilmenee, että työn ja organisaation muutokset kuormittavat huomattavasti niin siviili- kuin sotilaspuolellakin. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan vuonna 2007 käynnissä olleen rakennemuutoksen aikana erilaisia henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia seikkoja. Tutkimuksessa selvisi, että siviili- ja sotilashenkilöstö kokee epävarmuutta oman työn jatkuvuudesta sekä epävarmuutta omasta jaksamisesta. Kyselyissä korostui siviilinaisten epävarmuus tulevaisuudesta.²⁴

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstöjohtamisen keinoja ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuutta, rakentaa puolustusvoimien henkilöstön työelämään liittyvistä epävarmuustekijöistä käsitteistöä sekä selvittää, minkälaisia käsityksiä KAARTJR:n henkilöstöllä on työelämän epävarmuustekijöistä ja niiden vaikutuksista. Määritin päätutkimuskysy-

²¹ Moilanen ja Haapanen, 2006, tiivistelmä.

²² Halonen, Pekka: Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Edita Prima Oy. Helsinki, 2007, 78.

²³ Lehto, Anna – Maija ja Sutela, Hanna: Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. Multiprint. Helsinki, 2008, 67.

²⁴ Leinonen Minna, Talola Nina, Terävä Sirkku ja Uosukainen Katja: Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo puolustusvoimissa 2007. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE). Edita Prima Oy. Helsinki, 2008, 89.

myksen aiheen teoreettisten lähtökohtien pohjalta, joihin päädyin kirjallisuuskatsauksen ja aikaisempien tutkimusten havaintojen perusteella:

- Miten työelämän epävarmuustekijöitä voidaan ennaltaehkäistä ja hallita henkilöstöjohtamisen keinoin?

Raportissa pyrin vastaamaan pääkysymykseen aiheen teoreettisen tarkastelun sekä empiirisen osan tulosten ja johtopäätösten tulkintojen avulla. Määritin tutkimuksen empiiriselle osalle erillisen pääkysymyksen:

- Minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on puolustusvoimien työelämän epävarmuustekijöistä ja niiden vaikutuksista?

Työelämän epävarmuustekijöitä on tutkittu puolustusvoimissa vähän. Ilmiön kokonaisuuden kannalta on syytä selvittää miten henkilöstö käsittää työelämän epävarmuustekijät ja niiden vaikutukset puolustusvoimissa. Empiirisen osan päätutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien alatutkimusongelmien kautta:

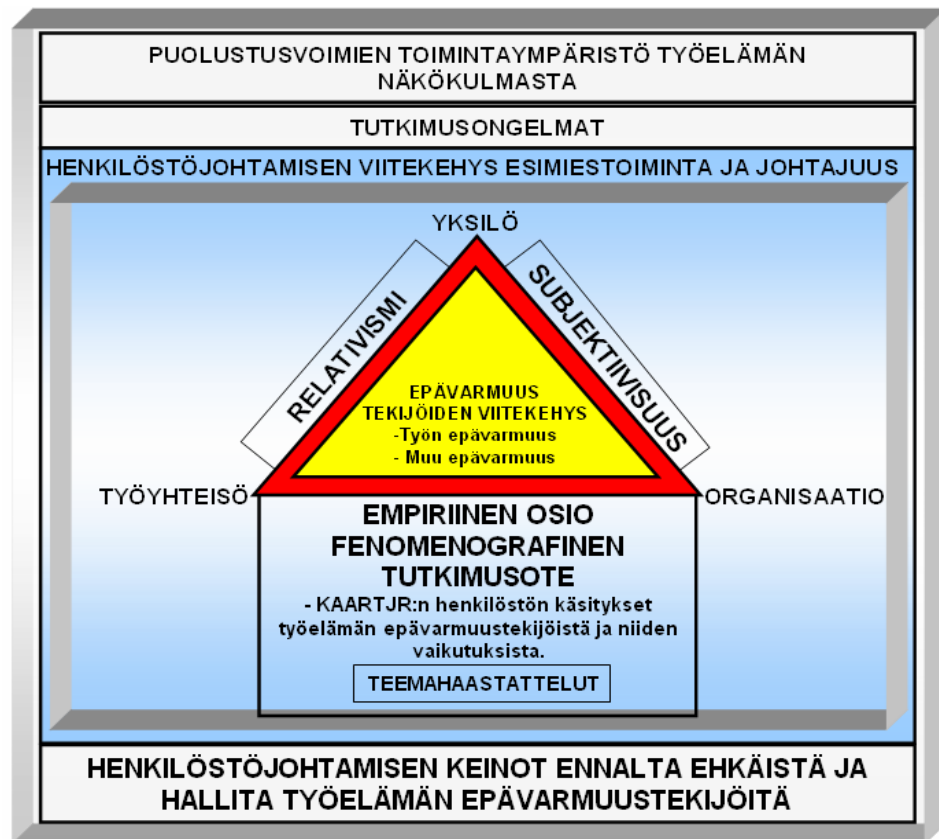
- Mitkä tekijät aiheuttavat henkilöstön mielestä epävarmuutta organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla?
- Miten henkilöstö kokee työn epävarmuuden omassa työsuhteessaan?
- Miten epävarmuustekijät vaikuttavat henkilöstön työelämään?
- Miten henkilöstön mielestä johtamisella voidaan ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuustekijöitä?

Alatutkimusongelmat on johdettu tutkimuksen teoreettisen osan pohjalta. Empiirisen osan tavoitteenani on kuvata eri henkilöstöryhmien erilaisia käsityksiä työelämän epävarmuustekijöistä. Lisäksi alatutkimusongelmien kysymysten asettelu mahdollistaa päätutkimusongelmiin vastaamisen sekä eri henkilöstöryhmien ja yksilöiden kokemuksien eroavaisuuksien ja niiden taustatekijöiden kuvaamisen. Kriisinhallinta on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska tämä tutkimus painottuu käsittelemään puolustusvoimien rauhan ajan normaaliolojen työelämää. Vaikka operaatiot ovat puolustusvoimien ydintehtäviä, niiden toimintaympäristö eroaa rauhan ajan toimintaympäristöstä merkittävästi eivätkä työelämän epävarmuustekijät sellaisenaan riitä kuvailemaan aiheen kokonaisuutta.

1.3 Tutkimuksen viitekehykset ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tutkimusstrateginen määrittely edellyttää kolmen erilaisen viitekehyksen ymmärtämistä. Ensimmäisen viitekehyksen (Kuva 1) tarkoituksena on esittää koko tutkimuksen kokonaisuutta, siinä käytettyä tutkimusaineistoa ja tutkimusotetta. Esittelen tutkimusot-

teen ja tutkimusprosessin tarkemmin luvuissa 1.4 ja 1.5. Keskeisessä asemassa on tieteellisen viitekehyksen kautta esitetty todellisuus ja maailma, jonka yksilöt kokevat ja ymmärtävät eri tavoin. Viitekehyksen mukaisesti aiheen käsittelyssä korostuu ilmiön subjektiivisuus. Toisen viitekehyksen muodostavat työn epävarmuuden viitekehys sekä muiden työelämässä esiintyvien epävarmuustekijöiden kokonaisuus. Kolmannen viitekehyksen muodostaa puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen kokonaisuus.

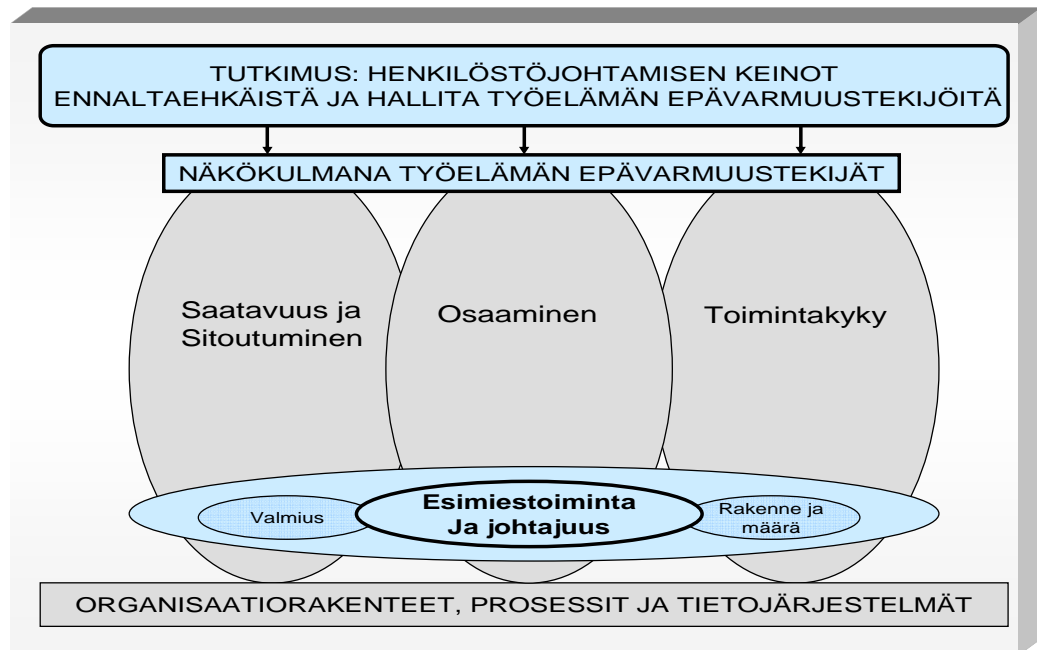


KUVA 1: Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimus sijoittuu sotilasjohtamisen tieteellisen tutkimuksen kenttään, joka on yksi osa sotatieteitä. Tässä tutkimuksessa käsitellään henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta johtajuuden ja esimiestoiminnan kautta.²⁵ Lähtökohtana henkilöstöjohtamisen tarkasteluun ovat puolustushallinnon laatima henkilöstöpolitiikka ja pääesikunnan laatima henkilöstöstrategia. Puolustusministeriö vastaa henkilöstöpolitiikan ohjauksesta valtionneuvoston periaatepäätöksen linjauksen mukaisesti. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia noudattelee valtionneuvoston henkilöstöpoliittisia linjauksia ja puolustushallinnon henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa määritellyjä periaatteita. Henkilöstöstrategian ja henkilöstöjohtamisen painopiste on esimiestoiminnassa ja johtajuudessa, jossa noudatetaan syväjohtamisen ajattelu- ja toimintatapaa. Ajattelu- ja toimintavoissa korostuvat luottamuksen rakentaminen ja yksilöllinen kohtaaminen.²⁶

²⁵ Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2005. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki, 2005, 11.

²⁶ Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia, 2005, 7–13.



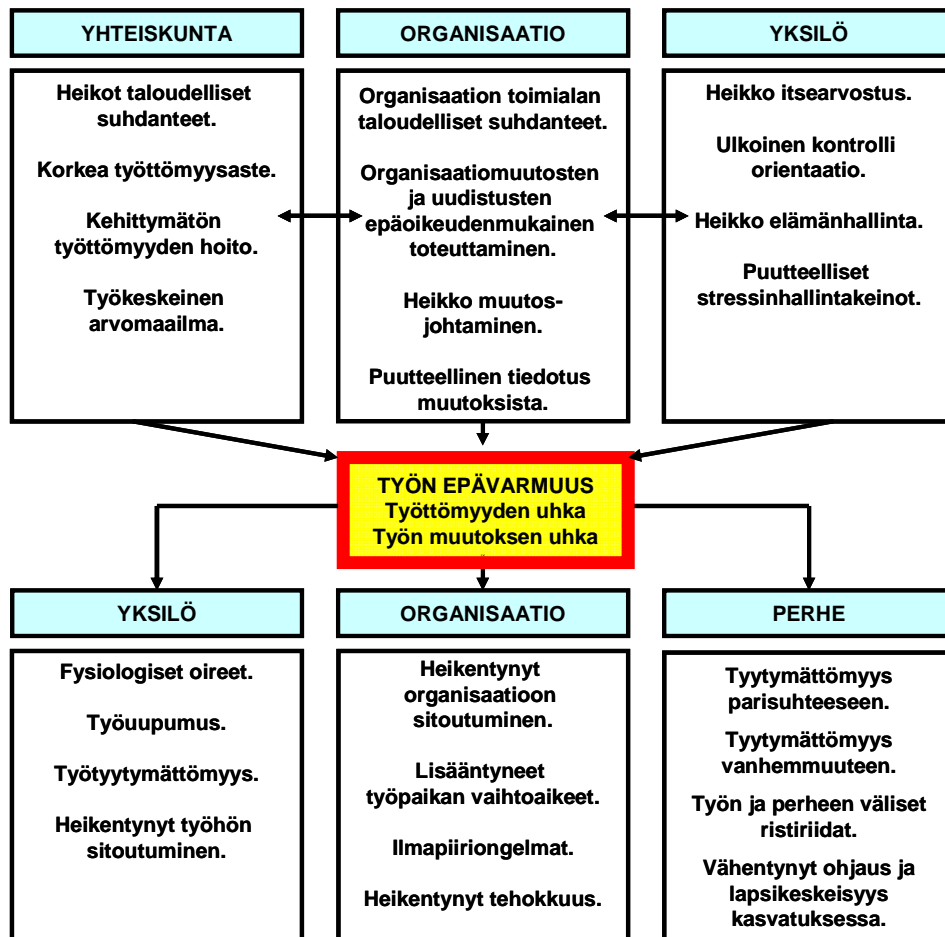
KUVA 2: Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus.²⁷

Henkilöstöstrategian pääpainopistealueet ovat henkilöstön 1) saatavuus ja sitoutuminen, 2) osaaminen ja 3) toimintakyky. Painopistealueita yhdistävät henkilöstöalan valmius, esimiestoiminta ja johtajuus sekä henkilöstön rakenne ja määrä. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta tarkastellaan työelämän epävarmuustekijöiden näkökulmasta. Epävarmuustekijöiden ennaltaehkäisy ja hallinta tulisi sisällyttää henkilöstöpolitiikan noudattamisen lisäksi myös edellä kuvattuihin painopistealueisiin. Parhaimmillaan henkilöstön työelämän vakaus ja sen edistäminen ovat luonteva osa organisaation toimintaa strategisesta suunnittelusta operatiiviseen johtoon ja työntekijätasolle asti.

Epävarmuustekijöillä ymmärretään tässä tutkimuksessa monitasoista kokonaisuutta. Lähtökohtaisesti epävarmuustekijöillä ymmärretään yksilön kokemusta uhkasta, joka vaarantaa toivotun jatkuvuuden sekä yksilön käsitys siitä, ettei hän voi asiaan vaikuttaa haluamallaan tavalla.²⁸ Työn epävarmuuden viitekehystenä käytetään Maunon ja Kinnusen työn epävarmuuden hyvinvointivaikutusten määrittelyn viitekehystä.

²⁷ (Mukaiilu) Puolustusvoimien Henkilöstrategia, 2005, 11.

²⁸ Kinnunen ja Mauno, 2005, 167–168.



KUVA 3: Työn epävarmuuden hyvinvointivaikutusten määrittelyn viitekehys.²⁹

Puolustusvoimien ainutlaatuisen toimintaympäristön johdosta työelämän epävarmuustekijöitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa myös työn sisällöllisten tekijöiden menettämisen ja muuttumisen näkökulmasta. Työelämän epävarmuustekijöiden määritelmät avataan tarkemmin luvussa 2. Puolustusvoimien toimintaympäristön kehittyminen ja taloudellisen liikkumavaran kaventuminen ennakoivat myös tulevaisuudessa työn organisointiin ja työn sisältöihin liittyviä muutoksia. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityksen kannalta on olennaista tiedottaa henkilöstön erilaisia käsityksiä työelämän epävarmuustekijöistä ja niiden vaikutuksista.

Yksilöiden epävarmuus kytkeytyy usein organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, joita aiheuttavat organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät. Tässä tutkimuksessa muutosta tarkastellaan puolustusvoimien toimintaympäristössä tapahtuvilla muutoksilla, joilla on vaikutusta puolustusvoimien henkilöstön työelämään. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa puolustusvoimien henkistä ja fyysistä tilaa, jossa puolustusvoimat ja sen henkilöstö toimii. Toimintaympäristön muutosta käsitellään ulkoisten (yhteiskunnallisten) ja sisäisten tekijöiden kokonaisuudella, joilla katsotaan olevan vaikutusta henkilöstön työelämän epävarmuuskokemuksiin ja henkilöstöjohtamiseen. Koska tutkimusraportin koko on rajattu,

²⁹ (Mukailtu) Kinnunen ja Mauno, 2005, 167–168.

toimintaympäristön muutos on ymmärrettävä vain muutaman keskeisen muutostrendin avulla. Aiheen käsittely tapahtuu kolmella tasolla: organisaatiotasolla, työyhteisötasolla ja yksilötasolla.

1.4 Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa ja fenomenografinen tutkimusote

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, koska pyrin tarkastelemaan haastatteluun osallistuneiden henkilöiden käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä sekä tulkitsemaan heidän antamia yksityiskohtaisia merkityksiä tutkittavasta aiheesta.³⁰ Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta, joka voidaan ymmärtää siten, että merkitykset ja käsitykset ovat yksilöllisiä, laadullisesti erilaisia ja yksilön itsensä rakentamia.³¹ Tässä tutkimuksessa olennaista on empiirisen aineiston henkilöstön erilaiset käsitykset ilmiöstä. Pyrin tutkimuksen raportoinnissa tuomaan osallistuvien henkilöiden oman äänen esille ja tulkitsemaan sitä kautta heidän antamiaan merkityksiä ilmiölle. Yksilöt rakentavat ja hahmottavat maailmaa merkityksien ja merkitysrakenteiden kautta. Keskeistä on, miten ilmiöt ymmärretään, minkälaisia merkityksiä yksilöt ilmiöille antavat ja ymmärtää sitä kautta merkityssuhteiden rakentumista.³²

Tämän tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, työelämän epävarmuus, on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen abstrakti ja näkymätön ilmiö, jonka perusta on tajunnassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä.³³ Ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja toisaalta aiheen vähäisen tutkimisen kannalta puolustusvoimien piirissä, on ilmiöstä olennaista saada yksilöiden käsityksien eroavaisuuksista, riittävän informatiivista ja yksityiskohtaista tietoa. Näkemykseni mukaan tässä tutkimuksessa laadullinen lähestymistapa täyttää nämä kriteerit määrällistä lähestymistapaa tehokkaammin.

Tutkimuksessa käytetään fenomenografista tutkimusotetta, joka terminä voidaan katsoa otetun virallisesti käyttöön 1980-luvun alkupuolella. Sen perustajana ja löytäjänä pidetään ruotsalaista professoria Ference Martonia. Fenomenografisen tutkimussuuntauksen tieteenfilosofiset juuret ulottuvat Jean Piaget'n kehityspsykologisiin tutkimuksiin, mutta se on saanut myös vaikutteita hahmopsykologiasta ja fenomenologiasta. Suomessa fenomenografiaa on käytetty

³⁰ Puusa, Anu ja Juuti, Pauli (toimittanut): Menetelmä viidakon raivaaja. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint. 2011, 47–48.

³¹ Puusa ja Juuti, 2011, 12–13, 47; Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija ja Saari Seppo: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki, 1994, 121.

³² Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan Vital. 2005, 72–75.

http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf. (Viitattu 9.2.2012).

³³ Puusa ja Juuti, 2011, 48.

pääasiassa kasvatustieteiden tutkimuksissa, mutta se on viime vuosina rantautunut myös johtamisen laadullisiin tutkimuksiin.³⁴

Fenomenografia tarkoittaa sanana ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista ja siinä tutkitaan, miten maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa. Samaa ilmiötä koskevat käsitykset vaihtelevat henkilöstä toiseen ja käsitysten erilaisuus riippuu heidän kokemustaustastaan.³⁵ Fenomenografisella tutkimusotteella pyritään kuvaamaan, analysoimaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja niiden sisällöstä.³⁶ Toisin sanoen fenomenografiassa ei ole tutkimuksen kohteena itse ilmiö, vaan toimijoiden erilaiset käsitykset ilmiöstä sekä ilmiön ja toimijoiden väliset suhteet. Lähtökohtaisesti fenomenografinen tutkimusote soveltuu myös epävarmuustekijöiden tutkimiseen, koska tarkoituksenani on etsiä laadullisia eroja siitä, miten haastateltavat käsittävät jonkin ilmiön ja sitä kautta tuottaa raportoituna uutta tietoa.³⁷ Tutkimusongelmat ovat asetettu tukemaan tutkimusotteen ideologiaa ja tutkimusongelmia lähestytään kohteiden kautta ymmärtäen ja sisäistäen. Tällä tarkoitan sitä, että tutkimuksessa ei ole tarkoituksena tuomita haastateltavien käsityksiä oikeina tai väärinä, vaan ymmärtää yksilöiden erilaisia käsityksiä ja merkityssuhteita ilmiöstä.

Fenomenografia näkee ihmisen rationaalisenä olentona, joka liittää tapahtumat selittäviin yhteyksiin ja muodostaa näin koetuista ilmiöistä käsityksiä. Käsitys voidaan ymmärtää kokemuksen, havainnon, ajatuksen tai vuorovaikutuksen avulla muodostettuna tietona tai kuvana ilmiöstä. Ilmiöllä vastaavasti voidaan ymmärtää ihmisen ulkoisesta ja sisäisestä maailmasta saatua kokemusta, josta ihminen muodostaa ja rakentaa käsityksensä. Ilmiö ja käsitys ovat samanaikaisia ja niitä ei voi erottaa. Ihmisen käsityksen muodostumiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, ikä, koulutustausta ja tiedot, joiden perusteella ihminen tekee ilmiöstä yksilöllisen käsittekokonaisuuden ja rakentaa ajattelun avulla siitä käsityksen. Käsitystä voidaan näin ollen kuvata myös yksilön ja ympäröivän maailman väliseksi suhteeksi, koska ihminen liittää mielessään tapahtumat sitä selittäviin yhteyksiin ja vertaa ja tulkitsee niitä siinä elämämaailmassa jossa hän elää. Käsitykset ovat sidoksissa sosiaaliseen todellisuuteen, kieleen ja kulttuuriin eli niiden voidaan sanoa olevan vuorovaikutuksessa sosiaalisesti jaettuina.³⁸

³⁴ Niikko, Anneli: Fenomenografia kasvatustieteellisissä tutkimuksissa. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuun yliopistopaino. Joensuu, 2003, 8–10; Koskinen, Marketta: Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa Puusa, Anu ja Juuti, Pauli: Menetelmä viidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint. 2011, 267.

³⁵ Ahonen, 1994, 114.

³⁶ Niikko, 2003, 8–13; Marton Ference: Describing conceptions of the world around us. The institute of education. University of Göteborg. Mölndal, 1978, 6.

³⁷ Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna, 2010, 129; Uusitalo, Hannu: Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. 7. Painos. WSOY. Juva, 2001, 64.

³⁸ Ahonen, 1994, 116–117; Koskinen, 2011, 268–269; Niikko, 2003, 14–15.

Anneli Niikko korostaa kokemusten merkitystä fenomenografisessa tutkimuksessa. Hänen mukaansa ihmiset luovat käsityksiään ja rakentavat ajatteluaan kokemuksensa perusteella. Niikon mukaan kaikki tieto, myös tieteellinen tieto, ovat juurtuneena kokemukseemme maailmasta ja kokemukset ovat kuvauksia sisäisestä vuorovaikutussuhteesta henkilön, todellisuuden ja ilmiön välillä.³⁹ Tässä tutkimuksessa käsitys ymmärretään siis ajattelun, kokemuksen ja elämaailman kautta rakennetuksi ajatusrakennelmaksi jostakin ilmiöstä. Tämä ajatusrakennelma on syvempi ja vahvempi kuin pelkkä mielipide ja kieltä pidetään tämän ajatusrakennelman ja käsityksen ilmaisemisen välineenä.

Fenomenografian tieteenfilosofiset taustaoletukset muistuttavat konstruktivismia ja fenomenologiaa. Fenomenologiselle ajattelulle tyypilliset ihmisen ja maailman välinen nondualistinen suhde, kokemuksellisuus, kontekstualisuus ja laadullisuus heijastuvat myös fenomenografiaan.⁴⁰ Fenomenografia ei ole kuitenkaan tieteenfilosofinen suuntaus, vaan metodinen tutkimussuuntaus, lähestymistapa tai tutkimusote. Se on empiirinen tiede, jossa korostuu empiirisen aineiston analysointi.⁴¹ Se on kiinnittynyt käyttämiensä käsitteiden kautta ontologisesti ja epistemologisesti fenomenologiaan. Fenomenografia pohjautuu ontologisesti relativismiin ja epistemologisesti subjektiivisuuteen.⁴²

Ontologisella kysymyksellä voidaan ymmärtää, millainen on todellisuuden luonne ja mitä siitä voidaan tietää.⁴³ Fenomenografisen tutkimusotteen lähtökohta on se, että on olemassa vain yksi maailma ja todellisuus, jonka ihmiset kokevat ja ymmärtävät eri tavoin.⁴⁴ Toisin sanoen, ainoa todellisuus on se, jonka yksilö kokee. Yksilö ja maailma ovat sisäisesti suhteessa toisiinsa ja maailma on samanaikaisesti todellinen ja koettu. Käsitteet muodostuvat todellisuudesta kokemusten kautta, joissa ilmenee yksilöiden ja yhteisön ominaiset piirteet.⁴⁵ Todellisuuden luonne näyttäytyy jokaiselle ihmiselle yksilöllisesti ja yhteistä todellisuutta ei ole, koska yksilöt kokevat todellisuuden ja maailman eri tavoin.⁴⁶ Edellä kuvatun mukaisesti absoluuttista totuutta ei voida saavuttaa, koska todellisuus rakentuu yksilöiden kokemusten kautta

³⁹ Niikko, 2003, 18.

⁴⁰ Huusko, Mira ja Paloniemi, Susanna: Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. 2006, 164. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/37/2/fenomeno.pdf>. (Viitattu 15.2.2012).

⁴¹ Häkkinen, Kirsti: Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä, 1996, 10.

⁴² Niikko, 2003, 12; Metsämuuronen, Jari (toimittanut): Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä, 2006, 86–87.

⁴³ Hirsijärvi ym. 2010, 54; Guba EG & Lincoln YS: *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Teoksessa Denzin NK & Lincoln YS (edits.): *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. Thousands Oaks. 2000, 107–108.

⁴⁴ Metsämuuronen, 2006, 108.

⁴⁵ Huusko ja Paloniemi, 2006, 164.

⁴⁶ Häkkinen, 1996, 11.

hänen käsityksissään todellisuudesta. Fenomenografiassa todellisuutta on paras tutkia ihmisten kokemuksen ja ymmärryksen kautta.⁴⁷ Todellisuudesta ei siis voida tietää muuta kuin se, mitä ihmiset kokevat, kuinka he sen tulkitsevat ja ymmärtävät.

Fenomenografiassa korostuu tutkijan omien lähtökohtien tiedostaminen ja suhde tutkittavaan ilmiöön. Näitä voidaan lähestyä epistemologisella kysymyksillä, joilla voidaan ymmärtää mitä ylipäättänsä voidaan tietää ja mikä on tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön.⁴⁸ Kuten edellä olen todennut, todellisuudesta voidaan tietää vain se, mikä heijastuu yksilöiden kokemusten ja käsitysten kautta ja minkä he kielellisesti viestittävät. Tässä tutkimuksessa oma suhteeni tutkittavaan ilmiöön on läheinen, koska kuulun puolustusvoimien henkilökuntaan, minulla on vuosien kokemus puolustusvoimista ja minulla on tietty käsitys ilmiöstä puolustusvoimien viitekehyksessä. Ajatteluani ja toimintaani saattavat ohjata puolustusvoimissa omaksuttu kulttuuri sekä käyttäytymis- ja ajattelumallit, jotka vaikuttavat toimintaani koko tutkimusprosessin ajan. Lisäksi omat muut lähtökohtani vaikuttavat aineiston hankintaan, tulkintaan ja johtopäätöksien tekoon.

Ference Martonin mukaan ymmärtääkseen muita, tutkijan tulisi nähdä maailma kohteensa silmin.⁴⁹ Lähtökohta on kuitenkin se, että tutkijan tulkinta tutkittavien merkityksistä vaikuttaa tulkintaan ja näin ollen täysin objektiivinen tulkinta ei ole mahdollista. Ahosen mukaan tiedostettuna subjektiivisuus ei kuitenkaan ole tulkitsemista haittaava tekijä, sillä oma kokemustausta auttaa paneutumaan toisen lähtökohtiin.⁵⁰

Fenomenografiassa keskeiseksi nousee näkökulmien valinta. Tässä tutkimuksessa ensimmäisen asteen näkökulma merkitsee sitä, että tutkijana kuvaan aiheeseen liittyvää todellisuuden aspektia niin kuin minä sen kohtaan omien kokemusteni ja kirjallisuuskatsauksen perusteella. Pyrin rakentamaan ensimmäisen asteen näkökulmaa tämän tutkimuksen luvuissa 2 ja 3. Näiden teoreettisten lähtökohtien pohjalta tein tämän tutkimuksen ongelman asettelun ja muodostin tutkimuskysymykset. Luvussa 4 pyrin kuvaamaan empiirisen osan kohdejoukkoa, heidän taustatietojaan sekä empiirisen osan ja aineiston analyysin toteutuksen. Tällä pyrin luomaan esiymmärryksen empiirisen osan tulkinnalle.

Toisen asteen näkökulma korostaa todellisuuden rakentumista sosiaalisesti ja konstruktivistisesti. Fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita juuri toisen asteen näkökulmasta, jossa orien-

⁴⁷ Niikko, 2003, 15.

⁴⁸ Hirsijärvi ym. 2010, 54; Guba EG & Lincoln YS, 2000, 107–108.

⁴⁹ Marton, 1978, 28–29.

⁵⁰ Ahonen, 1994, 122–124.

toidutaan ihmisten ajatuksiin ympäröivästä maailmasta ja heidän kokemuksiinsa siitä. Siinä tutkijana pyrin kuvaamaan toisten ihmisten (tutkittavien) erilaisia tapoja käsittää, kokea ja käsitteellistää ilmiö ja toisaalta sulkeistaa tutkijan omat kokemukset ja käsitykset.⁵¹ Luvussa 5 pyrin rakentamaan toisen asteen näkökulman kuvaamalla tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja tulkitsemaan empiirisen osan tuloksia.

Fenomenografiassa teorian muodostus tapahtuu empiirisen aineiston hankinnan ja tulkinnan pohjalta. Lähestymistapa on aineistolähtöinen, joten teoriaa ei käytetä luokittelurunkona eikä teoriasta johdettujen olettamusten perustana.⁵² Tulkinta muodostuu vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja aineisto toimii kategorisoinnin pohjana. Tulkinta ei ole kertasuoritus, vaan tutkija keskustelee aineistonsa kanssa jatkuvasti, ensin merkityksiä tulkitessaan, sitten aineistoa luokitellessaan ja vielä raporttia kirjoittaessaan. Fenomenografiassa käytetään kontekstianalyysia. Sen tarkoituksena on nostaa aineistosta esiin sellaisia rakenteellisia eroja, jotka selventävät yksilön suhdetta tutkittavaan ilmiöön.⁵³ Luvussa 6 pyrin tulkitsemaan empiirisen osan johtopäätöksiä henkilöstöjohtamisen viitekehysessä sekä rakentamaan alustavaa teoriaa puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen keinoista ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuustekijöitä ja niiden vaikutuksia.

⁵¹ Niikko, 2003, 24–25; Huusko ja Paloniemi, 2006, 165.

⁵² Huusko ja Paloniemi, 2006, 166.

⁵³ Ahonen, 1994, 125–126, 143; Huusko ja Paloniemi, 2006, 165.

2 TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUSTEKIJÖIDEN TEOREETTINEN TAUSTA

Globalisaation syveneminen ja yhteiskunnallinen kehitys on herättänyt keskustelua laajasti työelämän eri osa-alueista. Epävarmuus on yksi esille noussut käsite, joka ei kuitenkaan ole työelämässä ilmiönä uusi. Tässä luvussa tarkastelen työelämän epävarmuutta käsitteenä, epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä ja niiden hyvinvointivaikutuksia yhteiskunnallisessa ja puolustusvoimien kontekstissa. Luvun tarkoituksena on kuvata työelämän epävarmuutta ilmiönä sekä luoda ymmärrys puolustusvoimien työelämästä ja siellä esiintyvistä epävarmuustekijöistä. Lähtökohtana epävarmuustekijöiden tarkastelulle ovat ulkoisten eli yhteiskunnallisten tekijöiden ja puolustusvoimien sisäisten tekijöiden vaikutukset henkilöstön työelämään.

2.1 Epävarmuuden määrittelyä

Epävarmuuskokemuksille ei ole yhtä selkeää määritelmää. Yksilöt kokevat epävarmuutta eri asioista eri tavoin. Yleisesti voidaan todeta, että muutokset ja pelko tulevaisuudesta aiheuttavat epävarmuutta ja ne ovat aina suhteessa yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin. Epävarmuus käsitteenä voidaan ymmärtää yksilön kyvyttömyytenä arvioida tulevaisuuden tapahtumia ja näiden vaikutuksia. Maailma tai todellisuus itsessään ei ole epävarma, vaan yksilön tietämättömyys maailmasta luo epävarmuuden.⁵⁴ Työelämän epävarmuustekijöiden kokemuksissa keskeistä on yksilön kokemus uhkasta, joka vaarantaa toivotun jatkuvuuden sekä yksilön käsitys siitä, ettei hän voi asiaan vaikuttaa haluamallaan tavalla. Yksilöiden epävarmuus kytkeytyy usein organisaatioiden kokemiin ulkopuolisiin uhkiin ja vaatimuksiin, jotka tyypillisimmin johtuvat lamasta, finanssikriiseistä ja heikentyneistä taloudellisista suhdanteista. Tilanteessa, jossa taloudelliset suhdanteet heikkenevät, lisääntyy myös yleensä työttömyys. Yhdessä nämä kaksi ovat omiaan lisäämään työntekijöiden epävarmuutta työn jatkumisesta ja työssä tapahtuvista muutoksista.⁵⁵

Epävarmuuden kokemiseen ei kuitenkaan tarvita välttämättä yksilöön itseensä kohdistuvia toimia tai muutoksia, vaan ylipäättensä sosiaalisen ympäristön (esimerkiksi yhteiskunnan ja työpaikan) tapahtumat saattavat aiheuttaa turvattomuutta ja epävarmuutta.⁵⁶ Työelämän ja työn epävarmuuden määrittelyn keskiössä on yksilön subjektiivinen kokemus siitä, kuinka

⁵⁴ Lindblom Arto: Käsitteellisiä jäsenyyksiä päätöksentekijän kokemaan epävarmuuteen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskusteluja ja raportteja 2. 2004, 13, 21.

⁵⁵ Kinnunen ja Mauno, 2005, 168–172.

⁵⁶ Kankainen, Tomi: Työn tulevaisuudenodotukset suomalaisessa työelämässä. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. 2003, 16.

varmana tai epävarmana hän näkee tulevaisuuden työelämänsä.⁵⁷ Kokemuksissa korostuvat yksilöiden persoonallisuustekijät, jotka saattavat selittää sen, miksi jotkut yksilöt tuntevat enemmän epävarmuutta myös vakaassa työympäristössä kuin toiset.⁵⁸ Epävarmuus ymmärretään tässä tutkimuksessa olevan yksilön tajunnassa ja se ymmärretään yksilön kokemaksi tunnetilaksi, joka on yksilön luoma ja ylläpitämä. Toisin sanoen epävarmuus on yksilöllinen subjektiivinen tunne tai kokemus, jota voidaan ilmentää kielellä, kuten puhe tai kirjoitukset.

2.2 Työelämän epävarmuus ja hyvinvointivaikutukset

Työn epävarmuuden määrittelyssä voidaan erottaa ainakin kolme lähestymistapaa. Ensimmäinen lähestymistapa lähtee siitä, että työn epävarmuus on yksilön pelkoa työsuhteen päättymisestä tai mahdollisesta työttömyydestä tulevaisuudessa. Tätä työn epävarmuuden määritelmää kutsutaan ns. globaaliksi näkemykseksi ja sitä pidetään ilmiönä vakavimpana epävarmuustekijänä, suhteessa muihin työssä tapahtuviin muutoksiin.⁵⁹

Toinen työn epävarmuuden määritelmä on ns. objektiivinen määritelmä. Siinä korostuu työsuhdetyyppi, joka on yhtä kuin määräaikainen työsuhte. Määräaikaista työsuhdetta on viime vuosina tutkimuksissa lähestytty juuri työn epävarmuutta lisäävänä tekijänä. Keskiöön ovat nousseet eri yksilöiden erilaiset kokemukset ja havainnot epävarmuudesta, jotka vaihtelevat riippumatta työsuhteen määräaikaisuudesta tai pysyvistä työsuhteesta.⁶⁰ Toisin sanoen, toiset työntekijät saattavat tuntea työn epävarmuutta vakituksessa työsuhteessa ja vastaavasti määräaikaisessa työsuhteessa olevat eivät välttämättä koe työn epävarmuutta.

Kolmas määritelmä työn epävarmuudesta lähtee siitä, että muut työssä tai työsuhteessa tapahtuvat muutokset aiheuttavat epävarmuutta. Tällaista määritelmää kutsutaan myös moniulotteiseksi määritelmäksi, koska siinä otetaan huomioon muitakin epävarmuustekijöitä kuin pelkkä työttömyyden uhka. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi fuusio, lomautukset, työajoissa tapahtuvat muutokset, työpaikan siirtyminen toiselle paikkakunnalle tai vastentahtoinen eläkkeelle siirtyminen. Moniulotteinen määritelmä mahdollistaa työn epävarmuuden määritelmän laaja-alaisemmin, koska määritelmän mukaan voidaan työn epävarmuutta arvioida muistakin näkökulmista kuin muutoksesta johtuvista uhkista. Moniulotteisen määritelmän vahvuuksina

⁵⁷ De Witte, Hans: Job insecurity, union involvement and union activism. Ashgate Publishing Limited. Gower House. England. 2005, 2–3.

⁵⁸ Nätti Jouko, Kinnunen Ulla, Happonen Mika, Mauno Saija ja Sallinen Marjukka: Perceived Job Insecurity among Finnish Employees in 1990–2000. Prevalence and Antecedents. Teoksessa Kalela Jorma, Kiander Jaakko, Kivikuru Ullamaija, Loikkanen Heikki, Simpura Jukka: Down from the heavens, Ups from the ashes. Finnish economic crisis of the 1990s in the light of economic and social research. Government Institute for Economic Research. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki. 2001, 479–480.

⁵⁹ Kinnunen ja Mauno, 2005, 168–169.

⁶⁰ Kinnunen ja Mauno, 2005, 171.

voidaan pitää sitä, että työn epävarmuus voidaan ymmärtää laajemmin kuin pelkkänä työtömyyden uhkana.⁶¹ Kriittisesti tarkasteltuna kolmas työn epävarmuuden ulottuvuus tekee työn epävarmuuden määrittelystä kuitenkin epätarkan ja määritelmän luotettavuutta voi heikentää se, että siihen voidaan liittää sellaisia ulottuvuuksia, jotka eivät suoranaisesti kuulu työn epävarmuuden ulottuvuuteen. Tämän takia työn sisältöä uhkaavat tekijät on irrotettu tässä tutkimuksessa työn epävarmuuden käsitteestä ja niitä käsitellään erillisinä epävarmuustekijöinä.

Työn epävarmuuden lisäksi epävarmuutta voidaan kokea työn tärkeiden sisällöllisten tekijöiden ja ominaispiirteiden muuttumisesta. Tässä tutkimuksessa sisällöllisillä tekijöillä ymmärretään tulojen, uralla etenemismahdollisuuksien tai aseman menettämisen uhkana.⁶² Lisäksi henkilöstön mahdollisuuksista ylläpitää ja kehittää ammattitaitoa voidaan myös kokea epävarmuutta.⁶³ Tällöin työntekijä saattaa kokea kehittymisensä pysähtyneen ja sen vaikuttavan tulevaisuudessa uusien tehtävien saamiseen tai oman asemansa menettämiseen. Epävarmuutta voidaan kokea myös suhteellisen vakaisissa oloissa ja tutkimusten perusteella sen on havaittu olevan usein haitallista yksilön hyvinvoinnille.⁶⁴

Työn sisällöllisten tekijöiden muuttumisen ja työn menettämisen uhkan todennäköisyyteen ja seurausten vakavuuteen vaikuttavat monet kontekstisidonnaiset tekijät. Tällaisia voivat olla työmarkkinat, sosiaaliturvajärjestelmän kattavuus, yhteiskunnan taloudellinen tilanne ja organisatoriset tekijät sekä yksilölliset tekijät, kuten työntekijän henkilökohtaiset kyvyt sietää epävarmuutta, stressinhallinta mekanismit, perheolosuhteet, ikä ja koulutustausta.⁶⁵ Työelämän epävarmuuden seurauksia voidaan aikaisempien tutkimusten mukaan jakaa välittömiin vaikutuksiin, joita ovat yksilön työasenteiden lasku (työtyytymättömyys ja työhön sitoutumisen väheneminen) ja organisaatioasenteiden seuraukset (epäluottamus organisaatioon, heikentynyt organisaatioon sitoutuminen ja työilmapiiriongelmat). Pitkäaikaiset epävarmuuden seuraukset aiheuttavat yksilöille psyykkisen ja fyysisen terveyden ongelmia ja organisaatiotasolla työpaikanvaihtoaikeiden lisääntymistä ja heikentävät organisaation tehokkuutta.⁶⁶ Työn ja

⁶¹ Kinnunen ja Mauno, 2005, 169–170.

⁶² Kinnunen ja Mauno, 2005, 169–170; Savander, Markus: Työn epävarmuuden yhteydet hyvinvointiin. Työllistymisusko yhteyttä muuttavana tekijänä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. 2011, 2.

⁶³ Heiskanen Tuula, Leinonen Minna, Järvensivu Anu ja Aho Simo (toimittanut): Kohti uutta työelämää. Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino oy. Juventes Print. Tampere, 2008, 90.

⁶⁴ Kinnunen ja Mauno, 2005, 167.

⁶⁵ Kinnunen ja Mauno, 2005, 172–180.

⁶⁶ Kinnunen ja Mauno, 2005, 180–188.

työelämän epävarmuus aiheuttaa yksilöille stressiä, joka voi pitkällä aikavälillä kulminoitua vakaviksi hyvinvointiongelmiksi, kuten uupumukseksi.⁶⁷

2.3 Työelämän epävarmuutta aiheuttavat yhteiskunnalliset tekijät

Puolustusvoimien toimintaympäristöä tarkasteltaessa on otettava huomioon poliittisten ja yhteiskunnallisten ilmiöiden vaikutukset puolustusvoimien toimintaympäristöön ja sitä kautta henkilöstön työelämään. Nämä tulevat esille muun muassa globalisaation kasvuna, yhteiskunnan kehittymisenä, työn merkityksen ja muuttumisen korostumisena sekä ulko- ja turvallisuuspolitiikan jatkuvana muutospuheena. Markkinatalouden muutosten ja kvartaalitalouden tulosvaatimusten vaikutukset aiheuttavat yksittäisille työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta. Vaikutukset voivat aiheuttaa myös työn menettämisen pelkoa tai muuta yleistä epävarmuutta tulevaisuudesta.⁶⁸ Suomi on riippuvainen muiden maiden taloustilanteesta, joista keskeisimmiksi yhteiskumppaneiksi nousevat Euroopan unionin (EU) jäsenvaltiot. Suomi on sitoutunut EU:n toimintaan ja on näin ollen riippuvainen myös EU:n ja sitä kautta globaalien maailmantalouden suhdanteista.

2000-luvulla teollisuusmaita koettelivat suuret rakennemuutokset ja globalisaatiokehitystä on alkanut ohjata pääomavetoisuus. Informaatio, pääomat ja palvelut liikkuvat helpommin yli rajojen ja kansainvälisen kaupan sääntöjärjestelmä on kehittynyt edesauttamaan kaupankäyntiä usean eri toimijan välillä.⁶⁹ Maailmantaloudesta on tullut maailman kattavaa, jonka ennustaminen on vaikeaa. Tästä osoituksena vuonna 2008 Yhdysvaltojen asunto- ja rahoitusmarkkinakriisistä alkanut finanssikriisi, joka ajautui lopulta syvään maailmantalouden taantumaan 2009. Finanssikriisi oli rahoitusmarkkinoihin ja rahoituksen välitykseen liittynyt voimakas globaalihäiriö, joka supisti myös Suomen kansantaloutta merkittävästi.⁷⁰ Vuonna 2011 loppukesästä alkanut epävarmuuden nousu on vaikuttanut reaalitalouden puolelle muun muassa kasvun hidastumisena ja sen vaikutukset ovat ulottuneet Eurooppaan ja muualle maailmaan. Tämä vaikuttaa useissa teollisuusmaissa siten, että julkisen talouden, kotitalouksien ja rahoituslaitosten on yhtä aikaa vahvistettava rahoitusasemaansa, jolloin kysyntä heikkenee ja kasvu hidastuu. Vuonna 2011 alkanut finanssikriisi syventää myös Suomen valtion talouden alijäämää sopeutustoimista huolimatta ja velkaantuminen jatkuu. Valtiontalouden alijäämän arvioi-

⁶⁷ Sverke Magnus, Hellgren Johnny ja Näswall Katharina: Job insecurity A literature review. National Institute for Working Life and authors. Elanders Gotab. Sweden. 2006, 6.

⁶⁸ Kinnunen ja Mauno, 2005, 168.

⁶⁹ Räikkönen, Timo: Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa. Työterveyslaitoksen julkaisu. Toimittanut Mertanen, Virve. Vammalan Kirjapaino. Vammala, 2007, 33.

⁷⁰ Freystätter, Hanna ja Mattila, Veli-Matti: Finanssikriisin vaikutuksista Suomen talouteen. Suomen Pankki. Rahapolitiikka- ja tutkimusosasto. 2011, 4.

http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/bof_online/Documents/BoF_Online_01_2011.pdf f. (Viitattu 15.4.2012).

daan laskevan vuonna 2013 3 % suhteessa kokonaistuotantoon. Työttömyys on lisääntynyt taantumien johdosta ja se johtaa rakenteellisen työttömyyden kasvuun. Työttömyyden ennustetaan nousevan vuonna 2013 8.1 % työvoiman kysynnän laskiessa. Työttömyyden kasvua pyritään hillitsemään muun muassa työajan lyhentämistäjärjestelmillä.⁷¹

Julkisen talouden kasvu on hidastunut, koska julkisen talouden varoja on taantumien aikana käytetty elvyttämiseen. Suomi on rahoituksen saatavuudessaan ja taloudellisessa menestyksessään riippuvainen kansainvälisistä markkinoista ja sitä kautta maailmantalouden muutosherkkyys vaikuttaa myös Suomen työmarkkinatilanteeseen.⁷² Eri toimialojen taloudelliset suhdanteet liittyvät yhteiskunnallisiin tekijöihin. Julkisen sektorin organisaatioilla suhdanneherkkyys on kuitenkin pysyväisluonteisempaa ja muutos turbulenssi hitaampaa kuin yksityis-sektorien toimintaympäristössä. Siitä huolimatta taloudelliset suhdanteet ovat myös julkisen sektorin organisaatiotason merkittävin työn epävarmuuden aiheuttaja.⁷³

Puolustushallinto on riippuvainen julkisen talouden suhdanteista ja suhdannevaihtelut ovat aiheuttaneet Puolustusvoimille taloudellisen liikkumavaran kaventumisen. Joukkojen suorituskyvyn kehittämisen keskeinen tekijä on käytettävissä olevat taloudelliset resurssit.⁷⁴ Määrärahojen niukkuus vähentää sota- ja kertausharjoituksia, lentosuorituksia sekä merivoimien alustoimintaa. Suorituskyky laskee väistämättä. Hallituksen käynnistämän laajan puolustusvoimauudistuksen tarkoituksena on sopeuttaa puolustusvoimat pieneneviin ikäluokkiin ja kasvaviin kustannuspaineisiin sekä puolustusvoimien koon ja toiminnan saaminen tasapainoon rahoituksen kanssa. Uudistuksen kaikkia vaikutuksia henkilöstön työelämälle ei vielä tiedetä. Selvää on kuitenkin se, että työn merkitys korostuu myös puolustusvoimien henkilöstölle yhteiskunnan epävakaisissa tilanteissa.

Työllä on tärkeä merkitys ihmisten elämän sisällön, koetun elämän laadun kannalta ja ihmisarvon mittana. Ihminen käyttää noin puolet valveilla olo ajastaan työhön. Voidaankin todeta, että työ on keskeinen osa ihmisen elämän kokonaisuutta, jota on lähes mahdoton erottaa yksi-

⁷¹ Valtionvarainministeriö: Valtionvarainministeriön suhdannekatsaus 2/2012 20.12.2012. Nettiversio, 2-3. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20121220Suhdan/S_K_suomi_joulu_2012.pdf. (Viitattu 23.1.2013).

⁷² Valtionvarainministeriö: Valtionvarainministeriön suhdannekatsaus 2/2011 20.12.2011. Nettiversio, Tiivistelmä. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20111220Suhdan/sk_suomi_jouluk2011.pdf. (Viitattu 23.1.2013).

⁷³ Kinnunen ja Mauno, 2005, 174.

⁷⁴ Lehto, Martti: Sotilaallisen strategian perusteita. Teoksessa Terho, Sampo (toimittanut): Strategian jäljillä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat No 1. Edita Prima Oy. Helsinki, 2009, 54.

tyiselämästä. Suurin osa ihmisen fyysisistä ja henkisistä voimavaroista käytetään työhön.⁷⁵ Lähtökohtaisesti työtä kuitenkin tehdään sen antaman taloudellisen merkityksen vuoksi. Työbarometrien mukaan talouden ja työelämän laadun välillä on toisiinsa vaikuttava ja tukeva merkitys. Taloussuhdanteiden muuttuessa organisaatiot ryhtyvät henkilöstövähennyksiin ja muihin muutoksiin, joilla luonnollisesti on vaikutusta myös epävarmuuden kokemuksiin ja työelämän latuun. Työn voidaan sanoa olevan kansallisen varallisuuden lähde ja aineellisen elintason perusta.⁷⁶ Työllä on kuitenkin myös arvokas henkinen merkitys. Työtön saattaa kokea kuuluvansa yhteiskunnan ulkopuolelle ja olevansa vähemmän arvokas. Työhönsä sitoutunut henkilö vastaavasti pitää työtään tärkeänä ja jopa hänen identiteettinsä saattaa rakentua työn varaan.⁷⁷ On selvää, että epävarautilanne, joka aiheuttaa työllisyystilanteen laskun uhrin, voi olla kielteinen vaikutus sekä yksilötasolla että kansallisella tasolla.

Suomen tulevaisuuden menestys sekä hyvinvointivaltion kestävä rahoitus ovat riippuvaisia korkeasta työllisyysasteesta.⁷⁸ Haasteita korkean työllisyysasteen ylläpitämiselle asettavat kuitenkin julkisen rahoituspohjan heikkeneminen ja työvoiman väheneminen. Vuonna 2010 alkoi työikäisten (15–64 vuotiaiden) osuus väestöstä laskea, koska sotien jälkeiset suuret ikäluokat tulivat eläkeikään. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan vuoteen 2030 mennessä suomalaisen väestön keski-ikä arvioidaan nousevan vuoden 2010 40,7 vuodesta 44,7 vuoteen. Pitkänaikavälin ennusteissa, työikäisten osuus väestöstä laskee vuoteen 2040 mennessä 66 prosentista 58 prosenttiin.⁷⁹ Väestörakenteen muutokset vaikuttavat työvoiman vähenemiseen, joka johtaa julkisen talouden rahoituspohjan heikkenemiseen ja muihin seurannaisvaikutuksiin eri toimialojen toimintaympäristöissä. Hallituksen pyrkimyksenä on nostaa eläkkeelle siirtymisiä odotetta vuoden 2011 60,4 prosentista vuoteen 2025 mennessä 62,4 prosenttiin.⁸⁰ Työntekijät halutaan pitää työssä pitempään, koska myös elinikä on pidentynyt. Samalla turvataan työvoimaa ja julkisen talouden tasapainoa.

Yhteiskunnan väestörakenteen muutokset vaikuttavat myös puolustusvoimien toimintaympäristöön. Nämä ilmenevät muun muassa ikäluokkarakenteen muutoksessa. Risto Siilasmaan johtaman työryhmän raportissa todetaan että, kutsuntaikäisten poikien määrä laskee vuoden 2010 noin 34 000:sta vuoteen 2015 mennessä 29 000 nuoreen mieheen. Raportin mukaan,

⁷⁵ Viitala, 2002, 130–132.

⁷⁶ Karisto, Antti: Työelämän muutos. Teoksessa Lindström, Kari ja Kalimo, Raija: Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos. Painotalo Miktör. Helsinki, 1987, 30.

⁷⁷ Viitala, 2002, 130.

⁷⁸ Valtionneuvoston kanslia: Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Johdanto. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp> (Viitattu 29.2.2012).

⁷⁹ Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste. Verkojulkaisu. ISSN=1798-5137. Tilastokeskus. Helsinki, 2009. http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html. (Viitattu 29.2.2012).

⁸⁰ Valtionneuvoston kanslia, 2011, 64.

kutsuntaikäisten nuorten miesten määrä vakiintuu 2020-luvulla noin 30 000 nuoreen.⁸¹ Tällä kehityksellä ei ole ratkaisevaa merkitystä sodan ajan vahvuuksiin, mutta se vaikuttaa rauhan ajan koulutukseen ja sitä kautta puolustusvoimien henkilöstön työelämän kehitykseen.

2.4 Puolustusvoimien organisaatio työelämän näkökulmasta

Puolustusvoimat organisaationa on laaja ja sen toimintaympäristö on monitahoinen.⁸² Puolustusvoimien toimintaan vaikuttaa keskeisesti valtion vahva poliittinen ohjaus. Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikan sekä sotilaallisen maanpuolustuksen keskeisiä toimijoita ovat tasavallanpresidentti, eduskunta ja valtionneuvosto sekä eri ministeriöt. Eduskunta päättää kokonaismaanpuolustuksen ja sotilaallisen maanpuolustuksen keskeisistä perusteista käyttämällä lainsäädäntö-, valvonta- ja budjettivaltaa sekä muita perustuslain ohjaus- ja valvontakeinoja. Nämä valtion johdon ylimmät ohjausperusteet siirtyvät valiokuntien kautta valtionneuvostoon. Hallinnollisesti puolustusvoimia johtaa puolustusministeriö, jonka tehtävänä on valtionneuvoston osana ja oman hallinnonalansa ohjaajana muun muassa vastata sotilaallisen maanpuolustuksen strategiasta, voimavaroista ja muista toimintaedellytyksistä sekä maanpuolustustahdon vaalimisesta. Puolustusministeriö on linkki valtionneuvoston ja puolustusvoimien välillä.⁸³

Puolustusvoimia johtaa puolustusvoimien komentaja, joka on sotilaskäskyasioissa tasavallanpresidentin alainen. Pääesikunta on puolustusvoimien komentajan johtoesikunta sotilaallisissa ja hallinnollisissa tehtävissä ja se toimii yhteistyössä muiden valtion keskusvirastojen ja laitosten kanssa.⁸⁴ Puolustusvoimat toteuttaa ja suunnittelee lakisääteisiä tehtäviään valtion johdon asettamien turvallisuus- ja puolustuspoliittisten linjauksien ja toimintaympäristön kehittymisen reunaehdoilla. Alueellisen puolustuksen periaate, yleinen asevelvollisuus, reservi, vahva maanpuolustustahto sekä syvenevä verkottuminen vaikuttavat henkilöstöpolitiikkaan ja sitä kautta myös puolustusvoimien henkilöstöön. Puolustusvoimien henkilöstön määrä, rakenne ja osaaminen mukautetaan palvelemaan tehtävien toteuttamista ja toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä.⁸⁵

⁸¹ Puolustusministeriö: Suomalainen asevelvollisuus, 2010, 31.

http://www.defmin.fi/files/1648/Suomalainen_asevelvollisuus_plmv2_2010.pdf.

⁸² Halonen, 2007, 66.

⁸³ Pääesikunta: Kenttäohjesääntö. Yleinen osa. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki, 2007, 10–12.

⁸⁴ Pääesikunta: Kenttäohjesääntö., 2007, 15–17.

⁸⁵ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka. Osastrategia, 1. <http://www.defmin.fi/files/1832/henkilostostrategia.pdf>. (Katsottu 5.2.2013).

Puolustusvoimat sijoitetaan osaksi sukupuolistunutta työelämää, johon liittyy läheisesti yhteiskunnallinen sääntely ja voimakas segregatio. Puolustusvoimissa tehtävä sotilastyö laskeaan turvallisuusalaan, jossa leimaa antava piirre muiden turvallisuusalan ammattien kanssa on työn kontrolliluonne ja miesenemmistöisyys.⁸⁶ Organisaatiolla on selkeä hierarkia ja henkilöstöllä on tarkasti määritellyt tehtävät ja vastualueet tehtävänkuvan tai työjärjestyksen mukaan. Selkeä hierarkia on erotettavissa organisaatiorakenteessa, mutta myös koko puolustusvoimien toiminnassa. Hierarkia näkyy sotilasarvoissa, koulutustaustassa ja heijastuu sitä kautta eri henkilöstöryhmien arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Erilaisesta taustasta ja hierarkkisesta sijainnista johtuen henkilöstön näkemykset myös mielekkästä työelämästä saattavat poiketa.

Vuoden 2012 alussa puolustusvoimissa oli palkattua henkilöstöä noin 14 500, mutta puolustusvoimauudistuksen johdosta henkilöstö vähenee vuoteen 2015 mennessä 12 300 henkeen. Vastaavasti sodan ajan vahvuus vähenee vuoden 2012 aikana 350 000 henkilöstä 230 000 henkilöön.⁸⁷ Puolustusvoimien palveluksessa on useita eri henkilöstöryhmiä, joiden koulutustaustat ovat erilaisia. Puolustusvoimissa on töissä upseerin peruskoulutuksen saaneita, sotatieteiden maisterin tai kandidaatin tutkinnon suorittaneita henkilöitä sekä ammatti- tai korkeakoulututkinnon suorittaneita erikoisupseereita. Vuoden 1995 jälkeen suoritettu upseerin tutkinto rinnastetaan ylempään korkeakoulututkintoon ja tutkinnon suorittaneet upseerit ovat puolustusvoimien vakinaisessa virassa. Vuonna 2005 upseerin tutkinto muuttui sotatieteiden maisterintutkintoon tähtääväksi ylempään korkeakoulututkintoon rinnastettavaksi tutkinnoksi.⁸⁸ Sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneet valmistuvat nuoremman upseerin 10 vuoden määräaikaiseen virkaan. Työssä harjaantumisjakson (3-5 vuotta) jälkeen he voivat hakea täydentämään tutkinnon sotatieteiden maisterin tutkinnoksi. Lisäksi puolustusvoimissa palvelee yleisesikuntatutkinnon ja sotatieteiden tohtorin tutkinnon suorittaneita henkilöitä. Nuoremman upseerin työnkuva on perusyksikötason opetusupseeri, joukkueenjohtaja tai linjanjohtaja. Kokemuksen karttuessa upseereiden työnkuva voi olla joukkoyksikön esikunnan ja perusyksikön johto-, suunnittelu- ja koulutustehtävissä.

⁸⁶ Leinonen Minna, Otonkorpi-Lehtoranta Katri ja Autio Hanna-Leena: Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä – Esimiestyö puolustusvoimissa hierarkian ja sukupuolen näkökulmasta. Puolustusministeriö. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta. Edita Prima Oy. Helsinki, 2011, 8.

⁸⁷ Puolustusvoimat: Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumalli. Puolustusvoimain komentajan kenraali Ari Puhe-loisen tiedotustilaisuus Valtioneuvoston linnassa 8.2.2012. http://www.puolustusvoimat.fi/staattinen/pvuudistus/Puolustusvoimien_ratkaisumalli_8212.pdf (Tarkistettu 14.4.2013).

⁸⁸ Puolustusvoimat: www.puolustusvoimat.fi (Viitattu 1.3.2012).

Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä on tuottanut myös määräaikaista upseereita (MARU). He ovat palvelleet viiden vuoden määräaikaisessa virassa, jota on voinut jatkaa kerran viidellä vuodella. Heidän tutkintonsa ei ole rinnastettavissa siviilitutkintoon. Määräaikaisen reservinupseerin tehtäviä ovat joukkueen johtaja, varajohtaja, kouluttaja ja aselajiupseerin tehtävät.⁸⁹ Määräaikaiset upseerit voivat hakeutua aliupseerin virkaan ja jatkaa tällä tavoin tehtäväänsä puolustusvoimissa määräaikaisuuden päätyttyä.

Opistoupseereiden opistotasaisen peruskoulutuksen toimeenpano päättyi vuonna 2003, jonka johdosta opistoupseereiden jatkokoulutus päättyi vuonna 2012. Opistoupseerit toimivat perusyksikötasolla kouluttajan, joukkueenjohtajan ja vääpelin tehtävissä sekä eritasoisissa esikunnissa toimistoupseerin tehtävissä. Aliupseerit palvelevat erikoisosaamista, -koulutusta ja -kokemusta vaativissa sotilaallisissa tehtävissä sekä kouluttaja- ja tukitehtävissä. Vakinaisen aliupseerin virkaan valittavilta edellytetään toisen asteen koulutusta eli ammatillista perustutkintoa tai lukion suorittamista sekä asepalvelusta. Lisäksi puolustusvoimissa työskentelee määräaikaista aliupseereita. Aliupseereiden jatkokoulutuksen kesto ja toteutustavat vaihtelevat joukko-osaston tarpeiden, tehtävien ja vaatimusten mukaan sekä sotilasammattillisten opintojen vaatimusten edellyttämällä tavalla.⁹⁰ Aliupseereiden koulutus ei ole siviilitutkintoon rinnastettava.

Puolustusvoimien henkilöstöstä on noin puolet siviilejä. Siviilitehtävään valittavilta edellytetään soveltuvaa osaamista, koulutusta ja työkokemusta. Siviileitä työskentelee koulutustasosta riippuen eritasoisissa tehtävissä.⁹¹ Lisäksi puolustusvoimissa työskentelee määräaikaista sotilassotilaita.

Puolustusvoimien henkilöstö työskentelee pääsääntöisesti joukko-osastoissa, jotka muodostavat puolustusvoimien organisaation rungon ja siellä annetaan pääosa puolustusvoimien koulutuksesta. Ne ovat paikallishallintoviranomainen ja puolustusvoimien tulosityksikkö, jotka ovat yleensä puolustushaaraesikunnan johdossa. Joukko-osastojen organisaatorakenne noudattelee perinteistä linjaesikuntaorganisaatiota, josta on erotettavissa joukko-osaston komentaja, esikunta ja alajohtoportaat. Joukko-osaston tehtäviä ovat valvonta- ja valmiustehtävien toteuttaminen sekä joukkojen tuottamistehtävät. Joukko-osastojen alaisuudessa toimivat joukkoyksiköt, joiden tehtävänä on kouluttaa ja tuottaa suorituskykyisiä sodan ajan joukkoja.⁹²

⁸⁹ Pääesikunta: PEHENK-OS PAK 03:13, 3–4.

⁹⁰ Puolustusvoimat: www.puolustusvoimat.fi (Viitattu 1.3.2012).

⁹¹ Puolustusvoimat: www.puolustusvoimat.fi (Viitattu 4.3.2013).

⁹² Pääesikunta: Kenttäohjesääntö., 2007, 48.

Joukko-osastoissa määritetään puolustusvoimien tehtävistä johdetut perustehtävät jokaiselle osastolle ja yksikölle. Tämä voidaan tehdä joukko-osastojen työjärjestyksen avulla, jota ohjaavat Laki puolustusvoimista ja asetus puolustusvoimista. Työjärjestyksen tarkoituksena on antaa tarkentavat määräykset toimivallasta, määrittää tehtäväkoonpano ja työnjako sekä antaa menettelytapamääräykset asioiden käsittelemisestä.⁹³ Joukko-osastoissa ja -yksiköissä työskentelee monen eri henkilöstöryhmän edustajia, jotka ovat iältään, kokemukseltaan ja koulutustaustaltaan erilaisia. Ikärakennetta tarkasteltaessa voidaan todeta, että kokeneemmat ja vanhemmat henkilöt palvelevat joukko-osaston ja joukkoyksikön esikuntatehtävissä. Joukkoyksikön alajohtoportaanat ovat perusyksiköt, joissa vastaavasti palvelevat nuoremmat ja kokemattomammat henkilöt. Joukko-osastot suunnittelevat toimintansa ja määrittelevät joukkoyksiköille ja muille työyhteisöille henkilöstöresurssien reunaehdot.

Työyhteisötasolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa joukko-osaston tai joukkoyksikön esikunnan organisaatioon kuuluvien osastojen tai yksiköiden sekä perusyksikön muodostamaa itsenäistä kokonaisuutta, joilla on omat perustehtävänsä. Pekka Järvinen korostaa toimivassa työyhteisössä organisaation perustehtävästä käsin määriteltyä työyhteisön perustehtävää, joka määrittelee mitä siellä pitäisi tehdä ja saada aikaan. Tämän perustehtävän toteuttamiseksi vaaditaan työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi.⁹⁴

Puolustusvoimissa työyhteisöjen työjärjestykset pohjautuvat joukko-osastojen työjärjestykseen ja määrittävät sitä kautta työyhteisöjen ja -yksiköiden perustehtävät. Lisäksi työjärjestys luo perustan yksittäisen henkilön tehtäväkuvauksille, jossa määritetään yksilön tarkka tehtävä. Toimivassa työyhteisössä henkilöstö on selvillä töidensä tavoitteista, työnjako, työnkuva ja vastualueet ovat selkeät, sijaisuusjärjestelyt suunniteltu ja toimintatavat ovat selkeät⁹⁵. Puolustusvoimien toimintatapamalli laatia jokaiselle henkilölle tehtäväkuvaus, tukee edellä esitetyn mukaisesti työnkuvan selkeyttä. Haasteita toimintatapaan luovat kuitenkin jatkuvasti vaihtuva henkilöstö, tehtävien yhdistäminen ja puutteelliset henkilöstövoimavararesurssit, jotka haastavat työyhteisöjen toimivuutta. Työyhteisötasolla onkin havaittu erityisesti perusyksiköissä, että henkilöstön riittämättömyys suhteessa joukkotuotantotehtäviin, palvelusaikajärjestelmä ja koulutukselliset vaatimukset ovat aiheuttaneet työtahdin kiihtymistä. Lisäksi jatkuvat perusyksikön toimintaan vaikuttavat muutokset luovat epävarmuutta päälliköiden ja

⁹³ Kaartin Jääkärirykmentti: Työjärjestys. Esikunta, 1.1.2010, 4.

⁹⁴ Järvinen, Pekka: Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy. Helsinki, 2012, 27–28.

⁹⁵ Vartia Maarit, Joensuu Matti ja Lindström Kari: Työorganisaatiot, johtaminen ja työilmapiiri. Teoksessa Kauppinen Timo, Hanhela Rauno, Kandolin Irja, Karjalainen Antti, Kasvio Antti, Perkiö-Mäkelä Merja, Priha Eero, Toikkanen Jouni ja Viluksela Marja: Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala, 2010, 75.

samalla koko työyhteisötason toimintaan sekä pakottavat muuttamaan totuttuja käytäntöjä.⁹⁶ On selvää, että edellä kuvatut tekijät haastavat työyhteisöjen ja yksilöiden työelämää.

Puolustusvoimien heterogeeninen henkilöstörakenne voi olla työyhteisöjen vahvuus tai yksi epäoikeudenmukaisuutta lisäävä tekijä vaikka taustalla ei olisikaan muutokseen johtavaa toimintaa. Perusyksiköissä tällaista voi esiintyä muun muassa siinä, että samassa tehtävässä työskentelevät eri henkilöstöryhmän edustajat saavat eritasoista palkkaa, peruskoulutettujen henkilöiden työmäärä on korkeampi johtuen erilaisista oikeuksista johtaa koulutusta tai eri henkilöstöryhmien uralla eteneminen on helpompaa kuin toisen henkilöstöryhmän. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat liittyä näin ollen töiden jakaantumiseen, palkkaukseen, sukupuolten tasa-arvoon tai uralla etenemisen haasteisiin. Tämä voi laskea henkilöstön luottamusta organisaatioon, laskea sitoutumista työyhteisöön ja työhön sekä aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuudesta yksilötasolla.

Edellä kuvatut muuttajat ja tekijät kulminoituvat yksilötasolla. Yksilöiden työelämän tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia suhteessa organisaation ja työyhteisön tavoitteisiin. Yksilön henkilökohtaiset tavoitteet voivat kohdistua tietyn aseman ja arvostuksen saavuttamiseen tai itsensä toteuttamisen tavoitteisiin.⁹⁷ Vaikka työ on vain taloudellisen hyvinvoinnin perusta, korostuu sen merkitys monessa suhteessa puolustusvoimien henkilöstölle ja etenkin sotilaille. Sotilaan ammatti oli ainakin joskus kutsumusammatti, jossa kouluttauduttiin yhden työnantajaan palvelukseen.

Vuonna 2012 alkaneen uudistuksen on todettu kehittävän asevelvollisuutta, mutta sen vaikutuksia yksilöiden työelämään ei vielä tiedetä. Esimerkiksi maastovuorokausien väheneminen vaikuttaa joukkojen suoritusvaatimusten saavuttamiseen, mutta myös henkilöstön taloudelliseen tilanteeseen. Maastoharjoitukset tuovat kouluttajatehtävissä toimiville kolmasosan vuosituloista. Niiden vähentäminen laskee henkilöstön tuloja ja lisää epävarmuutta henkilöstölle taloudellisen tilanteen heikentyessä, samalla kun yhteiskunta kiristää verotusta ja yleinen hintataso nousee. Taloudellinen epävarmuus vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden asunnon hankintaan, perhesuunnitteluun ja hankaloittaa tulevaisuuden suunnittelua. Nämä saattavat lisätä myös haasteita puolustusvoimille rekrytoida uutta henkilöstöä ja ylläpitää palveluksessa olevien motivaatiota. Organisaatiomuutoksilla ja -uudistuksilla voidaan saada positiivisia muutoksia esimerkiksi henkilöstön riittävyteen, mutta miten ylläpidetään yksilöiden motivaatiota tukea jatkuvaa muutosta ja uhkaa lakkauttamisista? Sotilailla on virkamieslain mukainen vel-

⁹⁶ Halonen, 2007, 77–78.

⁹⁷ Lämsä, Anna-Maija ja Hautala, Taru: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki, 2005, 10.

vollisuus siirtyä toiseen tehtävään ja toiselle paikkakunnalle. Vaikka lakkautukset eivät koskisikaan omaa joukko-osastoa, voi niiden antama esimerkki vaikuttaa luottamukseen ja sitoutumiseen koko organisaatiota kohtaan. Siirrot vaikuttavat toteutuessaan myös perhe-elämään, jolloin niiden uhka ja pelko koskettaa koko taloutta.

Puolustusvoimien henkilöstöryhmien yksilötason epävarmuuskokemukset voivat erota toisistaan monessakin suhteessa. Opistoupseereiden koulutusjärjestelmän lakkauttaminen on vaikuttanut opistoupseereiden määrän jatkuvaan vähenemiseen. Tällä on ollut vaikutusta myös koko organisaation osaamisen ja ammattitaidon katoamiseen. Opistoupseereiden tulevaisuuden tehtävät ja nousujohteisen uran jatkuminen saattaa myös olla haasteellista, koska tehtävien määrä vähenee tai ne siirtyvät tai yhdistyvät upseereiden tehtäviksi.

Tulevaisuudessa upseereiden urakierto hidastuu, kun sotilasläänien lakkauttamiset vaikuttavat upseereiden tehtävien määrän vähenemiseen. Lisäksi upseereiden jatkokoulutuksen jälkeen nousujohteisen uran jatkuminen saattaa olla haasteellista. Epävarmuus uralla etenemisestä ja tulevaisuuden haasteellisten tehtävien saamisesta, saattaa aiheuttaa puolustusvoimien korkeimmin koulutetun henkilöstöryhmän hakeutumisen siviilitehtäviin. Vakaa ja ennustettava ura on keskeinen tekijä sitoutumisen ja sitouttamisen kannalta⁹⁸. Osaavien upseereiden määrä on elinehto puolustusvoimien tulevaisuuden kannalta. Erityisesti nuorten osaavien upseereiden osaaminen tulisi tulevaisuudessa saada tehokkaammin puolustusvoimien käyttöön. Muutoin on vaarana, että heidät menetetään muille toimialoille. Myös muiden henkilöstöryhmien nuoria lahjakkuuksia tulisi hyödyntää tehokkaasti erilaisissa asiantuntijahankkeissa ja projekteissa.⁹⁹ Tämä toiminta olisi oikeudenmukaista osaavia yksilöitä kohtaan ja lisäisi myös yksilön työmotivaatiota.

Aliupseerit ovat perusyksikötason suurin henkilöstöryhmä ja heidän merkitys kouluttajina korostuu tulevaisuudessa. Aliupseereiden henkilöstöryhmä on nykymuodossaan uusi henkilöstöryhmä ja hakee monella tavoin paikkaansa. Tämä saattaa heijastua arvostuksen puutteena ammattiryhmää kohtaan, kun henkilöstöryhmällä ei ole samanlaista perinnettä ja mainetta kuin esimerkiksi upseereilla tai opistoupseereilla. Kouluttajien ammattitaito, motivaatio, hyvinvointi ja arvostus vaikuttavat monin tavoin puolustusvoimien suorituskykyyn¹⁰⁰. Epävarmuus henkilöstöryhmän tulevaisuudesta, palvelusehdoista, palkkausjärjestelmästä tai muista töihin negatiivisesti vaikuttavista asioista saattaa vaikuttaa puolustusvoimien keskeisen teh-

⁹⁸ Heiskanen ym. 2008, 91.

⁹⁹ Hänninen, Timo: Puolustusvoimat 2020 - huippuosaajia huippuorganisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö, 2011, 116.

¹⁰⁰ Halonen, 2007,43.

tävän, varusmiespalveluksen toteuttamiseen. Yksilöiden epävarmuuskokemukset leviävät sosiaalisen median ja ammattijärjestöjen eri foorumeiden kautta nopeasti ja tehokkaasti. Ei ole sama, miten yksilöt työpaikoillaan voivat. Rinnakkaisvaikutukset saattavat levitä nopeasti ja tehokkaasti joukko-osastoista toiseen.

Kouluttajat ovatkin kokeneet viime vuosina tehdyissä tutkimuksissa epävarmuutta ja epäselvyyttä puolustusvoimien tulevaisuuden kuvasta ja omasta työstään.¹⁰¹ Huoli ei välttämättä kohdistu ainoastaan työn menettämiseen, osaamisen kehittämisen tai jatkuvaan muutokseen. Epävarmuus voi kohdistua myös epäilyinä työn arvostettujen piirteiden katoamisena.¹⁰² Tämä voi näkyä yhteiskunnallisen tai koulutusalan arvostuksen puutteena, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksien puutteena tai ylipäättänsä kykenemättömyytenä saavuttaa haluttuja työelämän tavoitteita. Puolustusvoimien tulisi kyetä myös uudistusten aikana tarjoamaan henkilöstölleen sellaiset työskentelyolosuhteet, palvelussuhteen ehdot, palkkaus ja uralla eteneminen, että palvelus puolustusvoimissa muodostuisi mielenkiintoiseksi, nousujohteiseksi sekä kilpailukykyiseksi¹⁰³. Näihin osa-alueisiin puolustusvoimat pyrkii vastaamaan oikeanlaisella henkilöstöjohtamisellaan.

¹⁰¹ Halonen, 2007, 103.

¹⁰² Heiskanen ym. 2008, 91.

¹⁰³ Halonen, 2007, 43.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PÄÄMÄÄRÄT, KEINOT JA HAASTEET

Tässä luvussa tarkastelen puolustusvoimien henkilöstöjohtamista, jolla pyritään vastaamaan muun muassa edellisessä luvussa kuvattuihin puolustusvoimien toimintaympäristöön vaikuttaviin muutostekijöihin. Luvussa tarkastelen henkilöstöjohtamisen teoreettista taustaa sekä puolustusvoimien henkilöstöjohtamista sitoutumisen, osaamisen ja toimintakyvyn osalueiden kautta. Tavoitteena on luoda ymmärrys puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen keinovalikoimasta ja haasteista.

3.1 Henkilöstöjohtamisen teoreettinen tausta

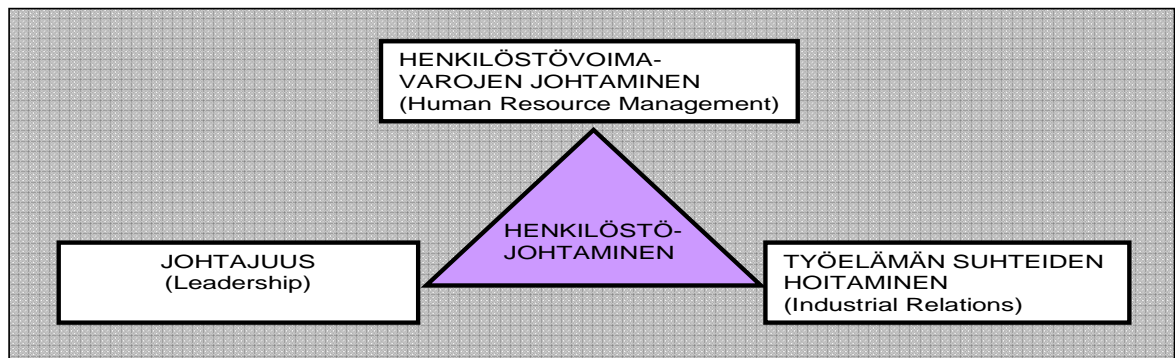
Henkilöstöjohtaminen on toimintaa, mikä kohdistuu ihmisiin työelämässä. Sen keskeinen ja nykypäivänä merkitykseltään kasvava toiminto on henkilöstön työelämän kehittäminen.¹⁰⁴ Lähes jokaisen organisaation julkilausumassa todetaan, että henkilöstö on sen tärkein voimavara. Työnantajilla ja työntekijöillä kuitenkin tunnustetaan tutkimusten mukaan olevan erilaiset tai jopa erisuuntaiset edut ajettavinaan työelämässä.¹⁰⁵

Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat tulee nojata luottamusta herättävään henkilöstöpolitiikkaan. Se jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin periaatteistoihin, joiden varassa päivittäisiä päätöksiä voidaan tehdä siten, että linjakuus ja yhtenäisyys säilyvät. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa ajallisesti pitkän tähtäimen strategiseen toimintaan ja päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Strateginen toiminta käsittää strategisen henkilöstöjohtamisen ja uudistusten ja muutosten johtamisen. Strategisen johtamisen tukijoukkoina ovat johtajat ja esimiehet, jotka mahdollistavat ja tukevat organisaation muuta johtoa pääsemään päämääriin ja tavoitteisiin. Uudistusten ja muutosten johtaminen ja toteuttaminen sisältävät esimiesten toimenpiteet muuttaa organisaatiokulttuuria ja vaikuttaa muutoksen sujuvuuden ja nopeuden kehittämiseen. Operatiivinen toiminta pitää sisällään organisaation infrastruktuurin johtamisen ja henkilöstön ohjauksen ja tukemisen. Operatiivinen toiminta on päivittäistä vuorovaikutusta ihmisten tai henkilöstöjohtamisen prosessien kanssa. Organisaation infrastruktuurin johtamisella luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio kehittyy ja toimii. Tämä merkitsee tehokkaiden rekrytointi- ja kehittämissprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien ja henkilöstöpalveluiden organisoimista ja johtamista. Henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen ovat henki-

¹⁰⁴ Sädevirta Jukka: Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. TYKES-projekti. Helsinki, 2004, Johdanto. Aineisto kirjoittajan hallussa.

¹⁰⁵ Sädevirta, 2004, 4.

löstöjohtamisen yksi keskeinen osa-alue. Sillä pyritään lisäämään henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luomaan edellytykset mahdollisimman motivoituneelle toiminnalle. Se voidaan ymmärtää organisaation henkisestä pääomasta huolehtimiseksi.¹⁰⁶ Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa klassisen mallin mukaan kolmeen osaan, johon kuuluvat johtajuus (Leadership), henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management) ja työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations). Käytännön johtamistyössä henkilöstöjohtamisen osa-alueet sulautuvat toisiinsa eikä niitä voida selvästi erottaa.¹⁰⁷



KUVA 4: Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako.¹⁰⁸

Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan ymmärtää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon, kuten työelämää säätelevän lainsäädännön ja työehtosopimusten määräysten hallinnan ja noudattamisen, yhteistoiminnan sekä riitojen käsitteily.¹⁰⁹ Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön inhimillinen ulottuvuus. Kirjallisuudessa usein erotetaan johtajuus (Leadership) eli ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen (Management) toisistaan, mutta jako on havaittu kovin keinotekoiseksi. Näitä kahta elementtiä ei voi täysin erottaa toisistaan, koska mitään asiaa ei voi johtaa muuten kuin ihmisten avulla.¹¹⁰ Tässä tutkimuksessa johtajuus ymmärretään johtajuutena ja esimiestoimintana, jolloin ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen on selkeämpää liittää osaksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.

Johtajuus ja esimiestyö voidaan määritellä arvo- ja valtalatautuneena ihmisten välisenä vastuullisena vaikuttamisen prosessina. Siinä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saa-

¹⁰⁶ Viitala, 2002, 15–16.

¹⁰⁷ Viitala, 2002, 12.

¹⁰⁸ Viitala, 2002, 12.

¹⁰⁹ Viitala, 2002, 14.

¹¹⁰ Lämsä ja Hautala, 2005, 207; Viitala, 2002, 69.

vuttamiseksi mahdollistuisi.¹¹¹ Pauli Juuti näkee viime aikoina omaksutun näkökulman mukaan johtamisen yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja yhteisen suunnan etsimiseksi.¹¹² Toisin sanoen johtajat ja esimiehet rohkaisevat ja kannustavat työntekijöitään, motivoivat, innostavat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät, neuvovat, tukevat eteenpäin ja määrittelevät tavoitteita. Samalla johtajat ja esimiehet auttavat ylittä johtoa saavuttamaan organisaation päämäärää ja toteuttamaan strategioita, kun he tukevat alaisiaan heidän omissa tehtävissään. Esimiestyö onkin näiden kahden tason välimaastossa tapahtuvaa toimintaa, joka luo esimiehille haasteen olla samalla johtaja, esimies ja johdettava.¹¹³ Viime kädessä johtajuuden kautta välitetään organisaation strategiat, arvot, päämäärät ja tavoitteet henkilöstölle. Johtajuudella ja omaksutulla toimintapolitiikalla luodaan uskottavuutta ja innostetaan henkilöstöä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden luottamus organisaation johtoon ja sen edustamiin arvoihin, oikeudenmukaisiin toimintaperiaatteisiin ja työntekijöistä huolehtimiseen sekä yksilölliseen kohtaamiseen tukevat henkilöstön voimavaroja ja hyvinvointia.¹¹⁴

3.2 Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on sitoutunut henkilöstö

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle.¹¹⁵ Sitoutuminen voidaan ymmärtää motivaatiota laajempänä käsitteenä. Työelämässä sitoutuminen kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai organisaation osana omaa elämänsä ja itsensä osana organisaatiota ja työyhteisöä. Sitoutuminen näkyy ihmisten työelämässä kolmella tavalla. Ensinnäkin sitoutuminen näkyy siinä, miten paljon henkilöstö on valmis tekemään organisaation hyväksi asioita, jotka ylittävät heidän perustehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen merkitsee organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä sekä yksilöiden halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy yksilöiden haluna pysyä organisaation jäsenenä.¹¹⁶ Sitoutumisessa on erotettavissa kolme keskeistä ominaisuutta: 1. kohde 2. luonne 3. voimakkuus. Ihminen sitoutuu työelämässään moniin kohteisiin eri tilanteissa, kuten työtehtävään, ammattiin, organisaatioon, projektiin ja toisiin ihmisiin. Esimerkiksi lääkärit, juristit ja upseerit ovat yleensä sitoutuneita ammattiinsa ja sen arvoperusteisiin. Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan mukaan voimakas ammatin arvoperusta ja ihmisen ammatillinen asiantunti-

¹¹¹ Lämsä, ja Hautala, 2005, 207.

¹¹² Juuti, Pauli: Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Teoksessa Syvänen Topi ja Mikkonen Katja: Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. SITRA:n selvityksiä 65. Taloustutkimus Oy. Helsinki, 2011, 80. <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia65.pdf>. (Viitattu 5.2.2013).

¹¹³ Viitala, 2002, 14 ja 68.

¹¹⁴ Simola, Ahti ja Kinnunen, Ulla: Organisaation hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu, 2005, 133.

¹¹⁵ Viitala, 2002, 16.

¹¹⁶ Viitala, 2002, 162.

juus vaikuttaa siihen, että tällainen ihminen sitoutuu ensisijaisesti ammattiinsa kuin organisaatioon.¹¹⁷

Luonteen näkökulmasta tieteellisissä tutkimuksissa viitataan usein John Meyerin ja Natalie Allenin kolmitasoiseen sitoutumiseen: 1. tunneperäinen sitoutuminen (affective commitment) 2. jatkuvuusperusteinen sitoutuminen (continuance commitment) 3. normatiivinen sitoutuminen (normative commitment).¹¹⁸ Tunneperäinen sitoutuminen pohjautuu henkilöstön arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen ja henkilöstö kokee työn itsessään arvokkaaksi. Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen syvin muoto ja sitä voi äärimuodossaan nimittää intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntavaksi. Työstä muodostuu tällöin elämänsuunnitelman ydin ja sitä keskeisesti ohjaava voima ja työ koetaan hyödyllisemmäksi kuin se, että työtä ei tehtäisi tai sitä tehtäisiin jossain muualla.¹¹⁹ Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa ihmisiä sitouttaa organisaatiosta lähtemisen riskit ja siitä johtuva taloudellinen menetys.¹²⁰ Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että ihmiset sitoutuvat työn tekemiseen yhteisöllisten ja kulttuuristen normien takia, joiden noudattamista pidetään arvokkaana. Toisin sanoen, työ koetaan velvollisuudeksi, joka tulee tehdä niin hyvin kuin mahdollista.¹²¹

Sitoutumisen voimakkuudessa palkkioperusteisella sitoutumisella voidaan ymmärtää aineellisten (kannusteet, palkka ja muut materiaaliset edut), psykologisten (kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet) ja sosiaalisten (mukavat työkaverit, hyvä työilmapiiri) palkkioiden saantimahdollisuuksia. Sitoutumista näin ollen voi ohjata palkkio, joka mahdollistaa jonkun ihmiselle itselleen tärkeä päämäärän, kuten arvostetun työpaikan tai korkean palkan saavuttamisen. Tämä lisää henkilöstön sitoutumista ja vastaavasti palkkioiden puuttuminen vähentää sitä.¹²²

Luottamusperusteinen sitoutuminen sisältää moraalisia ja tunneperäisiä aineksia ihmisten velvollisuudesta työtään ja työpaikkansa menestystä kohtaan. Organisaatiossa on varmistuttava siitä, että henkilöstö tulee osalliseksi heille kuuluvista oikeuksistaan. Tällaisia oikeuksia ovat muun muassa kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, oikeus hyvään työhön ja työyhteisöön sekä inhimilliseen ja tasapuoliseen kohteluun. Edellä mainitut tekijät ovat luottamusperusteisen sitoutumisen peruslähtökohtia, jotka lisäävät henkilöstön kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan. Henkilöstön oikeuksien ja velvollisuuksien välisen vastavuoroisuuden ym-

¹¹⁷ Lämsä, ja Hautala, 2005, 92.

¹¹⁸ Meyer, John P. ja Allen, Natalie J: Commitment in the workplace. Theory, research and application. Thousands Oaks: Sage Publications, Inc, 1997, 11.

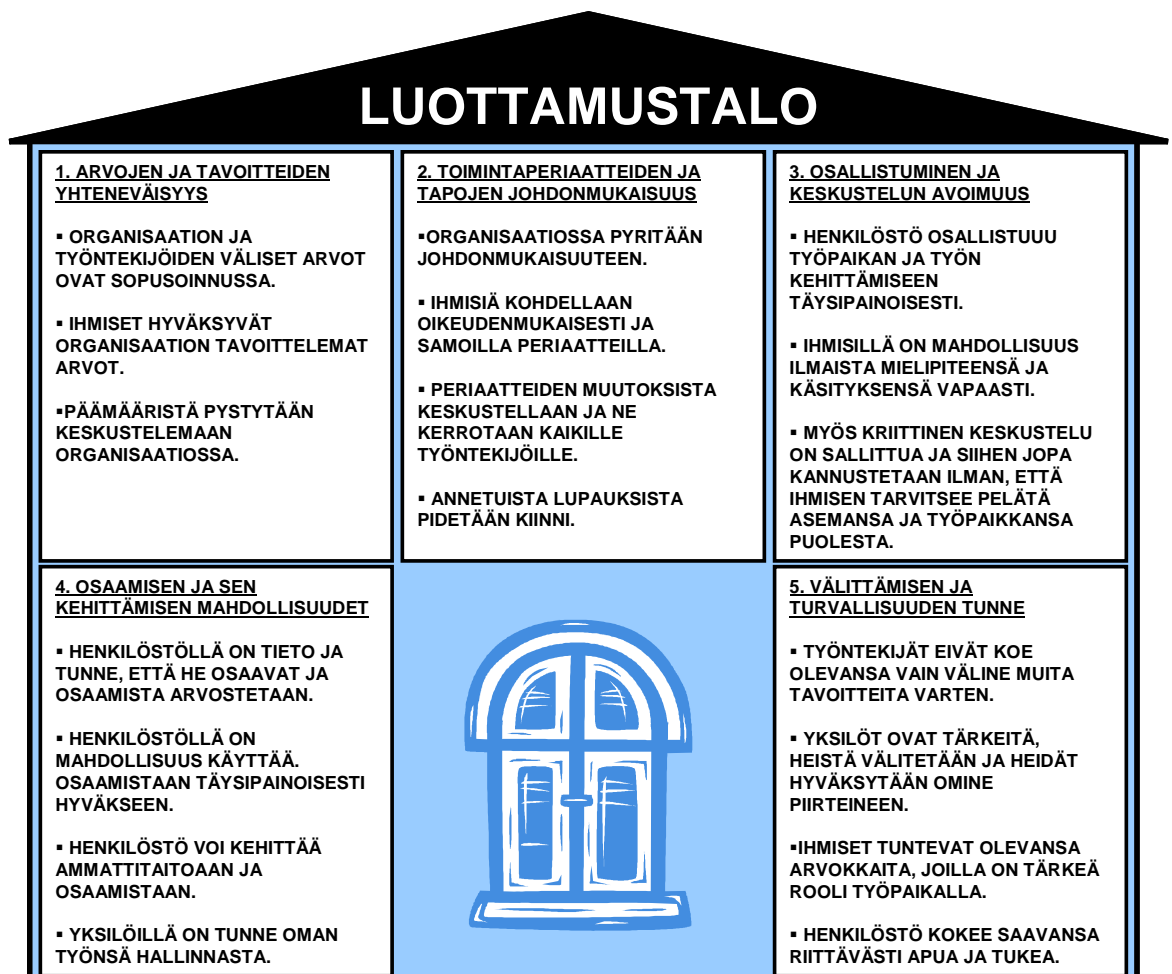
¹¹⁹ Lämsä ja Hautala, 2005, 93.

¹²⁰ Viitala, 2002, 163.

¹²¹ Lämsä, ja Hautala, 2005, 94.

¹²² Lämsä, ja Hautala, 2005, 95.

märtäminen on keskeistä organisaation ja työntekijöiden luottamussuhteessa. Luottamusperusteinen sitoutuminen ei synny hetkessä, mutta se voi kadota hyvin nopeasti. Kuvassa 5 kuvatut tekijät ovat tärkeitä organisaatioon kohdistuvan luottamuksen kautta tapahtuvan sitoutumisen rakentamisessa.¹²³



KUVA 5: Luottamustalo.¹²⁴

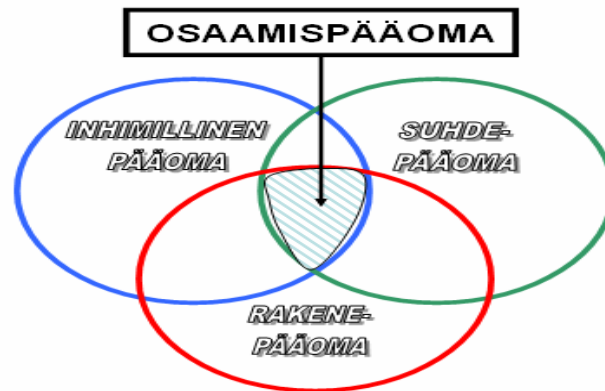
3.3 Osaamispääoma henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen lähtökohta

Osaamisen johtamiseen on alettu viime vuosina kiinnittämään huomiota osana henkilöstöjohtamista, kun tutkijat ovat huomanneet, että menestyville organisaatioille on ominaista niiden toimintaa kehittävä oppimiskulttuuri. Osaamisen johtamisesta on tullut organisaatioiden tavoitteellista ja systemaattista organisaation osaamispääoman kehittämistä, joka perustuu perustehtävään, visioon ja strategiaan. Osaamispääomalla voidaan ymmärtää aineetonta pääomaa, jonka avulla voidaan kokonaisvaltaisesti johtaa ja kehittää organisaation henkilöstövoimavaroja.¹²⁵

¹²³ Lämsä ja Hautala, 2005, 96–97.

¹²⁴ (Mukailtu) Lämsä ja Hautala, 2005, 97.

¹²⁵ Myyry, Liisa: Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Työelämän kehittämissuunnitelma, Raportteja N:o 60, Helsinki, 2008, 5. WWW.tekes.fi/julkaisut.



KUVA 6: Osaamispääoman osa-alueet ja viitekehys.¹²⁶

Inhimillinen pääoma muodostuu organisaation johdon ja henkilöstön osaamisesta, motivaatioista ja sitoutumisesta organisaatioon.¹²⁷ Henkilöstön tiedot, taidot ja kokemukset nousevat usein keskiöön tarkasteltaessa ihmisten osaamista. Näiden lisäksi inhimillinen pääoma kattaa myös motivaation, käyttäytymisen, kyvyn oppia uutta sekä fyysisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin ja arvot. Jaksamisen ja voimavarojen lisäksi henkilöstöllä täytyy olla tahtoa käyttää inhimillistä pääomaansa työssään.¹²⁸ Henkilöstöjohtaminen koskettaa organisaation inhimillistä aluetta. Henkilöstö on voimavarana hauras ja henkilöstön vaihtuminen kerralla kokonaan vaikuttaisi organisaation toimintaan negatiivisesti. Näin ollen inhimillisestä pääomasta huolehtiminen ei ole vain henkilöstöasioista huolehtivien henkilöiden tehtävä, vaan vaatii koko henkilöstön ja johdon yhteistyötä.¹²⁹

Rakennepääomaan kuuluvat organisaation sisäiset rakenteet, johon sisältyvät muun muassa osaamistarpeen tunnistaminen, tarvittavan osaamisen hankkiminen ja olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen.¹³⁰ Rakennepääomaa voidaankin pitää inhimillisen pääoman hyödyntämisenä. Rakennepääoman hyödyntämisessä korostuu organisaation toimintakulttuuri ja toimintatavat, jotka sisältävät muun muassa osaamisjärjestelmät, johtamiskulttuurin ja ilmapiirin. Osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat organisaatioon kehittyneitä käytäntöjä henkilöstön osaamisen tunnistamiseksi ja kehittämiseksi. Tällaisia ovat kehityskeskustelut, osaamisen kartoitus ja kehityssuunnitelmat, joiden toimivuutta ja toteutumista seurataan. Johtamiskulttuuria vastaavasti ilmentävät esimerkiksi organisaation henkilöstövoimavarojen oikeudenmukainen jakaminen, henkilöstön kokemukset reilusta johtamisesta sekä oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta. Usein oikeudenmukaiset ja reilut menettelytavat ovat usein tärkeämpiä kuin päätöksen lopputulos. Ilmapiiri vastaavasti vaikuttaa muun muassa siihen,

¹²⁶ Ojala, Leenamajja: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Porvoo, 2008, 60.

¹²⁷ Ojala, 2008, 58.

¹²⁸ Myyry, 2008, 6–7.

¹²⁹ Viitala, 2002, 10–16.

¹³⁰ Ojala, 2008, 60.

kuinka helposti tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisöissä ja organisaatiossa.¹³¹ Rakennepääoma on arvosidonnaista, koska organisaation arvot vaikuttavat kiinteästi koko organisaation toimintakulttuuriin. Rakenteita muuttamalla ja kehittämällä on mahdollista vaikuttaa organisaation ihmisten toimintaan, ajattelumalleihin ja ihmisten tapaan ymmärtää asioita ja siten koko organisaation vision ja strategian toteutumiseen.¹³²

Suhdepääoma kuvaa organisaation sisäisiä suhteita, joilla voidaan ymmärtää organisaation johdon ja henkilöstön välisiä suhteita. Lisäksi suhdepääoma käsittää organisaation verkostoja ja ulkoisia suhteita yhteistyökumppaneihin. Suhdepääoman muodostuminen vaatii inhimillistä pääomaa ja siitä huolehtimista toimivien rakenteiden avulla, joissa korostuu molemmin puoleinen luottamus johdon, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden välillä. Osaamispääoma on siis osaamisen johtamista, jonka tavoitteena on kehittää ja vahvistaa organisaation ja siellä toimivien henkilöiden osaamista kokonaisvaltaisesti.¹³³ Keskeistä on yksilöiden osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tapahtuva organisaation oppiminen, joka on suunnitelmallista ja perustuu osaamistarpeeseen. Aineettoman pääoman kehittämisessä korostuu tiedon jakaminen ja yhteisen näkemyksen luominen sekä niiden soveltaminen organisaation käytännön työssä.

OSAAMISPÄÄOMA		
INHIMILLINEN PÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA	SUHDEPÄÄOMA
<p><u>Henkilöstön määrä ja laatu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ikä - Koulutus - Kokemus. <p><u>Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtaiset ominaisuudet (tiedot, taidot, kokemus, tahto ja asenne) - Työhallinta - Sitoutuminen organisaatioon. <p><u>Motivaatio, kyky oppia ja työhyvinvointi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Työssä jaksaminen - Tahto käyttää inhimillistä pääomaa - Halu oppia - Organisaation vuorovaikutussuhteet. 	<p><u>Henkiset rakenteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arvot - Oppimiskulttuuri - Johtamiskulttuuri - Toimintakulttuuri - Ilmapiiri. <p><u>Järjestelmät ja prosessit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointijärjestelmä - Henkilötietojärjestelmä - Työhyvinvointijärjestelmä - Osaamisen kehittäminen mm: (osaamisstrategia, osaamistarve, osaamisen kartoitus, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmat, koulutus, työssä oppiminen, organisaation oppiminen, hiljaisen tiedon välittäminen) - Osaamisen jakaminen. <p><u>Teknologia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietoverkot - Tietotekniikka - Jakamisen teknologiat. 	<p><u>Organisaation sisäiset suhteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation johdon ja henkilöstön vuorovaikutus ja suhteet. <p><u>Ulkoiset suhteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Suhteet yhteistyökumppaneihin - Suhteet osaamisen tuottajiin - Suhteet osaamisen yhteisöihin. <p><u>Verkostot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkostojen luominen ja ylläpito.

KUVA 7: Osaamispääoman kokonaisuus.¹³⁴

¹³¹ Myyry, 2008, 6–7.

¹³² Ojala, 2008, 60.

¹³³ Myyry, 2008, 9.

¹³⁴ Mukailtu Hänninen, 2011, 61.

3.4 Puolustusvoimien henkilöstöjohtaminen

Edellä esittämäni sitoutumisen ja osaamispääoman johtamisen päämäärät ovat integroitu puolustusvoimissa henkilöstöjohtamisen kokonaisuudeksi. Sen avulla pyritään turvaamaan puolustusvoimille määrältään ja laadultaan ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö poikkeus- ja normaaliolojen tehtäviin. Henkilöstöjohtamisen periaatteita ovat ihmisten tasa-arvoinen ja yksilöllinen kohtaaminen, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus sekä rehti avoimuus ja vuorovaikutus. Henkilöstöjohtamista tuetaan ylläpitämällä ja kehittämällä henkilöstöjärjestelmää, joka muodostuu henkilöstörakenteesta, henkilöstöalan prosesseista, menettelytavoista ja tietojärjestelmistä sekä näitä tukevasta tutkimustoiminnasta. Puolustusvoimien henkilöstöjärjestelmän kehittämisen tavoitteena on painopisteen siirtäminen henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen.¹³⁵

Puolustusvoimien noudattama henkilöstöpolitiikka perustuu puolustushallinnon hyvän ja vastuullisen työnantajan henkilöstöpolitiikkaan. Sen lähtökohtana ovat eettiset lähtökohdat, jotka korostavat oikeudenmukaisuutta, tasavertaisuutta, yksilön kunnioittamista, vastuuntuntoa, isänmaallisuutta, luotettavuutta ja uskottavuutta.¹³⁶ Valtionneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon linjaukset ja Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia (HE-PO) ohjaavat puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen ja henkilöstörakenteen kehittämistä. Puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen johtamisen päämäärät ja suuntalinjat määritellään puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (HESTRA). Henkilöstöstrategia 2005:n on yksi keskeisimmistä puolustusvoimien henkilöstöjohtamista ohjaavista asiakirjoista, jonka tavoitteena on tukea puolustusvoimien kehittämistä ja ohjata puolustusvoimien henkilöstöjohtamista.¹³⁷

Puolustusvoimien henkilöjohtamisen painopiste on esimiestoiminnassa ja johtajuudessa. Esimiestoiminnassa korostuu johtajien kyky saada ihmiset näkemään tulevaisuus ja yhteiset tavoitteet konkreettisena ja ymmärrettävinä. Tavoitteet ja niiden toteutuminen kuvataan tosiasioihin perustuen ja näin lisätään ihmisten sitoutumista joukkoon, sen toimintaan ja tavoitteisiin. Puolustusvoimissa esimiestoimintaa ja toimintakulttuuria kehitetään eriasteisilla esimiesvalmennuksilla sekä annetaan muutosjohtamista tukevaa koulutusta ja valmennusta. Henkilöstöstrategiassa on määritetty henkilöstöjohtamisen pääpainopistealueet, jotka ovat henkilöstön 1) saatavuus ja sitoutuminen, 2) osaaminen ja 3) toimintakyky.¹³⁸

¹³⁵ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Juvenes Print, 2012, 7.

¹³⁶ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka, 2.

¹³⁷ Laaksonen, Marko: Tärkein voimavaramme! – Henkilöstödiskurssi henkilöstöstrategian valossa. Teoksessa Huhtinen Aki-Mauri (toimittanut): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maan-puolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 16. Edita Prima Oy. Helsinki, 2006, 66.

¹³⁸ Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia, 2005, 13.

3.4.1 Saatavuus ja sitoutuminen

Henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen tavoitteeksi on puolustusvoimissa asetettu tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistaminen. Henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen näkökulmaan sisältyy työnantajakuva ja rekrytointi, tehtävä-, henkilö- ja urasuunnittelu sekä palkitseminen ja palvelussuhteiden ehdot. Näitä kehittämällä pyritään luomaan edellytykset henkilöstön saatavuudelle ja sitoutumiselle, puolustusvoimien työntajakuvalle ja sen kilpailukyvyille. Puolustusvoimien tehtävä-, henkilö- ja urasuunnittelulla pyritään siihen, että tehtävien vaatavuus ja työn sisältö sekä yksilöiden osaaminen, kokemus ja halukkuus vastaavat toisiaan.¹³⁹ Puolustusvoimien henkilöstö- ja urasuunnittelua (HENKURA) ohjaa pääesikunnan suunnitteluosasto. Puolustusvoimien tavoitetilan mukaisesti henkilöt valitaan tehtäviä varten. HENKURAN tavoitteena on, että yksilölle suunnitellaan seuraavia tehtäviä puolustusvoimien tarpeen mukaan. Tehtävät perustuvat yksilöiden osaamiseen, kokemukseen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä kehittymismahdollisuuksiin.¹⁴⁰

Operatiivisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimiehillä on tärkeä rooli kartoittaa ja kehittää yksilöiden osaamista, kokemusta ja halukkuuksia ja sitä kautta olla tukemassa yksilöiden urasuunnittelua. Tällaisia tilaisuuksia ovat muun muassa kehityskeskustelut, joissa yksilöt ilmaisevat oman halukkuutensa seuraavista tehtävistään ja suuntautumisvaihtoehdoistaan. Kehityskeskusteluissa ilmitulleilla yksilöiden mielipiteillä ja halukkuuksilla tulevista tehtävistä on merkitystä, mutta henkilö- ja urasuunnitelmat ovat kuitenkin organisaation näkemys henkilöstöstä, johon vahvasti vaikuttaa organisaation tarve¹⁴¹.

Puolustusvoimien henkilöstö- ja urasuunnittelu sopii parhaiten upseereille, joille upseerin koulutusrytmi antaa selkeän vaiheistuksen jatko- ja täydennyskoulutuksineen sekä aiemmissa tehtävissä hankkima osaaminen ja kokemus muodostavat pääosan seuraavan tehtävän edellyttämästä osaamisesta. Vastaavasti aliupseereiden kohdalla tilanne ei ole näin selkeä. Aliupseeriston osaamista kehittävä koulutusjärjestelmä liittyy tehtävärakenteeseen ja se on kolmiporainen, jossa on erotettavissa perustaso, keskitaso ja mestarivaihe.¹⁴² Toisin sanoen aliupseeriston uralla eteneminen ja vaativimpien tehtävien saavuttaminen ovat riippuvaisia heidän osaamisen ja kokemuksen karttumisesta. Tässä keskiöön nousee aliupseeriston koulutusjärjestelmän suorittamisen lisäksi esimiesten toimenpiteet mahdollistaa osallistuminen erilaisiin

¹³⁹ Puolustusvoimien Henkilöstrategia, 2005, 13.

¹⁴⁰ Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa. Urapilotointi-tukiryhmän loppuraportti. Henkilöstöosasto. Helsinki, 2009, 14.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asiant/5_Puolustusvoimat.pdf. (Viitattu 9.7.2012).

¹⁴¹ Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, 2009, 14.

¹⁴² Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, 2009, 14.

koulutustilaisuuksiin. Nämä toimenpiteet saattavat lisätä työn mielekkyyttä ja halua kehittyä työssä, varsinkin sellaisilla henkilöstöryhmillä ja tehtävissä, joissa uramahdollisuuksia on vähän.¹⁴³

Puolustusvoimien palkkaus muodostuu tehtävän vaativuuden (VAATI-osa) ja henkilökohtaisesta työsuorituksen (HENKI-osa) mukaan. Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa on esimiehillä keskeinen rooli, koska työsuorituksen arviointi tehdään kehityskeskustelun yhteydessä. Kaikilla henkilöstöryhmillä on erilainen tehtäväkohtainen palkkaluokka. Palkkausjärjestelmän HENKI- ja VAATI-osista sovitaan virkaehtosopimuksissa. Lisäksi organisaation, yksikön tai ryhmän tuloksellisuuden perusteella voidaan maksaa tulospalkkiota, jota toistaiseksi ei makseta puolustusvoimien henkilöstömenojen säästövelvoitteiden vuoksi.

3.4.2 Osaaminen

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen tavoitteena on, että se vastaa toimintaympäristön ja organisaation muutoksiin.¹⁴⁴ Osaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä niiden soveltamista muuttuvissa ja erilaisissa toimintaympäristöissä.¹⁴⁵ Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen voidaan ymmärtää puolustusvoimien suorituskyvyn varmistamiseksi liittyvänä toimintana, jolla ohjataan puolustusvoimien henkilöstön, organisaation ja toimintatapojen kehittämistä. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaaminen varmistetaan integroimalla urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen kiinteästi toisiinsa.¹⁴⁶

Organisaatiotasolla puolustusvoimat pyrkii analysoimaan toimintaympäristöjä ja tunnistamaan muutostarpeita ja sitä kautta määrittelemään yksilö- ja organisaatiotasolle tarvittavat osaamisvaatimukset. Puolustusvoimissa osaamisen määrittely perustuu tehtävärakennemalliin, jossa osaamisvaatimukset on asetettu tehtävän sisällön, vastuun, johtamisen ja yleisen osaamistason mukaan.¹⁴⁷ Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään monipuolisesti osaamisen kehittämisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keinovalikoimaa, joihin kuuluvat puolustusvoimien koulutusjärjestelmä, työssä oppiminen, kurssit, tutkinnot, työkierto, urakierto, osaamisen näytöt ja olemassa olevan osaamisen tunnustaminen.¹⁴⁸ Työyhteisötasolla luodaan konkreettiset edellytykset yksilöiden osaamisen kehittämisen mahdollistamiseksi ja edellä

¹⁴³ Leinonen ym. 2008, 89.

¹⁴⁴ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 19.

¹⁴⁵ Toiskallio, Jarmo ja Salonen, Timo: Osaaminen, toimintakyky ja suorituskyky. Teoksessa Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia: Asiantuntijaryhmän näkemyksiä ja ajatuksia, PEkoul-os ja asiantuntijaryhmä, MPKK:n julkaisusarja 1 n:o 1, 2004, 27.

¹⁴⁶ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 19.

¹⁴⁷ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 19.

¹⁴⁸ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka, 3.

esitettyjen keinovalikoimien käytännön toteutumiselle. Lisäksi työyhteisötasolla määritetään käytännön työssä tarvittavat osaamisvaatimukset ja yksilöiden henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen tavoitteet.¹⁴⁹ Yksilötason keskeisin tavoite on jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen, mikä vaikuttaa yksilön ammatilliseen kehittymiseen ja sitä kautta edelleen osaamistason kehittymiseen. Oppiminen tuo luottamusta omaan ammatilliseen osaamiseen, siihen liittyviin tulevaisuuden haasteisiin sekä lisää motivaatiota ja työhön sitoutumista.¹⁵⁰ Yksilöiden osaaminen muuttuu työyhteisön ja organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Juuri tästä tavoitteesta on henkilöstöjohtamisessa kysymys.

3.4.3 Toimintakyky

Puolustusvoimien toimintaympäristö edellyttää henkilöstöltä korkeaa eettistä, psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä sekä terveyttä, jotka yhdessä muodostavat henkilöstön työkyvyn perustan. Työkyvyssä on kysymys henkilöstön voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta.¹⁵¹ Henkilöstön toiminta- ja työkyky nähdään puolustusvoimissa keskeiseksi tekijäksi rakennettaessa ja ylläpidettäessä organisaation suorituskykyä. Strategiset asiakirjat painottavat puolustusvoimien toiminta- ja työkuiltuurin merkitystä henkilöstön toimintakyvyn tukemisessa. Puolustusvoimat noudattaa toiminnassaan hyvän työnantajan periaatteita, joilla pyritään varmistamaan myös muutostilanteissa yksilöiden toimintakyky ja hyvinvointi.¹⁵² Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikassa määritetään, että henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi on kiinnitettävä huomiota työssä jaksamiseen, työyhteisöjen johtamiseen ja toimintatapoihin.¹⁵³

Organisaatiotasolla puolustusvoimat pyrkii edistämään henkilöstön liikunnallisia ja terveellisiä elämäntapoja, työterveydenhuollon käytäntöjen ja ennakoivien menettelytapojen varmistamista sekä tukemalla perheystävällistä työkuiltuuria.¹⁵⁴ Työhyvinvoinnin kehittäminen on puolustusvoimissa liitetty osaksi toiminnan ja resurssien suunnittelu- ja seurantaprosessia. Tämä tarkoittaa hallintoyksiköiden hyvinvointitoimikuntien aktiivista toimintaa työhyvinvoinnin lisäämiseksi, jotka kirjataan myös vuosittain tulossopimuksiin.¹⁵⁵ Työyhteisötasolla esimiesten vastuulla ovat työilmapiirin rakentaminen, henkilöstön kannustaminen, henkilös-

¹⁴⁹ Puolustusvoimien henkilöstrategia, 2005, 15.

¹⁵⁰ Halonen, 2007, 64.

¹⁵¹ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka, 3.

¹⁵² Puolustusvoimien henkilöstrategia, 2005, 17.

¹⁵³ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka, 3.

¹⁵⁴ Puolustusvoimien henkilöstrategia, 2005, 17.

¹⁵⁵ Puolustusvoimat: Työhyvinvointi puolustusvoimissa. Puolustusvoimien yleisohje työhyvinvointitoiminnasta. HE924, 2008.

tövoimavarojen ylläpito ja edistäminen sekä vastuu jokaisen yksilön työhyvinvoinnista. Työyhteisötasolla pyritään luomaan edellytykset jokaisen yksilön toimintakyvyn ylläpidolle ja kehittämiseksi sekä mahdollistaa jokaisen henkilön vaikuttaminen työyhteisönsä ja työnsä kehittämiseen ja turvallisuuteen.¹⁵⁶

Puolustusvoimien jokaisella henkilöllä on vastuu omasta ja työtovereidensa hyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta, mikä tulisi näkyä yksilöiden rakentavana toimintana työyhteisössä.¹⁵⁷ Lisäksi Laki puolustusvoimista velvoittaa ammattisotilaita ylläpitämään virkatehtävien edellyttämää ammattitaitoa ja kuntoa. Sotilaiden kenttäkelpoisuutta ja fyysistä työkykyä arvioidaan säännöllisesti suoritettavilla terveystarkastuksilla ja – kyselyillä, kuntotesteillä sekä työaikaisilla ja vapaa-ajan liikuntatapahtumilla. Siviilityöntekijät voivat osallistua kuntotesteihin vapaaehtoisuuteen perustuen.¹⁵⁸ Henkilöstön eettistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä pyritään edistämään työyhteisöjen kehittämishankkeilla, esimiestoiminnalla ja jokaisen yksilön vastuullisella toiminnalla. Toimintakykyä arvioidaan esimies- ja johtajuus arvioinneilla, työilmapiirikyselyillä, itsearvioinneilla, kehityskeskusteluissa ja muissa keskusteluissa.¹⁵⁹ Yksilöiden toimintakyvyn kehittämiseksi luodaan yksilöiden valmius toimia tilanteen mukaisesti, luovasti ja vastuullisesti ympäristöissä, jolle tyypillisiä ovat muutokset, epävarmuus, ristiriitaisuudet ja yllätyksellisyys.¹⁶⁰

3.5 Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen haasteet

Puolustusvoimien toimintaa on leimannut koko 2000-luvun kokonaisvaltainen kehittäminen. Puolustusvoimissa on käynnistetty samanaikaisesti useita eri kehittämishankkeita ja muutoksia, jolloin muutosten toteuttamiseen ei ole riittävästi resursseja, kireissä aikatauluissa ei pysytä ja hankkeet venyvät. Tällöin vaarana on se, että uudet käytännöt eivät ehdi vakiintua, kun niitä jo muutetaan.¹⁶¹ Tutkimusten mukaan jatkuvat muutokset ja uudistukset kuormittavat henkilöstön hyvinvointia ja henkilöstö on huolissaan työn jatkuvuudesta, omien taitojen riittämisestä, jaksamisesta ja muutoksista palkkauksessa ja työn organisoinnissa.¹⁶²

¹⁵⁶ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka, 4.

¹⁵⁷ Puolustusvoimien Henkilöstrategia, 2005, 12.

¹⁵⁸ Laki puolustusvoimista.2007/551 4. luku, 43 §. Puolustusministeriö.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551#L4P43>. (Tarkistettu 5.4.2013).

¹⁵⁹ Puolustusvoimien henkilöstrategia, 2005, 17.

¹⁶⁰ Toiskallio ja Salonen, 2004, 35.

¹⁶¹ Kymäläinen, Antti: Puolustusvoimia vaivaa kehittämissä. Teoksessa Huhtinen Aki-Mauri ja Rantapelkonen Jari (toimittaneet): Sirpaleita sotilaskulttuurin rajoilta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisu-sarja 2. Edita Prima Oy. Helsinki, 2006, 113.

¹⁶² Leinonen ym. 2008, 47.

Antti Kymäläisen mukaan puolustusvoimia vaivaa kehittämismania, jossa hyvässä tarkoituksessa tehty kehittäminen kääntyy organisaatiota itseään vastaan. Hänen mukaansa kehityskeskustelut ja työilmapiirikyselyiden purkutilaisuudet joudutaan valitettavan usein ”juoksemaan läpi” kiireen vuoksi.¹⁶³ Tällaisella kehityssuunnalla voi olla erittäin ikäviä seurauksia henkilöstön luottamuksen rakentamiselle ja yksilöllisen oikeudenmukaisuuden tunteelle. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin erittäin keskeinen tilaisuus yksilöiden tulevaisuuden kannalta, jossa käsitellään yksilöiden palkkaukseen ja uraan liittyviä asioita. Jos tähän ei ole riittävästi aikaa, mihin esimiestoimintaa ylipäättänsä tarvitaan? Toisaalta toimivassa työyhteisössä jatkuva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä ei voi perustua pelkästään yhteen tilaisuuteen, vaan sen tulee olla jatkuvaa. Kymäläisen mainitsemaa kehittämismaniaa tulee kuitenkin tarkastella myös kriittisesti. Toiminnan ja työelämän kehittäminen on välttämätöntä puolustusvoimien toimintaympäristön muutostekijöiden, työelämän kasvaneiden vaatimusten ja tehostamisvelvoitteiden johdosta. Puolustusvoimien jatkuva toiminnan kehittäminen ei poikkea tässä suhteessa muista julkisen tai yksityisen sektorin organisaatioista. Tosiasia on kuitenkin se, että puolustusvoimien toiminnan suuntalinjat sanelevat taloudelliset resurssit, joihin koko muu toiminta on suhteutettava.

Puolustusvoimien taloudellisten resurssien liikkumavara kuitenkin pienenee jatkuvasti ja henkilöstömenoja on vaikea hillitä, koska keskimääräinen henkilötyövuoden hinta nousee henkilöstörakenteen kallistumisen ja palkkakustannusten nousun johdosta. Puolustusvoimien mahdollisuudet hallita henkilöstömenojen kasvua perustuvat palkatun henkilöstön määrän vähentämiseen.¹⁶⁴ Tällainen kehitys luo jo periaatteellisen haasteen puolustusvoimien työnantajakuvalle ja henkilöstöjohtamiselle. Kuinka saadaan turvattua tulevaisuudessa osaava ja sitoutunut henkilöstö, jos organisaation mahdollisuudet hillitä henkilöstömenojen kasvua perustuu henkilöstön määrän vähentämiseen? Puolustusvoimissa on lisäksi lisätty määräaikaisten palvelusuhteiden määrää¹⁶⁵. Määräaikaisuuteen liittyy jo aiemmin esittämälläni tavalla epävarmuustekijöitä, jotka saattavat kuormittaa henkilöstön hyvinvointia ja karsia hyviä hakijoita sotilasammattia harkitsevien joukosta. Lisäksi määräaikaisuus ei ole perusteltua senkään takia, että sotilasammattiin opiskelu valmentaa koulutettavan vain yhden työnantajan palvelukseen.¹⁶⁶

Sitoutumisen näkökulmasta puolustusvoimien piirissä tehdyistä lähtökyselyistä on helppo havaita, että keskeisimmät syyt ennenaikaiselle irtisanoutumiselle olivat vuosina 2010–2011

¹⁶³ Kymäläinen, 2006, 113.

¹⁶⁴ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 33.

¹⁶⁵ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki, 2010, 10; Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki, 2011, 8; Kymäläinen, Helsinki, 2006, 116.

¹⁶⁶ Kymäläinen, Helsinki, 2006, 116.

haastavampi tai palkkauksellisesti parempi työ muualla ja uramahdollisuuksien puuttumisen. Lähtökyselyiden tuloksista ilmenee, että korkeasti koulutetut henkilöt hakeutuvat helpommin puolustusvoimien ulkopuolelle töihin.¹⁶⁷ Pekka Halosen mielestä puolustusvoimien kilpailukykyä muuhun yhteiskuntaan verrattuna on jo aiemmin heikentänyt palkkataso.¹⁶⁸ Halosen näkemystä palkkauksesta johtuvasta kilpailukyvyn heikkenemistä on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti. Puolustusvoimien palkkataso muuhun yhteiskuntaan nähden on monen henkilöstöryhmän osalta kohtuullinen. Esimerkiksi aliupseereiden ja opistoupseereiden, koulustausta huomioiden, kuukausi- ja tuntipalkkauksien keskiarvot ovat kilpailukykyisiä yksityiseen sektoriin ja valtion muihin toimialoihin verrattuna.¹⁶⁹ Suhteellinen palkkaero kasvaa kuitenkin tehtävän vaativuuden kasvaessa. Tämä korostuukin asiantuntijatehtävissä toimivien upseereiden kohdalla, joiden keskimääräinen palkkaus ei ole kilpailukykyinen yksityissektorin kanssa. Valtiosektorin suhteellinen palkkataso on viime vuosina parantunut suhteessa yksityissektoriin, mutta palkankorotuksia ei ole pystytty kohdentamaan työn vaativuuden perusteella. Tämä on heikentänyt valtion kilpailukykyä asiantuntija- ja johtajatasen tehtävissä.¹⁷⁰

Puolustusvoimissa tehdyn tasa-arvo kyselyn mukaan siviilit ja naiset kokivat hieman sotilaita useammin ongelmia palkkauksen oikeudenmukaisuudessa, mahdollisuuksissa uralla etenemisessä, työssä kehittämisessä, kouluttautumisessa ja päätöksentekoon osallistumisessa.¹⁷¹ Nousujohteisen uran ja haastavampien työtehtävien hankkiminen on kuitenkin vaikea toteuttaa kaikille henkilöstöryhmille, koska tehtävät ja työnkuvat ovat erilaisia eri henkilöstöryhmillä.¹⁷² Lisäksi henkilö- ja urasuunnitteluun asettavat haasteita valtiovallan määrittämät eläkeratkaisut. Portaittainen eläkeiän nostaminen ja elinaikakertoimen käyttöönotto ovat myöhästyttäneet eläkkeelle siirtymistä ja ovat tällä tavoin hidastaneet sotilaiden tehtävän kiertoa ja uralla vaativampiin tehtäviin etenemistä.¹⁷³ Keskustelua on herättänyt myös erityisesti aliupseereiden keskuudessa tyytymättömyys siihen, että kokemus ei mahdollista kokeneiden aliupseereiden toimimista kokemattomimpien upseereiden esimiehenä. Toisaalta kokemus osoitetaan vastaavasti palkkauksessa, jossa kokeneempi sotilas voi saada enemmän palkkaa samasta tehtävästä kuin kokemattomampi henkilöstöryhmästä riippumatta.¹⁷⁴

¹⁶⁷ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 18.

¹⁶⁸ Halonen, 2007, 43.

¹⁶⁹ Suomen virallinen tilasto (SVT): Palkkarakenne. Verkkojulkaisu. ISSN=1799-0076. 2011. Helsinki. http://www.stat.fi/til/pru/2011/pru_2011_2012-10-19_tie_001_fi.html (4.4.2013); Taloussanomien: <http://www.taloussanomien.fi/tyo-ja-koulutus/2012/01/02/kuka-tienaa-eniten-tunnilissa/201120006/139> (Viitattu 4.4.2013).

¹⁷⁰ Sipilä, Hannu: Palkkoja ei alenneta. Upseeriliiton verkkosivut. http://www.upseeriliitto.fi/files/3442/Paasihteerin_palsta.pdf. (Viitattu 3.4.2013).

¹⁷¹ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 24.

¹⁷² Halonen, 2007, 84.

¹⁷³ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 32.

¹⁷⁴ Leinonen ym. 2008, 67.

Esimiehellä on keskeinen vastuu oman henkilöstönsä ja työyhteisönsä osaamisen kehittämisestä ja tarvittavien oppimisedellytysten luomisesta. Osaamisen kehittämisessä on kuitenkin aikaisempien tutkimusten mukaan ilmennyt paljon haasteita. Nämä tulevat esille siinä, että opetustilaisuuksiin on vaikea päästä ja ne ovat kestoaltaan niin pitkiä, että henkilöstön vajaukset vaikuttavat työyhteisön toimintaan.¹⁷⁵ Esimiesten haasteeksi nouseekin se, kuinka henkilöstö voidaan irrottaa täydennyskoulutuksiin tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ilman että se vaikuttaa perustehtävän toteuttamiseen. Tulevaisuuden toimintaympäristö edellyttää yksilöiltä kokonaisvaltaista osaamista, mutta myös erikoistunutta, syvää ja kapea-alaista osaamista.¹⁷⁶ Tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii työssä oppimisen lisäksi myös jatkuvaa täydennyskoulutusta, jonka saavuttamiseen on myös esimiesten sitouduttava. Sitoutumisen haastaa esimiesasemassa toimivien upseereiden nopea urakierto, jolloin haasteeksi nousee heidän sitoutuminen työyhteisön ja yksilöiden kehittämiseen ja se, miten hyvin he ehtivät siihen tutustumaan.¹⁷⁷ Toisaalta kysymys on myös siitä, kuinka kaikki yksilöt saadaan sitoutumaan jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Mitä tehdään osaamattomille, elinikäiseen oppimiseen kykeneemättömille tai haluttomille ihmisille?¹⁷⁸

Kaiken kaikkiaan puolustusvoimien toimintaympäristön muutostekijät haastavat kaikilla tasoilla henkilöstön työelämää ja vaikuttavat heidän toimintakykyynsä. Kouluttajien käsitykset heijastavat sitä, että heidän suurin huolensa on henkinen ja fyysinen kuormitus, jotka aiheuttavat jatkuvasta kiireestä ja epäsäännöllisistä työajoista.¹⁷⁹ Samoja havaintoja on ilmaantunut myös siviileiden kohdalla, jotka kantavat huolta erityisesti jaksamisesta.¹⁸⁰ Jatkuvalla henkellä ja fyysisellä kuormituksella saattaa olla vaikutusta työmotivaation ja -ilmapiirin laskuun sekä pahimmassa tapauksessa se kulminoituu yksilöiden työuupumukseen. Työn kuormittavuuden jakaminen ja arviointi on vaikeaa, kun virkoja ja tehtäviä yhdistetään, lakkautetaan tai jätetään täyttämättä.¹⁸¹ Työnjaon oikeudenmukaisuuden toteuttamista haastavat kuitenkin käytettävissä olevat resurssit sekä alaisten tunnollisuus ja suorituskyky.¹⁸²

¹⁷⁵ Halonen, 2007, 84.

¹⁷⁶ Toiskallio ja Salonen, 2004, 35.

¹⁷⁷ Leinonen ym. 2008, 85.

¹⁷⁸ Laaksonen, 2006, 70.

¹⁷⁹ Halonen, 2007, 80.

¹⁸⁰ Leinonen, ym. 2008, 90.

¹⁸¹ Leinonen ym. 2008, 90.

¹⁸² Autio, Hanna-Leena, Leinonen, Minna ja Otonkorpi-Lehtoranta, Katri: Työn ja perheen yhteensovittaminen puolustusvoimissa. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE). Verkkojulkaisu. Helsinki, 2011, 37. www.defmin.fi/matine.

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen empiirisen osan kohteena olevan joukko-osaston, Kaartin Jääkärirykmentin (KAARTJR), keskeisimpien tietojen ja tunnuslukujen näkökulmasta sekä kuvaan empiirisen osan tutkimusstrategisen ja aineiston analyysin toteutuksen. Luvun tarkoituksena on luoda perusteet empiirisen osuuden raportoinnin tulkinneille ja arvioinnille.

4.1 Kaartin Jääkärirykmentti

Kaartin Jääkärirykmentti (KAARTJR) on pääkaupunkiseudun oma joukko-osasto, joka sijaitsee Helsingin Santahaminassa. Rykmentin päätehtävä on kouluttaa pääkaupunkiseudun suojaksi rakennetulla alueella erikoistuneita joukkoja. Koulutustehtävien lisäksi rykmentti ylläpitää ja kehittää sotilaallista valmiutta ja turvallisuustoimintaa pääkaupunkiseudulla yhteistoiminnassa muiden viranomaisten kanssa, puolustaa pääkaupunkiseutua, vastaa vapaaehtoisen maanpuolustuksen järjestelyistä ja asevelvollisuusasioiden hoitamisesta alueellaan sekä edistää maanpuolustustahtoa valtiollisilla edustustehtävillä.¹⁸³

Kaartin Jääkärirykmentin organisaatorakenne koostuu rykmentin komentajan alaisuudessa toimivasta Esikunnasta, Kaartin pataljoonasta, Uudenmaan Jääkäripataljoonasta, Aliupseerikoulusta ja Kaartin Soittokunnasta. Henkilöstöjohtamisen hallinnollisen elimen muodostaa Esikuntaan kuuluva henkilöstöosasto, johon kuuluvat komento- ja tukisektori, henkilöstösektori ja kanslia. Kaartin Pataljoona ja Uudenmaan Jääkäripataljoona ovat itsenäisiä hallinnollisia tulosityksiköitä, joissa päätöksenteko on keskittynyt pataljoonien komentajien alaisuudessa toimivaan esikuntaan. Pataljoonien työyksiköt muodostuvat perusyksiköistä, joissa henkilöstöjohtamisesta vastaa perusyksiköiden päälliköt.

Rykmentin henkilöstömäärä oli vuoden 2011 lopussa 274 henkilöä, joka tarkoittaa henkilöstötyövuosina (HTV) 259, 8 vuotta. Miesten osuus henkilöstöstä oli 84 % ja naisten 16 %. Rykmentin kouluttajatehtävissä toimivien henkilöiden kouluttajaindeksi oli vuonna 2011 1.24 henkilöä. Henkilöstön määrän haasteina ovat olleet kouluttajien alhainen lukumäärä ja suunnittelemattomien henkilöiden siirto pääkaupunkiseudun muihin joukko-osastoihin. Rykmentistä on rekrytoitunut kokeneempia henkilöitä vaativampiin tehtäviin muun muassa Maanpuolustuskorkeakouluun, Etelä-Suomen Sotilasläänin Esikuntaan, Etelä-Suomen Huoltorykmenttiin ja Pääesikuntaan.¹⁸⁴

¹⁸³ Puolustusvoimat: Kaartin Jääkärirykmentti. <http://www.puolustusvoimat.fi>. (Viitattu 15.9.2012).

¹⁸⁴ Kaartin Jääkärirykmentti: Henkilöstötilinpäätös 2011. (MI 7640 13.3.2012), 3–5.

Rykmentin henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2011 lopussa 35.9 vuotta, joka on huomattavan alhainen verrattuna koko puolustusvoimien keski-ikään (41.4 vuotta). Rykmentin ikärakenne on vääristynyt siten, että vanhempia (yli 45 vuotiaita) ikäluokkia oli selkeästi vähemmän kuin nuorempia ikäluokkia. Koko puolustusvoimissa yli 45-vuotiaita oli vuonna 2011 henkilöstöstä 41.9 %¹⁸⁵, kun KAARTJR:ssä vastaava luku oli 20.9 %. Tämä on vaikuttanut rykmentin osaamisrakenteen vääristymiseen, koska esipuseereiden poistuessa vaativampiin tehtäviin rykmentin ulkopuolelle, ei rykmentissä ole ollut riittävän osaamisen omaavia upseereita sijoitettavaksi vaativiin tehtäviin. Tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan määräämällä nuoria ja kokemattomia upseereita vaativiin ja välttämättömiin esikuntatehtäviin, jolloin rykmentin kouluttajatilanne on huonontunut entisestään. Lisäksi henkilöstön mahdollisuudet siirtää suunniteltuja virkaurakursseja omien mieltymystensä mukaan, on vaikuttanut siihen, että kursseille lähtijöiden määrä on kohdistunut samoihin ajankohtiin ja vaikuttaa näin ollen koko rykmentin henkilöstötilanteeseen.¹⁸⁶

Kaartin Jääkärirykmentti on panostanut vuosien 2011–2013 välisenä aikana aliupseereiden sotilasammattillisten opintojen suorittamiseen. Aliupseereiden kurssittaminen on aiheuttanut sen, että kouluttajahenkilöstöstä on vajausta perusyksiköissä ja rykmentissä on ollut keskimäärin yksi kouluttaja/koulutusjoukkue. Tätä vajausta on pyritty paikkaamaan palkkaamalla sopimussotilaita eripituisiin työsuhteisiin. Aliupseerit ovat rykmentin suurin henkilöstöryhmä (vuoden 2011 lopulla palveli 89 aliupseeria), jonka haasteina ovat kuitenkin erittäin nuori ikärakenne ja kokemattomuus.¹⁸⁷

Vuonna 2011 toteutetun työilmapiirikyselyn tulokset osoittavat, että tuloksissa on tapahtunut pientä laskua verrattuna vuosiin 2009 ja 2010. Merkittävin tilastollinen lasku (-0,5) on tapahtunut työmotivaation kohdalla, joka laski 3.9 numerosta 3.4. Työilmapiirikyselyiden purkulaisuusien perusteella työmotivaation alenemiseen on vaikuttanut ainakin tavoitteiden ja tehtävien välinen epätasapaino. Tämä tuli esille siten, että tehtävien määrä on jatkuvasti lisääntynyt, mutta tavoitetaso on pysynyt samana ja resursseja ei ole riittävästi lisätty. Lisäksi motivaatioon on selkeästi vaikuttanut puolustusvoimien palkanmaksussa esiintyneet häiriöt, henkilökohtainen työn määrä ja kiire. Rykmentissä on henkilöstötilinpäätöksen perusteella havaittavissa lieviä merkkejä työuupumuksesta, joka johtuu kiivaasta ja osin pakkotahtisesta saapumiserärytmistä. Myös muilla työilmapiirin osa-alueilla oli havaittavissa laskua edellisiin vuosiin verrattuna.¹⁸⁸ Laskeneella työmotivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on tutkimusten mukaan

¹⁸⁵ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 11.

¹⁸⁶ Kaartin Jääkärirykmentti: Henkilöstötilinpäätös 2011. (MI 7640 13.3.2012), 5.

¹⁸⁷ Kaartin Jääkärirykmentti: Henkilöstötilinpäätös 2011. (MI 7640 13.3.2012), 5.

¹⁸⁸ Kaartin Jääkärirykmentti: Henkilöstötilinpäätös 2011. (MI 7640 13.3.2012), 9.

vaikutusta sairauspoissaolojen määrään.¹⁸⁹ Kaartin Jääkärirykmentissä oli vuonna 2010 sairauspoissaoloja 2215 kpl ja se teki 8.78 sairauspäivää/henkilöstövuosi. Vuonna 2011 oli 2811 sairauspoissaolopäivää, joka tarkoittaa 11.19 sairauspäivää/henkilöstötyövuosi.¹⁹⁰ Koko puolustusvoimissa vuonna 2011 määrä oli 10.1 sairauspäivää henkilöstötyövuotta kohden.¹⁹¹

Tämän tutkimuksen empiirisen osan toteuttamisen ajankohtana KAARTJR:ssä toteutettiin puolustusvoimauudistukseen liittyvää muutossuunnitelmaa. Puolustusvoimauudistuksesta pidettiin 3.5.2012 henkilöstölle KAARTJR:n oma tiedotustilaisuus, jossa tarkennettiin Puolustusvoimain komentajan 8.2.2012 pitämää tiedotustilaisuutta. Kaartin Jääkärirykmentin osalta puolustusvoimauudistus vaikuttaa rykmentin toimintaan siten, että Urheilukoulu siirtyy vuoden 2014 kuluessa rykmentin alaisuuteen kesälajien osalta, rykmentin Esikunnan alaisuuteen perustetaan 1.1.2015 alkaen Uudenmaan Aluetoimisto sekä Uudenmaan Jääkäripataljoona ja Kaartin Pataljoona yhdistetään ja niistä muodostetaan Kaupunkijääkäripataljoona.¹⁹²

KAARTJR:n henkilöstöjohtamisen painopisteeksi vuonna 2012 oli asetettu huolenpito henkilöstöstä, henkilövoimavarojen ja osaamisen turvaaminen tulevaisuudessa sekä uudistuksen aiheuttamien toimenpiteiden aloittaminen. Konkreettisia henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä oli muun muassa halukkuuskartoituksen toteuttaminen, jonka koordinoitua johti henkilöstöala. Lisäksi eri henkilöstöryhmille oli laadittu ura- ja seuraajasuunnitelmat, joita ylläpitävät henkilöstöryhmien nipunhoitajat. Vuoden 2012 aikana henkilöstön tehtäväkuvauksiin kiinnitettiin aikaisempaa suurempaa huomiota. Tavoitteena oli vuoden 2012 lopulla, että kaikilla alaisilla on vahvistetut tehtäväkuvaukset ja he saivat tietää jatkuuko heidän työsuhteensa KAARTJR:ssä vuoden 2015 henkilösuunnitelmassa. Henkilöstöllä ei kuitenkaan ollut empiirisen osan toteutuksen aikana tiedossaan vuoden 2015 henkilöstökokoonpanoa.¹⁹³

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt muodostivat tehtäväkenttensä osalta eriävän joukon. Valitsin henkilöt tutkimukseen haastatteleamalla KAARTJR:n henkilöstöalan toimijoita ja kartoittamalla sitä kautta eri henkilöiden taustoja. Tavoitteena oli valita haastateltaviksi peruskoulu-

¹⁸⁹ Lehtonen, Veli-Matti: Miten hallitset Sairauspoissaoloja? Sairauspoissaolojen nykytila. Sairauspoissaolojen taustalla olevat tekijät, kuten työtyytyväisyys. Keinoit sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Valtionvarainministeriö. Henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinalaitos. 2010, 7. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/miten_hallita_sairauspoissaoloja.pdf. (Viitattu 19.12.2012).

¹⁹⁰ Kaartin Jääkärirykmentti: Henkilöstötilinpäätös 2011. (MI 7640 13.3.2012), 10.

¹⁹¹ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 26.

¹⁹² Kaartin Jääkärirykmentti: Henkilöstön infotilaisuus Kaartin Jääkärirykmentissä 3.5.2012. Aineisto kirjoittajan hallussa.

¹⁹³ Kaartin Jääkärirykmentti: Henkilöstön infotilaisuus Kaartin Jääkärirykmentissä 3.5.2012. Aineisto kirjoittajan hallussa.

tettuja, palkattuun henkilöstöön kuuluvia henkilöitä, joilla oli oman henkilöstöryhmän sisällä vähintään sama peruskoulutus suoritettuna.

Valitsin upseerit tutkimuksen kohdehenkilöiksi monipuolisen urakehityksen ja koulutustason perusteella. Valituilla upseereilla ei ollut Esiupseerikurssia suoritettuna. Tällä valinnalla pyrin siihen, että upseeristo olisi mahdollisimman yhtenäinen ryhmä taustakoulutukseltaan. Valituista upseereista kaksi oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon Kadettikoulussa ja he olivat palvelleet koko uransa vakituudessa KAARTJR:ssä. Yksi haastatteluun osallistuneista upseereista oli suorittanut sotatieteiden kandidaatin opinnot ja palveli 10 vuoden määräaikaisessa työsuhteessa. Opistoupseereiden valintakriteerinä oli, että opistoupseerin peruskurssi ja jatkokurssi olivat suoritettu ja henkilöillä oli laaja näkemys eritasoisista tehtävistä KAARTJR:ssä. Aliupseereiden valinnassa pyrin valitsemaan haastateltaviksi vakituisen työsuhteen ja määräaikaisen työsuhteen omaavia henkilöitä, joilla oli suoritettuna vähintään Sotilasammattillinen opintokokonaisuus 1 (SAMOK 1). Yksi haastatteluun osallistuneista aliupseereista oli palvellut aikaisemmin määräaikaisena upseerina, mutta vaihtoi henkilöstöryhmäänsä saadakseen vakituisen työsuhteen. Määräaikaisia upseereita (MARU) osallistui haastatteluun yksi. Määräaikaisten upseereiden otos jäi suunniteltua pienemmäksi, johtuen heidän palvelustehtävistään ulkomailla ja muista työkiireistä. Siviilityöntekijöiden valinnassa korostui henkilöiden pitkä ja monipuolinen työkokemus puolustusvoimien palveluksessa. Tällä pyrin siihen, että siviilityöntekijöille oli muodostunut riittävän laaja käsitys puolustusvoimista työnantajana.

Tutkimukseen osallistui eri henkilöstöryhmistä ja toimialoilta yhteensä 12 palkattuun henkilöstöön kuuluvaa henkilöä: kolme upseeria, kaksi opistoupseeria, neljä aliupseeria, yksi määräaikainen upseeri (MARU) ja kaksi siviiliä. Tutkimukseen osallistuneista kaksi upseeria ja yksi opistoupseeri toimivat esimiestehtävissä, muilla henkilöillä ei ollut esimiesasemaa palkattuun henkilökuntaan nähden. Kolmella henkilöllä oli haastattelun suorittamisen ajankohtana määräaikainen työsuhte. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden keski-ikä oli 34 vuotta.

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen laadullinen tutkimusote näkyy myös aineiston keruu- ja analyysimenetelmissäni. Koska empiirisen osan tavoitteenani oli tutkia fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti ihmisten ja eri henkilöstöryhmien käsityksiä, kokemuksia ja tunteita sekä niiden eroavaisuuksia käsiteltävästä ilmiöstä, päädyin keräämään aineistoa teemahaastattelulla. Haastattelumenetelmä sopii tähän tutkimusotteeseen, koska sillä on mahdollista saada selville haasta-

teltavien rekonstruoimia käsityksiä ilmiöstä¹⁹⁴. Haastattelu on tavallisin fenomenografisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmä.¹⁹⁵ Aineiston keruumenetelmän valintaa tukevat myös ne tekemäni oletukset siitä, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Näin ollen haastattelu mahdollisti haastateltavia tarkentamaan, selventämään ja selittämään sanomisiaan, jolloin menetelmän joustavuus antoi ilmiöstä monipuolisemmin tietoa sekä mahdollisti minun kiinnittää huomiota myös ei kielelliseen viestintään, kuten ilmeisiin ja eleisiin.¹⁹⁶ Haastattelun etuina voidaan pitää myös sitä, että sen avulla sain tietoa haastateltavien tiedoista, tunteista, uskomuksista ja käsityksistä, joiden avulla on mahdollista päästä lähelle haastateltavien kokemuksia.¹⁹⁷ Lähtökohtana haastatteluille oli se, että haastateltavilla on maailmaa koskevia tietoisia käsityksiä ja kokemuksia ilmiöstä, jotka pyrin haastattelussa esittämieni teemojen ja kysymysten avulla auttamaan heitä ilmaisemaan.¹⁹⁸

Teemahaastattelu on luonteeltaan vuorovaikutuksellista keskustelua, jota ennalta valitut teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset ohjaavat. Teemojen avulla pyrin purkamaan ilmiön osa-alueisiin, joiden sisältöä ja merkityksiä pyrin ymmärtämään esittämieni kysymysten perusteella.¹⁹⁹ Muodostin haastatteluiden teemat (LIITE 1) tutkimusprosessin aikana itseleni muodostuneen esiymmärryksen, aikaisempien tutkimushavaintojen, kirjallisuuskatsauksen sekä tutkimuksen viitekehysten perusteella. Teemahaastattelussa tyypillistä on, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat.²⁰⁰ Muodostin teemojen tueksi teemahaastattelurungon (LIITE 2), joka sisälsi kysymyksiä teeman aiheesta ja toimivat mahdollisina keskustelun aloituksina. Tällä pyrin varmistamaan sen, että sain tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelmien kannalta merkityksellistä tietoa ja keskustelu keskittyi keskeisiin seikkoihin²⁰¹. Lähtökohta haastatteluun oli kuitenkin se, että haastattelukysymysten muoto ja osittain sisältö sovitettiin haastateltavien ja keskustelun mukaan.

Ennen varsinaisia teemahaastatteluita pilotoin teemahaastattelukysymykset kohdejoukkoon soveltuvilla henkilöillä. Teetin yhden kyselyn (upseeri) ja suoritin kaksi pilotointi haastattelua (sotatieteiden kandidaatti ja aliupseeri). Päädyin käyttämään kyselyä, koska haastatteluajan kohdan sopiminen osoittautui haasteelliseksi, mutta kohdehenkilö soveltui ilmiön tutkimisen kannalta tutkimuksen kohdejoukkoon erinomaisesti. Kyselyssä oli samat kysymykset kuin

¹⁹⁴ Puusa ja Juuti, 2011, 77.

¹⁹⁵ Ahonen, 1994, 136.

¹⁹⁶ Hirsijärvi ym. 2010, 209

¹⁹⁷ Gubrium Jaber ja Holstein James: From the Individual Interview to the Interview Society. Teoksessa Gubrium Jaber and Holstein James Handbook of Interview Research. Sage Publications Ltd. USA, 2001, 13.

¹⁹⁸ Puusa, 2011, 81.

¹⁹⁹ Puusa, 2011, 82–83.

²⁰⁰ Hirsijärvi ym.2010, 208.

²⁰¹ Puusa, 2011, 83.

pilotointi haastatteluiden teemahaastattelurungossa ja vastaaminen tapahtui kirjallisesti. Näiden havaintojen jälkeen kehitin teemahaastattelurunkoa, muuttamalla kysymysten muotoa ja vähentämällä tutkimuksen kokonaisuuden kannalta epäoleellisia kysymyksiä. Pilotointivaiheen aineisto on otettu mukaan aineiston analyysiin. Toteutin varsinaiset teemahaastattelut syyskuun ja lokakuun aikana vuonna 2012 Kaartin Jääkäriyrykmentin tiloissa. Haastatteluita edelsi lyhyt puhelinkeskustelu haastateltavan kanssa, jossa tarkastin pitävätkö keräämäni taustatiedot paikkaansa ja kysyin suostuvatko henkilöt haastateltaviksi. Lisäksi sovin haastattelu-aikaan liittyvät järjestelyt haastateltavien esimiesten kanssa. Suoritin haastattelut arkipäivisin tiistaina, keskiviikkona tai torstaina virka-aikana. Haastattelutilat mahdollistivat rauhallisen ympäristön. Nauhoitin haastattelut ja laadin niiden aikana muistiinpanoja, joissa kuvailin haastateltavan yleisiin eleisiin, ilmeisiin ja olemukseen liittyviä havaintoja. Haastattelut kestivät 52 minuutista 1 tuntiin ja 40 minuuttiin.

4.3 Tutkimuksen empiirisen aineiston analysointi

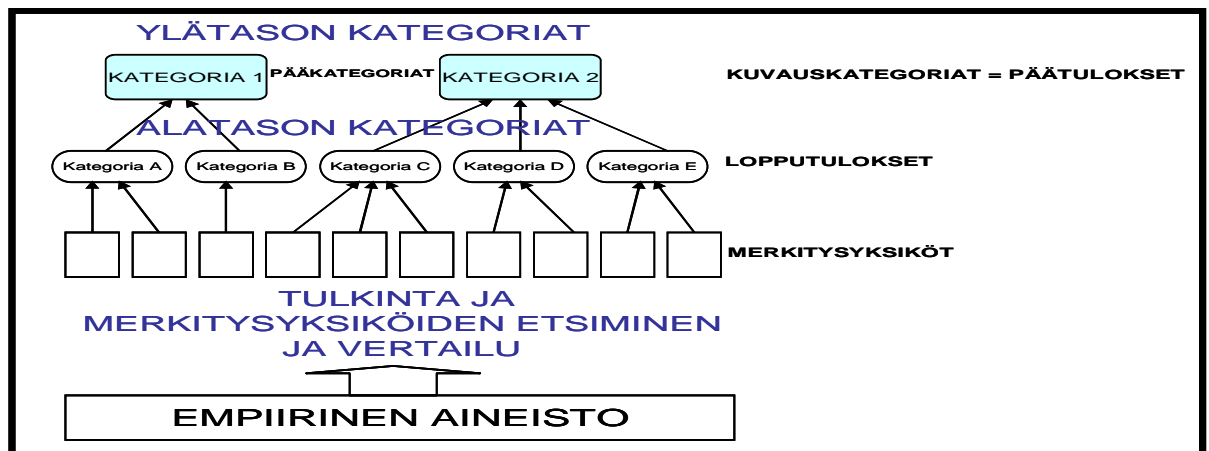
Aineiston analyysin tarkoituksena oli löytää aineistosta laadullisesti erilaisia tapoja ymmärtää ja käsittää tutkittava ilmiö. Fenomenografisen analyysin avulla pyrin löytämään haastateltavien teksteistä ilmaisuja, jotka olivat tutkimuksen ongelman asettelun kannalta keskeisiä. Analyysi jakaantui neljään vaiheeseen.

Ensimmäisessä vaiheessa kirjoitin haastatteluista saadut vastaukset puhtaaksi teksti muotoon. Tämän jälkeen perehdyin aineistoon lukemalla sen useaan kertaan huolellisesti läpi ja muodostin vastauksista kokonaiskuvan ja alustavan tulkinnan. Toisessa vaiheessa luin aineiston uudelleen läpi useaan kertaan ja tulkitsin aineistoa ja päättelin haastateltavien ilmaisuista, mitä teoreettisesti merkittävää ja erilaista niissä on, mutta samalla vertasin niitä toisiinsa. Tämän tulkinnan pohjalta muodostin tietyt kriteerit, joiden pohjalta sijoitin haastateltavien lausumat ja ryhmittelin ne ryhmiksi. Tulkinnan pohjalta muodostin merkitysyksiköt, joiden muodostaminen pohjautui aineistoon eikä niitä peilattu mihinkään ennalta muodostettuun luokittelurunkoon tai teoriaan.

Analyysin kolmannessa vaiheessa keskityin kategoriarajojen määrittämiseen. Kolmannen vaiheen tarkoituksena minulla oli muodostaa alatasen kategoriat, jotka voidaan ymmärtää empiirisen osan lopputuloksina, mikäli niitä ei voitu yhdistää ylemmän tason kategorioiksi. Nostin aineistosta esiin kategorioita, jotka olivat selkeässä suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja kuvasivat mahdollisimman monipuolisesti eri henkilöiden näkemyksiä tutkimuksen ongelman asetteluun liittyvistä tekijöistä. Kategoriarajojen muodostamisen kriteerinä oli se, että katego-

ria kertoo ilmiöstä jotakin erilaista tietystä tavasta kokea ilmiö. Kategoriarajoja ei määritellyt etukäteen, vaan tulkinta tapahtui aineiston pohjalta vertaamalla ilmaisujen ja lausumien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

Neljännessä vaiheessa pyrin yhdistämään muodostettuja alatason kategorioita yleisemmin selittäviksi ylätason kategorioiksi. Ylätason kategoriat ovat ns. kuvauskategorioita, jotka ovat samalla tutkimuksen päätuloksia ja edustavat haastateltavien kokemusten ja käsitysten keskeisiä merkityksiä. Ylätason kategoriat kuvaavat samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia sekä heijastavat joukosta laadullisesti erilaisia tapoja, joilla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata, analysoida ja ymmärtää²⁰².



KUVA 8: Tutkimuksen kategorioiden muodostuminen ja analyysiprosessin kuvaus.²⁰³

Muodostin kuvauskategorioiden otsikot siten, että ne kuvaisivat empiirisen osan päätuloksien teoreettista sisältöä mahdollisimman monipuolisesti. Muodostin jokaiselle kuvauskategorialle sen sisällöstä luonnehdinnan, jonka tarkoituksena on selventää haastateltavien käsityksiä ilmiöstä. Käytin tutkimuksen raportoinnissa kuvan 9 mukaista pää- ja alakategorian käsitteitä. Pääkategorian käsitettä käytin silloin, jos pystyin alatason kategorioista muodostamaan yhteisen ylätason kategorian eli pääkategorian. Käsitteiskategorian käsitettä käytin siinä tapauksessa, jos en voinut muodostaa pää- tai alatason kategorioita.²⁰⁴ Kuvailen jokaisen pää-, käsitte- ja alatason kategorian tulosten raportoinnin yhteydessä. Lisäksi liitin kuvauksiin haastatteluisista tekstilainauksia, jotta lukija voi arvioida kategorioiden oikeellisuutta, kategoriakuvaukset saavat konkreettisemmän luonteen ja ne kuvaavat kategorian sisältöä mahdollisimman paljon haastateltavien äänellä. Lisäksi käytin suoria lainauksia haastatteluista niissä kohdissa, joissa lainaukset antavat käsityksen sisällöstä jotakin persoonallista ja merkityksellistä tietoa tai ne selventävät haastateltavan käsityksen merkitystä.

²⁰² Niikko, 2003, 36–37.

²⁰³ Mukailen Ahonen, 1994, 128; Huusko ja Paloniemi, 2006, 167

²⁰⁴ Mukailtu Pekka Halosen käyttämästä käsitemenetelmästä. Halonen, 2007, 75.

5 KAARTJR:N HENKILÖSTÖN TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUSKÄSITYKSET

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen empiirisen osan tuloksia. Tarkastelen luvussa eri henkilöstöryhmään kuuluvien henkilöiden käsityksiä puolustusvoimien työelämästä, työelämän epävarmuustekijöistä ja niiden vaikutuksista sekä johtamisen keinoista vaikuttaa epävarmuustekijöihin. Tarkastelu tapahtuu kahdella tasolla: *tutkimustulokset sekä tulosten yhteenveto ja arviointia*. Esitän tutkimustulokset muodostettujen pää-, käsitys- tai alakategorioiden avulla. Tulosten yhteenvedossa ja arvioinnissa pyrin löytämään ongelmanasettelun kannalta keskeiset tekijät henkilöstön käsityksistä sekä arvioimaan käsitysten taustatekijöitä tutkimuksen teoreettista taustaa vasten. Kunkin alaluvun kuvauksessa on esitetty alaluvun yhdistelmästä taulukko. Lisäksi liitteessä 3 on kuvattu taulukko muodossa koko tutkimuksen yhdistelmä empiirisen osan tuloksista. Kategorioihin liittyvien tekstilainauksien jäljessä on mainittu henkilön asemasta tarkennettua tietoa, jolloin lainauksien liittäminen irrotettuun kontekstiin on helpompaa ja selkeämpää.

5.1 Työelämän epävarmuustekijät henkilöstön silmin

Henkilöstön käsityksiä työelämän epävarmuustekijöistä tarkastellaan organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. Käsityksien muodostumisessa ei painotettu henkilöiden omakohtaisia kokemuksia, vaan mahdollistettiin vastaaminen myös yleisellä tasolla ja kartoitettiin niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat henkilöstön mielestä epävarmuutta..

5.1.1 Organisaatiotason epävarmuustekijät

Organisaatiotasolla ymmärrettiin puolustusvoimien ja KAARTJR:n tasolla esiintyviä toimenpiteitä, jotka aiheuttavat epävarmuutta työnantajan tekemien toimenpiteiden johdosta tai ne liitettiin muulla tavoin haastateltavien käsityksissä organisaatiotasoon. Henkilöstönkäsityksistä muodostui seuraavat kategoriat:

TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta organisaatiotasolla?	Pääkategoria: Uudistus aiheuttaa epävarmuutta.	
	Alakategoria 1: Taloudellisen liikkumavaran kaventuminen lisää epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan.	Upseerit, aliupseerit ja MARU.
	Alakategoria 2: Uudistuksen liian kireä aikataulu ja epäselvä toteuttaminen aiheuttavat epävarmuutta.	Upseerit, aliupseerit ja opistoupseerit.
	Alakategoria 3: Vähäinen tiedottaminen lisää epävarmuutta.	Kaikki Korostui: aliupseerit ja määräaikainen upseeri..

TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta organisaatiotasolla?	Pääkategoria: Luottamuksen puute henkilöstöjohtamiseen aiheuttaa epävarmuutta.	
	Alakategoria 1: Palkanmaksuongelmat aiheuttavat epävarmuutta.	Kandi ja aliupseerit.
	Alakategoria 2: Epäluottamus henkilöstö- ja urasuunnittelun toteutumiseen aiheuttaa epävarmuutta.	Opistoupseerit.
	Alakategoria 3: Suunniteltujen virkaurakurssien ajankohta aiheuttaa epätietoisuutta ja epävarmuutta tulevaisuudesta.	Kandi ja määräaikainen aliupseeri
	Alakategoria 4: Työsuhteiden vakinaistamiseen liittyvät epäkohdat aiheuttavat epäoikeudenmukaisuutta ja laskevat luottamusta henkilöstöjohtamiseen.	Määräaikaisessa työsuhteessa palvelevat aliupseerit ja määräaikainen upseeri.

KUVA 9: Organisaatiotason epävarmuustekijöiden yhdistelmä

PÄÄKATEGORIA: Uudistus aiheuttaa epävarmuutta

Pääkategoria ilmeni kaikilla eri henkilöstöryhmillä. Henkilöstön käsitykset osoittivat, että uudistus oli aiheuttanut eritasoista epävarmuutta ja sen vaikutukset koettiin ulottuvan kaikille organisaatiotasolle asti. Henkilöt kokivat uudistuksen tarpeelliseksi, mutta uudistuksen lähtökohdat, päätöksenteon poliittinen luonne ja kohtuuttoman suuret määrärahaliekkaukset, koettiin liian suuriksi ja vaikeaksi toteuttaa suunnitellussa määräajassa. Käsityksissä korostui uudistuksen laajuus ja kohtuuttoman suuri muutos, joka koskettaa kokonaisvaltaisesti puolustusvoimia.

”Uudistus lisää luonnollisesti epävarmuutta kaikilla tasoilla. Mielestäni ”uudistus” on lisäksi liian suuri muutos yhdellä kertaa nykyisen organisaation kestettäväksi ja johdettavaksi” (UPSEERI, VAKITUINEN).

”Ainahan uudistukset ovat tarpeellisia, mutta se lähtökohta, mistä niitä aletaan tehdä, 825 miljoonaa on huono lähtökohta alkaa tehdä uudistuksia, kun uudistukset pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että me huomataan että me tehdään jotain väärin tai et me voitaisiin tehdä jotain tehokkaammin” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Alakategoria 1: Taloudellisen liikkumavaran kaventuminen lisää epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan.

Alakategoria muodostui upseereiden, aliupseereiden ja määräaikaisen upseerin käsityksistä. He kokivat, että taloudellisen liikkumavaran kaventuminen oli keskeinen syy uudistuksen toteuttamiselle. Tässä alakategoriassa korostui upseereiden vastauksissa huoli siitä, että uudistuksen tavoitetila vuosi 2015 on vain väliaskel ja epävarmuus puolustusvoimien tulevaisuuden kehityksestä tulevat jatkumaan.

”Ehkä toi talous sun muu...nehän sen isoimman epävarmuuden luo eli toi 2015 sehän on kaikille ihan selvää, että se ei ole lopputulema, ainoastaan väliaskel...mutta kaikille se on selvää, että 2015 on vain välietappi ja siitä alkaa uusi vaihe eikä siitä osaa kukaan antaa edes valistunutta arviota” (UPSEERI, VAKITUINEN).

Upseereiden ja aliupseereiden käsityksissä ilmeni, että määrärahhaleikkaukset ovat pysyviä ja uhkaavat sitä kautta myös nykyisen puolustusratkaisun olemassaoloa. Kohtuuttoman suuret säästövelvoitteet liitettiin osaksi kokonaisturvallisuusalan murrosta.

”No ei rahan määrä ainakaan lisääntymään tule...se on selkeätä...se tietenkin pakottaa ajamaan edelleen alas, jossain tulee se raja vastaan milloin volyyymi on niin pieni, että nykyinen puolustusratkaisu ole enää toimivin ratkaisu...siltoin viedään toimintaa jo niin pienelle” (SOTATIE-TEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

”Sitä en usko, että määrärahat ainakaan nousee tulevaisuudessa. Tässä ajetaan alas PV ja kohta tämä on talonpoikaisleikkiarmeija, jolla ei ole varaa mihinkään. Liian isot säästövelvoitteet, poliisi ja pelastuslaitos joutuu myös säästämään niin turvallisuustilanne koko maassa saattaa heikentyä ja se on hölmöä. Koko turvallisuusala on pahasti murroksessa.” (ALIUPSEERI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Aliupseereiden mielestä leikkaukset ja säästöt aiheuttavat epävarmuutta, jotka vaikuttavat ihmisten työsuhteisiin. Heidän käsityksissään korostui se, että uudistuksen seurauksena puolustusvoimat joutuu irtisanomaan ihmisiä, lakkauttamaan virkoja ja organisaation työtehtävissä tapahtuu epäsuotuisaa kehittymistä.

”No...kyllähän noi leikkaukset, mitä on julkisuudessa ollut...niin nehän nyt aiheuttaa jokaiselle PV:n työntekijälle jonkun moista epävarmuutta. Sinänsä, itse olen luottavaisin mielin, kun on vakiovirka. Mutta niillä, joilla on määräaikainen virka niin puntti voi tutista. Itsellä ei sillä tavalla ole niin epävarma, etteivätkö työt jatkuisi” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Tuloksista voi päätellä sen, että taloudellisen liikkumavaran kaventuminen aiheutti eritasoisia epävarmuuskokemuksia henkilöstölle. Organisaation toimialan ja toimintaympäristön heikot taloudelliset suhdanteet ovat myös aiempien tutkimusten mukaan organisaatiotason merkittävien työntekijöiden ja työyhteisöjen epävarmuutta lisäävä tekijä. Vaikka henkilöstö koki uudistuksen tarpeelliseksi, henkilöstön kokemaa negatiivista asennetta uudistusta kohtaan voi selittää se, että säästövelvoitteet koettiin liian suuriksi eikä henkilöstö ollut saanut selkeitä ja riittäviä taloudellisia perusteluita kohtuuttoman suurelle uudistukselle. Tämä voi osittain selittää sen, että henkilöstö koki jo lähtökohtaisesti menettelytapojen epäoikeudenmukaisuutta ja negatiivista asennetta uudistusta kohtaan.²⁰⁵

Aliupseereiden käsityksissä ilmeni, että uudistus lisää erityisesti määräaikaisessa työsuhteessa olevien henkilöiden irtisanomisuhkaa. Vakituudessa työsuhteessa olevien aliupseereiden vastauksissa esiintyi muita henkilöstöryhmiä useammin se, että he vertasivat omaa tilannettaan määräaikaisen työsuhteen omaaviin henkilöihin. Tämä korostaa mielestäni sitä, että vakituisten työsuhteen merkitys uudistukseen liittyvissä uhkissa nähtiin erittäin merkittäväksi tulevaisuuden näkökulmasta.

²⁰⁵ Kinnunen ja Mauno, 2005, 174–176.

”Uudistus vaikuttaa just niin että just ihmisiä irtisanotaan ja työsuhteita lakkautetaan ja määräaikaisia potkitaan pihalle ja sitten osa ihmisistä joutuu, esimerkiksi huolto puolella siirtymään kumppanin tehtäviin, et ne ei kaikki ole mieluisia tehtäviä” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien aliupseereiden ja määräaikaisten upseereiden käsityksissä ilmeni, että muiden joukko-osastojen lakkautukset aiheuttavat epävarmuutta välillisesti myös haastateltavien keskuudessa. Käsityksissä korostuivat, että lakkauttamisperustelut koettiin riittämättömiksi ja henkilöstön kohtelu lakkauttamisprosessiin liittyen vähensi haastateltavien luottamusta puolustusvoimia kohtaan työnantajana. Heidän mielestään tämä lisää epävarmuutta koko oman henkilöstöryhmän ja oman työsuhteen tulevaisuudesta. Haastateltavat olivat kuulleet näistä epäkohdista muiden joukko-osastojen henkilöstöltä eri kurssi- ja koulutustilaisuuksien yhteydessä sekä lukeneet näistä tietoja aliupseeriliiton internet sivuilta, sosiaalisesta mediasta ja muista julkaisuista.

”Yksi on toi, että joukko-osastoja lakkautetaan ja osa lopettaa ihan vapaaehtoisesti, kun ei ole kyetty palvelemaan asiallisesti ja...ei ole kyetty antamaan riittävän haasteellisia tehtäviä” (ALIUPSEERI, MÄÄRÄAIKAINEN).

”Rahan takia joudutaan pistämään joukko-osastoja kiinni...välillä tuntuu, että onko niitä ihan fiksulla tavalla tehty niitä ratkaisuja ja se luo sellaista epäluottamusta omaa työnantajaa kohtaan. Epäluottamus heijastuu siinä, että todetaan, että on varmempaa lähteä hakemaan omatoimisesti siviilistä töitä, kuin että jäisi tänne odottelemaan omaa kohtaloaan määräaikaisena työntekijänä” (ALIUPSEERI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Tutkimus tuloksista voi havaita, että myös puolustusvoimissa epävarmuuden kokemiseen ei tarvita välttämättä yksilöön itseensä kohdistuvia toimia tai muutoksia, vaan ylipäättänsä sosiaalisen ympäristön tapahtumat saattavat aiheuttaa turvattomuutta ja epävarmuutta.²⁰⁶ Lisäksi tuloksista voi päätellä, että kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä määräaikaisessa työsuhteessa olevat nähtiin olevan heikommassa asemassa kuin vakituksessa työsuhteessa olevat.

Alakategoria 2: Uudistuksen liian kireä aikataulu ja epäselvä toteuttaminen aiheuttavat epävarmuutta.

Alakategoria muodostui upseereiden, aliupseereiden ja opistoupseereiden käsityksistä. Upseereiden vastauksissa ilmeni huoli siitä, että uudistus toteutetaan liian nopealla aikataululla, jolloin sen yksityiskohtainen suunnittelu saattaa kärsiä. Lisäksi upseereiden mielestä eri organisaatiotasojen esimiehillä ei ole riittävästi ammattitaitoa muutosjohtamiseen ja uudistuksen toteuttamiseen, jolloin tämä yhdistelmä aiheuttaa epävarmuutta koko organisaatiossa.

”Aika ja ammattitaito eivät riitä uudistuksen sopivaan läpivientiin.”(UPSEERI,VAKITUINEN).

²⁰⁶ Kankainen, Tomi: Työn tulevaisuudenodotukset suomalaisessa työelämässä. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. 2003, 16.

Henkilöstö oli saanut tietää vuoden 2012 aikana eri KAARTJR:n pitämässä tiedotustilaisuuksissa henkilöstökokoonpanon (HKP) luonnoksen tehtävien tarkkuudella vuodelle 2015. KAARTJR ei kuitenkaan ollut esittänyt henkilöstökokoonpanoa henkilöiden tarkkuudella. Tämä järjestely aiheutti kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä epävarmuutta. Käsityksissä ilmeni, että epävarmuutta aiheuttaa Urheilukoulun siirtyminen KAARTJR:n organisaatioon, tehtävien väheneminen ja epätietoisuus seuraavasta tehtävästä sekä omasta tehtävästä HKP:ssa vuonna 2015.

”No...totta kai epävarmuus siitä oman työsuhteen jatkuvuudesta on sinänsä oli iso helpotus, kun tuli noi lakkautettavat joukko-osastot tietoon, että oma joukko-osasto pysyi toiminnassa...se oli semmoinen tietynlainen jännittävä tekijä...mutta seuraava mikä sitten tuli tilalle oli henkilöstökokoonpano 2015, joka julkaistiin henkilöstölle...niin siinä ilmaistiin hyvin suoraan, kun urheilukoulun henkilökunta siirtyy Lahdesta Santahaminaan niin kaikille ei ole enää tilaa ja se on tietynlainen epävarmuustekijä” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

”Tehtävien (työpaikkojen) vähentyminen ja urakehitykseen nähden riittävän vaativien tehtävien vähentyminen aiheuttaa epävarmuutta. Tehtävien määrää vähennetään, eikä jokaiselle ole osoiteta uutta tehtävää (työpaikkaa)” (UPSEERI, VAK).

”...tämä yksikkö lakkautetaan kun nämä 2/2012 saapumiserän varusmiehet kotiutuvat niin mulla ei ole vielä mitään käsitystä, että mihin mä menen sen jälkeen töihin. Kuitenkin puhutaan muutamasta kuukaudesta, kun pitäisi olla muualla” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Aliupseereiden ja opistoupseereiden käsityksissä ilmeni tyytymättömyyttä henkilöstökokoonpanon ja uudistuksen toteuttamisesta. Heidän mielestään uudistuksen toteutus on työnantajan käskemä ja sen suunnittelussa HKP:n osalta ei ole otettu henkilöstön ja organisaation tarpeita riittävästi huomioon. Tällä nähtiin olevan vaikutusta siihen, että toteutus on resurssien sanelemaa eikä henkilöstö voi vaikuttaa siihen mitenkään, jolloin sen vaikutuksetkaan eivät kohdistu oikeisiin kohteisiin. Lisäksi he kokivat, että KAARTJR:ssä kerätyn halukkuuskartoituksen käyttöperiaatetta ei ole tuotu esille riittävän selkeästi. Henkilöstön mielestä kaikille ei ollut selvää, mihin halukkuuskartoitus vaikutti ja kuinka paljon.

”Siis tuo HKP 2015 niin siinä mun mielestä on menty aika pitkin reisiä, että siinä on isot herrat päättänyt ja alakerrasta ei ole tullut mitään, että oltaisiin otettu henkilöstöä huomioon. Homma on päätetty ja pistetty joukko-osastoihin ja sillä selvä”(ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

”Että uudistus pitäisi lähteä rakentamaan sieltä alhaalta päin, ensiksi työyhteisön tarve ja siitä sitten muodostuu se HKP kokonaisuus. Ja sitä ei ole ainakaan mun mielestä ole tapahtunut. Totta kai KEKE:ssä tulee nämä tällaiset jutut vastaan, mutta sitten taas kuinka ylös ne oikeasti menee niin en tiedä” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

”Kun tehdään muutoksia niin yleensä tehdään organisaatioehdotus jollekin ylemmälle johtoportaalalle...niin sillä on aika iso vaikutus henkilöstölle...mun mielestä tässä on tehty organisaatio muutos ehdotus ilman YT keskusteluja ja ei ole noudatettu toimintatapoja...se on niin kuin semmoista aika...no miten sen nyt sanois...virkarikkeita suorastaan” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Opistoupseereiden mielestä puolustusvoimien ja KAARTJR:n organisaatorakenne on vääristynyt. Heidän mielestään johtoportaaassa on huomattavasti enemmän henkilöstöä kuin toteut-

tavassa portaassa ja tämä aiheuttaa epävarmuutta ja haasteita työyhteisötasolle. Opistoupseereiden mielestä uudistuksella ei kyetä vaikuttamaan tähän epäkohtaan.

”Kun muutos tulee niin meillä vähenee...todennäköisesti...se on taas tämmöinen...nyt meidän pitäisi tehostaa toimintaa, mutta todennäköisesti meillä käy niin, että johtoporras paisuu. Niin kuin täällä tällä hetkellä meillä on täällä tukevassa organisaatiossa eli johtoportaassa paljon enemmän väkeä kuin sitten tuettavassa eli kouluttajaportaassa. Mä luulen että tällainen kreikan malli vain jatkuu” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

”Minusta tuntuu, niin se paisuu yläpäästä ja organisaatorakenne on vääristynyt. SE ei ole pyramidi vaan se on timantin muotoinen ” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Myös aliupseereiden ja määräaikaisten upseereiden käsityksissä ilmeni huoli siitä, että uudistuksella ei kyetä vastaamaan kaikkiin niihin tavoitteisiin ja säästöihin, joita puolustusvoimien ylinjohto on linjannut. Henkilöstön mielestä työn määrä tulee lisääntymään, kuormitus kasvaa entisestään, henkilöstön määrä vähenee ja 2,5 kouluttajaa/joukkue ei tällä toteutuksella tule toteutumaan.

”Mitä nyt olen alustavasti sitä HKP:tä katsonut niin vaikuttaisi siltä, että työn määrä saattaa lisääntyä. Se että jos, määräaikaista poistetaan niin henkilöstö vähenee ja mistä ne sitten taas otetaan...tuleeko upseereita lisää kouluttajaportaaseen niin se on iso kysymys. Pieni tunne olisi, että työ lisääntyy ” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

”...jollain tavalla niin kuin semmoinen keskeinen asia on ollut noi lakkauttamiset, mutta kuitenkin on sellainen tunne, että niistä ei todellisia säästöjä saada aikaan...selkeästi on ollut puhetta, että kouluttaja tilanne paranisi jäljellä olevissa joukoissa, kun henkilöstöä siirretään niihin joukko-osastoihin...HKP mitä on esitelty meille niin ei ainakaan tässä vaiheessa paranna kouluttaja tilannetta, jopa päinvastoin huonontaa...Ei täällä ainakaan, en tiedä miten muissa joukko-osastoissa...KAARTJR:ssä ei ainakaan HKP:n mukaan luvata lisää henkilöstöä” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

”Se 2,5 kouluttajaa/ joukkue ei tule ainakaan meille esitettyjen materiaalien perusteella toteutumaan...jäädään alla 2/joukkue...” (ALIUPSEERI, EX MÄÄRÄAIKAINEN UPSEERI, VAKITUINEN).

Henkilöstön käsityksistä voi päätellä, että uudistus aiheutti epätietoisuutta tulevaisuutta kohtaan, uudistuksen lähtökohdat koettiin epäoikeudenmukaisina ja uudistuksen tavoitteiden saavuttamiseen ei uskottu. Lisäksi henkilöstön käsityksistä voi tulkita, että heitä ei ole kuultu tarpeeksi muutosprosessiin liittyen ja esimiesten osaaminen ei riitä muutoksen toteuttamiseen suunnitellussa aikataulussa. Nämä havainnot voidaan teoreettisessa valossa liittää heikkoon ja epäoikeudenmukaiseen muutosjohtamiseen, jonka tiedetään lisäävän epävarmuutta.²⁰⁷ Muutoksen kannalta keskeistä on ihmisten huomioon ottaminen ja ihmisiin keskittyvän muutosjohtamisen osaaminen.²⁰⁸ Toisaalta uudistuksen osalta yhteistoimintamenettelyt toteutettiin puolustusvoimissa sovitun mukaisesti ja menettelytavoissa noudatettiin ennalta ilmoitettua käytäntöä. Uudistusten ja muutosten toteuttaminen nopealla aikataululla on ihmisiä ravistele-

²⁰⁷ Kinnunen ja Mauno, 2005, 176.

²⁰⁸ Ahoniemi, Lea: Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa Kiuru Jukka (toimittanut) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3. Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy. Helsinki, 2009, 113.

va, shokeeraava ja jopa traumaattinen kokemus, joka tulee heille työnantajalta annettuna²⁰⁹. Mielestäni tuloksista on havaittavissa yksilölliset eroavaisuudet ymmärtää ja hahmottaa laajan uudistuksen tarkoitusta ja sen hyötyjä eri tavoin. Nämä kulminoituivat yksilöiden käsityksissä epävarmuutena ja negatiivisena asenteena uudistusta kohtaan. Tuloksista ei voi tehdä syvällisiä johtopäätöksiä muutosjohtamisen onnistumisesta, koska muutosprosessi oli alkuvaiheessa haastatteluiden ajankohtana. Lisäksi negatiivinen asenne uudistusta kohtaan voi olla heijaste normaalista ja luonnollisesta muutosvastarinnasta, jota yleensä esiintyy muutosprosesseissa, kun ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa²¹⁰. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä se, että luottamus uudistuksen toteuttamista kohtaan oli lähtökohtaisesti negatiivinen.

Alakategoria 3: Vähäinen tiedottaminen lisää epävarmuutta.

Kaikkien henkilöstöryhmien mielestä vähäinen tiedottaminen ja epätietoisuus tulevaisuudesta lisäävät epävarmuutta. Opistoupseereiden, upseereiden ja siviileiden käsityksissä ilmeni, että puolustusvoimauudistuksesta oli tiedotettu riittävästi. Heidän mielestä puolustusvoimat ja KAARTJR on tiedottanut uudistukseen liittyen kaiken sen, mitä tiedotettavaa on ollut. Siviileiden mielestä epävarmuus syntyy yksilöllisesti sen mukaan, kuinka paljon yksilöt sietävät epätietoisuutta.

”Varmaan kun ei ole tiedotettavaa, kun päättäjätkään eivät tiedä niin se epävarmuus muodostuu tietämättömyydestä tulevaisuutta kohtaan. Ihmiset spekuloiivat päässään ja odottavat tietoa, mitä ei ole antaa vielä” (SIVIILI, VAKITUINEN).

Aliupseereiden mielestä uudistuksesta tiedottaminen ei ole ollut riittävää eikä saatavilla oleva tieto tulevaisuuden tapahtumista tai työtehtävistä ole ollut riittävän yksityiskohtaista.

”Työnantajalta se velvoittaa varmuutta ja sitä, että jos on tällaisia epävarmoja aikoja niin pitäisi olla avoin mitä ihan oikeasti tapahtuu ja nyt on paljon kysymysmerkkejä ilmassa vuoden 2015 osalta, siitä on hyvin vähän tietoa jaettu. Vaikka minulla on vakituinen virka niin mä en rehellisesti tiedä, että mitä teen vuonna 2015 tai missä tehtävässä olen vai saanko kenkää ja tässä on se epävarmuustekijä” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

”Totta kai myös reilu ja avoin keskustelu tällaisina vaikeina aikoina, tiedottaminen ym. ja onhan se uskomattomassa roolissa ja jos noita saa lehdistä lukea noita, niin ei se hirveästi lisää sitoutumista ja luottamusta järjestelmään” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Määräaikaisten upseereiden käsityksissä ilmeni, että sisäinen tiedottaminen on puolustusvoimien ongelma. Lisäksi uudistusta koskevassa tiedottamisessa uudistuksen laajuus yllätti, koska henkilöstöllä ei ollut riittävää ennakkovaroitusta uudistuksesta. Käsityksissä ilmeni, että epävarmuutta aiheuttaa se, että prosessin aikana tiedottaminen on liian vähäistä.

²⁰⁹ Lämsä ja Hautala, 2005, 186.

²¹⁰ Ahoniemi, 2009, 117.

”No se, että tiedottaminen...tämä tuli kaikille vähän yllätyksenä. Vuosi sitten tästä ei oikein kukaan tiennyt, että on näin raju. Muissa joukko-osastoissa on varmaan tullut yllätyksinä. Tämä tiedottaminen on PV ongelma. Talon sisällä se on heikkoa, esim jos jotain tapahtuu niin henkilökunta lukee sen lehdistä” (MÄÄRÄAIKAINEN UPSEERI).

”Voitaisiin tavallaan...avoimemmin tuoda asioita esille, vaikka kaikki ei olisikaan varmoja niin silti tiedotettaisiin avoimemmin käsiteltävistä asioista...ihmiset tietäisivät missä mennään ja kerrottaisiin selkeämmin asioista...osa ymmärtää helpommin, kun näytetään kaavioita ja muita, mutta valtaosa nuoremmasta väestä ei ymmärrä, mitä ne käytännössä tarkoittaa (AU/ EX MARU, VAK).

Puutteellinen tiedottaminen, omien työelämän vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ja puutteelliset tiedotuskanavat lisäävät muutoshuhuja ja aiheuttavat epävarmuuden tuntemuksia.²¹¹ Henkilöstön kannalta selkeiden raamien antaminen muutosaikatauluille ja – sisällöille vähentävät epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta.²¹² Uudistuksen syyt on viestitettävä perusteellisesti ja uudistuksen edistymisestä on tiedotettava jatkuvasti. Vaikeutena uudistuksissa ja muutosprosesseissa on aina tiedottamiseen ja kommunikaatioon liittyvät moninaiset haasteet, kuten erilaiset käsitykset termeistä, viestin vastaanottamisen ymmärtäminen ja viestin riittävän syvällinen analysointi. Ihmisten eritasoinen koulutus, erilaiset taustat ja tahallinen väärinymmärtäminen voivat aiheuttaa haasteita tiedottamiselle. Erityisesti muutosprosesseissa sisäinen tiedottaminen korostuu ja esimiehillä tulee olla yksityiskohtaista tietoa uudistuksesta, koska viime kädessä he toimivat organisaatioiden muutosten toteuttajina.²¹³ Uudistusten yhteydessä keskeistä on ilmoittaa henkilöstölle se tarkka ajankohta, milloin oman työsuhteen jatkuminen ja työtehtävä uudessa organisaatiossa selviää. Tiedottamisen riittävyys on aina kuitenkin yksilöllinen asia, joka kulminoituu yksilöiden kykyyn arvioida olemassa olevan tiedon merkitystä oman tulevaisuuden kehityksen kannalta. Mielestäni määräaikaisten upseereiden käsityksiä tiedottamisen riittämättömyydestä ja haasteista selittävät yksilöiden kyvyt tulkita tiedotettuja viestejä eri tavoin, jota vaikeuttavat muut työsuhdetta kuormittavat epävarmuustekijät, kuten määräaikaisuus.

PÄÄKATEGORIA: Luottamuksen puute henkilöstöjohtamiseen aiheuttaa epävarmuutta.

Pääkategoriaksi muodostunut käsitys ilmeni upseereilla, opistoupseereilla ja aliupseereilla. Henkilöstön käsityksissä ilmeni, että puolustusvoimien palkanmaksu ongelmat, KAARTJR:n henkilö- ja urasuunnittelun toteutumisessa esiintyneet epäkohdat ja epätietoisuus virkauskurssien järjestämisestä aiheuttavat epävarmuutta. Lisäksi määräaikaisessa työsuhteessa palvelevien käsityksissä ilmeni, että KAARTJR:n menettelytavoissa työsuhteiden vakinaistamisen suhteen, on esiintynyt epäoikeudenmukaisuutta.

²¹¹ Kinnunen ja Mauno, 2005, 177.

²¹² Leinonen ym. 2008, 89.

²¹³ Ahoniemi, 2009, 112–114.

Alakategoria 1: Palkanmaksu ongelmat aiheuttavat epävarmuutta.

Aliupseereiden ja määräaikaisessa työsuhteessa palvelevan upseerin käsityksistä muodostui alakategoria. Heidän mielestään puolustusvoimien palkanmaksuongelmat ovat aiheuttaneet epävarmuutta, jotka heijastuvat yksilötasolle asti ja vaikuttavat myös perhe-elämään aiheuttaneen taloudellista epävarmuutta.

”...palkkoja on laskettu väärin ja kesälomarajat tuli kuukautta liian aikaisin, vaikka olin vaihtanut ne vapaiksi, et on siinä ollut semmoista säätöä. Seuraavassa kuussa ne sitten revitään pois. Kyllä sen pitäisi olla perusasioita sen palkan laskun. Kun miettii työaikoja ja muita niin...kyllä siinä niin paljon paperia menee, että ihme että sitä ei saada oikein” (ALIUPSEERI, VAKITUI-NEN).

”Palkanmaksu ongelmien kanssa olen joutunut painimaan...yhden kerran jouduin ottamaan sel-laista tilapäistä lainaa, koska palkkoja ei oltu maksettu niin kuin olisi pitänyt...toinen on myös se että perittiin ihan järjettömiä määriä ja kun niihin yritti sanoa jotenkin vastaan niin niihin on tul-lut ynseä vastaus ylhäältä, että älä valita vaan paina leuka rintaan...se on semmoinen, mitä en kyllä hyvänä pidä” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Käsityksissä ilmeni, että syynä palkanmaksuongelmiin pidettiin SAP-järjestelmää, jonka toi-mivuutta henkilöstöhallintoon kritisoitiin. Yhden haastateltavan henkilön mielestä työnantajan toiminnassa oli lisäksi esiintynyt puutteita ja piittaamattomuutta palkanmaksun korjaamistoi-menpiteiden suhteen.

”Siinä on aivan liikaa tulee virheitä...en ole millään muulla työnantajalle löytänyt virheitä näin paljon ja ne on korjattu samana päivänä, kun niistä on ilmoitettu. Täällä oletetaan, että työntekijä on käskynalainen myös palkanlaskijalle. Se on todella iso epäkohta. Se järjestelmä on vialli-nen...sen vielä jotenkin ymmärtää, että kun siirryttiin uuteen järjestelmään niin siinä on ongel-mia, mutta virheet pitäisi pystyä korjaamaan saman tien eikä huutaa työntekijöille että älkää va-littako ja odottakaa seuraavaan palkkaan” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAI-KAINEN).

”Liiton luottamusmiehen kanssa olen keskustellut ja tota...ei johtanut lopun perin toimenpitei-siin. Oltiin sitä mieltä, että oli kyseessä niin pieni raha, ei tarvii, mutta vaikutti hyvin paljon vii-meisen viikon ruokailuihin meidän perheessä, kun oli palkat niin kuin mitä oli...epäkohta kyllä korjattiin, mutta se kieltäytyttiin korjaamasta heti ja korjattiin vasta seuraavan palkanmaksun yhteydessä. Eli tota...kyse oli muutamasta sadasta eurosta,,sekä palkanlaskennasta että myös luottamusmies ei enää edes vastannut minulle” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄ-RÄAIKAINEN).

Siviilityöntekijöiden käsityksissä ei esiintynyt palkanmaksuongelmien aiheuttavan epävarmuutta. Siviileiden mielestä maksuongelmat ovat esiintyneet kuukausipalkan lisäksi makset-tavista lisistä, joita heidän palkkaansa ei muodostu. Myös vakituksessa työsuhteessa palvelevi-en upseereiden käsityksissä ei esiintynyt viitteitä palkanmaksun ongelmien ja epävarmuuden yhteydestä. Upseereiden osalta tähän on voinut vaikuttaa se, että molemmat vakituksessa työ-suhteessa olleet upseerit toimivat esimiesasemassa ja heidän SAP-järjestelmän käyttöaitonsa ja kokemuksensa järjestelmän käytöstä on voinut olla korkeampi kuin esimerkiksi aliupsee-reilla. Lisäksi upseereiden palkkaus on korkeampi kuin aliupseereilla, jolloin palkanmaksuon-gelmien haitat eivät ole niin merkittävät, kuin pienempien palkkaluokkien kohdalla.

Alakategoria 2: Epäluottamus henkilöstö- ja urasuunnittelun toteutumiseen aiheuttaa epävarmuutta.

Opistouseereiden käsityksistä muodostui alakategoria. Opistouseereiden mielestä henkilöstön nopea vaihtuvuus ja yksilöiden omatoiminen hakeutuminen ohi KAARTJR:n henkilöstöjärjestelmän aiheuttaa sen, että pitkälle ulottuvia henkilöstö- ja urasuunnitelmia on mahdotonta toteuttaa. Heidän mielestään tämä aiheuttaa työyhteisötasolle haasteita riittävän henkilöstömäärän ja osaamisen suhteen ja luo epätietoisuutta yksilöiden tulevaisuutta kohtaan.

”Epävarmuutta aiheuttaa henkilöstösuunnittelu tai oikeastaan siinä se, että mun mielestä ei pystytä muodostamaan tulevaisuuteen menevää urasuunnittelua...ja siihen ehkä vaikuttaa se, että kun otetaan yksi pala jostain pois, joku lähtee jonnekin niin siinä menee koko pakka uusiksi” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

”En luota pätkääkään KAARTJR henkilöstöjohtamiseen, että suunnitelmat toteutuvat ja sen takia niitä ei varmaan näytetä, kun tiedetään että ne ei toimi. Hyvin lyhyellä aika jänteellä ne voi toteutua” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Yhden haastatteluun osallistuneen opistouseerin käsityksessä korostui epäoikeudenmukaisuuden kokemukset KAARTJR:n toimintatavoissa muuttaa jatkokoulutukseen liittyvää puoltojärjestystä. Hänen mielestään puoltojärjestyksen muuttaminen tehtiin väärin perustein ja vaikutti koko hänen tulevaisuuden uraansa.

”Että työnantaja tekee perusteettomasti tehtävänkuvauksia ja muuteltiin puoltojärjestyksiä...laitetaan väärillä perusteilla miehiä eri kursseille ja mikä ei ole mun mielestä...mun mielestä on...me tehdään vaan jotakin ja sen mukaan mitä me ollaan tehty niin sen mukaan meidät laitetaan järjestykseen, niin kuin kouluissakin on. Mun mielestä silloin kuin niistä poiketaan niin ne aiheuttaa...mä en pidä siitä pätkääkään... minä jouduin vaihtamaan linjaa ja minut tiputettiin puoltojärjestyksessä sijalta 1 sijalle 4 niin kyllä se...en voi hyväksyä tuollaista prosessia lainkaan...ja jos työnantajan vastaus oli se, että sä olet sellainen henkilö, joka tekee sen mitä kääsketään” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Opistouseereiden mielestä luottamusta KAARTJR:n henkilöstöosastoon ja henkilöstösuunnitteluun lisäsi se, että henkilöstöosastolla työskentelee opistouseereita, jotka he tuntevat henkilökohtaisesti ja luottavat heihin. Opistouseereiden käsityksissä ilmeni, että he luottavat oman henkilöstöryhmänsä henkilöstöalan edustajiin ja heidän kykyynsä ajaa opistouseereiden etua asianmukaisella tavalla. Luottamusta vastaavasti laski se, että päätökset henkilöstöä koskevista asioista tekevät muut kuin henkilöstöosaston edustajat. Tällä nähtiin olevan vaikutusta siihen, että suunnitelmien toteutus ei ole tapahtunut oikeudenmukaisella tavalla.

Alakategoria 3: Suunniteltujen virkaurakurssien ajankohta aiheuttaa epätietoisuutta ja epävarmuutta tulevaisuudesta.

Määräaikaisen sotatieteiden kandidaatin ja määräaikaisen aliupseerin käsityksistä muodostui alakategoria, jossa ilmeni, että epätietoisuus virkaurakurssien ajankohdasta aiheutti epävar-

muutta ja vaikeutti tulevaisuuden suunnittelua. Tämä liitettiin henkilöiden käsityksissä epäkohdaksi henkilösuunnittelun toimivuudessa. Määräaikaisen sotatieteiden kandidaatin mielestä sotatieteiden maisterikurssin ajankohtaa tai niiden alkamisajankohtaan liittyviä muutoksia ei ole kyetty osoittamaan kyselyistä huolimatta.

”Oman maisterikurssinhan pitäisi osua 2015 ja ehkä omalla tavallaan epävarmuutta on lisännyt se, että jokaisessa tilaisuudessa missä näistä on puhuttu, olen kysynyt, että onko maisterikurssit säilymässä ennallaan...järjestäen siihen on kieltäytytty vastaamasta yhtään mitään. Eli kukaan ei tällä hetkellä suostu sanomaan järjestetäänkö maisterikurssit samaan tahtiin. Vai onko näkyvässä niihin mahdollisia muutoksia. Se on sellainen epävarmuutta ehkä eniten lisäävä tekijä” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Sotatieteiden kandidaatin mielestä maisterikurssin suorittaminen on tärkeä osa tulevaisuuden uralla etenemistä ja ainoa keino haasteellisempien tehtävien saamiseksi. Hänen mielestään kurssin ajankohta ja merkitys ovat keskeinen osa hänen urasuunnitteluun. Toisaalta KAARTJR ei voi vaikuttaa maisterikurssien alkamisajankohtiin, jotka käskvät muut tahot. Puolustusvoimien taloudellisen liikkumavaran kaventuminen ovat aiheuttaneet sen, että maisterikurssien alkamisajankohtia on siirretty. Tämä on saattanut vaikuttaa siihen, että tarkka alkamisajankohta ei ole ollut kysyttäessä KAARTJR:ssä tiedossa eikä sitä näin ollen voi mielestäni liittää KAARTJR:n henkilösuunnittelun puutteeksi. Määräaikaisen aliupseerin käsityksessä korostui alkamisajankohdan epätietoisuuden lisäksi määräaikaisuuden ja virkaurakurssin suorittamisen välinen ristiriita.

”En tiedä milloin seuraava SAMOK-kurssi on. sitä olen yrittänyt selvittää, mutta se on epävarmaa...olen jonkun version nähnyt, jossa koulutus olisi vuonna 2015. Sitä mieltii sitä, että jos se on 2015 niin työsuhde päättyy heti sen kurssin jälkeen että kiinnostaako sitä sinne sitten lähtä...en osaa varmuudella sanoa milloin se on tai kuka henkilö sen tietää. Se olisi hyvä tietää, että mitä on suunniteltu, jotta itsekin tietäisi suunnitella asioita” (ALIUPSEERI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Määräaikaisessa työsuhhteessa olevien osalta tuloksista voidaan päätellä, että virkaurakurssien suorittaminen nähtiin vahvistavan heidän asemaansa organisaatiossa ja sen takia epätietoisuus kurssien ajankohdasta aiheutti epävarmuutta ja työmarkkina aseman menettämisen uhkaa. Aikaisempien tutkimusten mukaan, määräaikaisessa työsuhhteessa olevat voivat joutua organisaatiossa heikompaan asemaan kuin vakituisessa työsuhhteissa olevat ydintyöntekijät, jolloin he voivat kokea olevansa eri asemassa koulutuksiin osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien osalta.²¹⁴

Alakategoria 4: Työsuhteiden vakinaistamiseen liittyvät epäkohdat aiheuttavat epäoikeudenmukaisuutta ja laskevat luottamusta henkilöstöjohtamiseen.

Määräaikaisessa työsuhhteessa palvelevien aliupseereiden ja määräaikaisten upseereiden käsitykset muodostivat alakategorian. Käsityksissä ilmeni, että KAARTJR:ssä oli solmittu vaki-

²¹⁴ Kinnunen ja Mauno, 2005, 177.

naisia työsuhteita suoraan ilman määräaikaista koeaikaa. Tämä ei suoranaisesti aiheuttanut epävarmuutta, mutta aiheutti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja laskee henkilöstön mielestä luottamusta työnantajan käytäntöjä kohtaan.

”Tuossa kävikin n. 1-2 vuotta sitten niin, että neljä henkilöä vedettiin määräaikaisten työsuhteiden omaavien henkilöiden ohi vakinaiseen virkaan ja sitten yksi niistä lähti kadettikouluun ja yksi keskeytti palveluksen ja sen virkaa ei ole ikinä täytetty...nyt on tullut määräys, että virkoja ei saa vakinaistaa. Tällainen toimintatapa aiheutti turhautumista, mutta tällaisten tapausten ennaltaehkäisemiseksi tulisi ollut just niin, että oltaisiin pari vuotta määräaikaisessa työsuhteessa ja vasta sen jälkeen saa vakioviran (ALIUPSEERI, MÄÄRÄAIKAINEN).

”Esimerkiksi muutama vuosi sitten, pari aliupseerin kohdalla tehtiin vahingossa tehtävän määräys, jossa heille määrättiin vakituinen virka ja sitten sitä ei voinut oikaista ja se aiheutti sen, että pari henkilöä sai vakituisen viran kun astui töihin. Ne aliupseerit, jotka ovat menneet koko prosessin läpi ovat edelleen määräaikaisessa virassa.” (ALIUPSEERI, EX MÄÄRÄAIKAINEN UPSEERI, VAKITUINEN).

Aliupseereiden mielestä työnantajan pitäisi vakinaistaa aliupseereiden työsuhteet sotilasammattillisten opintojen ensimmäisen vaiheen suorittamisen jälkeen. Heidän näkemyksensä kuitenkin ovat, että KAARTJR:ssä työskentelee edelleen määräaikaisessa työsuhteessa olevia henkilöitä, jotka ovat suorittaneet aliupseereiden perustason koulutuksen ja selkeä käytäntö vakinaistamisen suhteen puuttuu. Määräaikaisten upseereiden mielestä heidän työsuhteensa määräaikaisuus on etu työnantajalle, koska työnantajan ei tarvitse irtisanoa heitä vaan riittää, kun sopimusta ei määräaikaisuuden takia jatketa. Käsityksissä kuitenkin ilmeni, että työnantaja on mahdollistanut heidän siirtymisensä aliupseereiden henkilöstöryhmään ja tätä mahdollisuutta arvostettiin paljon. Määräaikaisessa työsuhteessa palvelevien aliupseereiden ja upseereiden mielestä määräaikaisuus mahdollistaa työnantajalle ja työntekijälle varmistua henkilön sopivuudesta alalle ja sen hyödyt osoittautuivat myös positiivisiksi. Heidän mielestä vakinaistamisessa pitäisi käyttää oikeudenmukaista toimintatapaa, noudattaa tasavertaista käytäntöä ja muodostaa vakinaistamisjärjestys, joka pohjautuu töiden alkamisajankohtaan.

Edellä esitetyn pääkategorian tuloksista voidaan havaita, että luottamuksen puute henkilöstöjärjestelmiin ja henkilöstöjohtamiseen aiheuttaa epävarmuutta. Aikaisempien tutkimusten perusteella, työelämän epävarmuuden kasvaessa luottamus nousee voimavaraksi.²¹⁵ Tämän voidaan kuitenkin ajatella toimivan myös päinvastoin. Mikäli organisaatio ei toimi henkilöstön olettamalla ja hyväksymällä tavalla, luottamus työnantajan toimenpiteisiin laskee ja nämä yhdessä aiheuttavat epävarmuutta työn sisällöllisten tekijöiden muutoksista, horjuttavat yksilöiden työn arkea ja tulevaisuuden odotuksia. Tutkimuksen havaintoa luottamuksen puutteesta henkilöstöjohtamiseen voi myös selittää psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Psykologinen sopimus tarkoittaa lyhykäisyydessään sitä, että työntekijän solmiman työsuhteen ja lojaalisuuden vastineeksi, työntekijä odottaa työnantajaltaan vastapalvelua ja inhimillistä koh-

²¹⁵ Kankainen, 2003, 13.

telua, kuten työstä maksettavaa sovittua korvausta, jatkuvuutta työsuhteessa ja oikeudenmukaista kohtelua uraa ja työsuhdetta koskevissa asioissa. Mikäli työntekijä kokee työnantajan rikkovan psykologista sopimusta, aiheuttaa tämä epäluottamusta työnantajaa kohtaan sekä epäoikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden tuntemuksia.²¹⁶

5.1.2 Työyhteisötason epävarmuustekijät

Työyhteisötason epävarmuustekijöitä ilmeni tutkimuksessa oletettua vähemmän. Käsityksissä ilmeni monia työyhteisötason arjen haasteita, mutta varsinaisesti epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä esiintyi rajoitetusti. Kiire liitettiin kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä keskeisesti työyhteisötason toimintaa leimaavaksi tekijäksi, mutta ainoastaan siviilityöntekijöiden käsityksissä kiire liitettiin epävarmuutta aiheuttavaksi tekijäksi. Työyhteisötason epävarmuustekijöistä muodostui seuraavat kategoriat:

TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta työyhteisötasolla?	Käsityskategoria: Kiire ja sijaisuusjärjestelyt aiheuttavat epävarmuutta.	Siviilit.
	Käsityskategoria: Henkilöstö vaihtuu liian nopeasti ja osaavaa ja kokenutta henkilöstöä on liian vähän.	Sotilaat.

KUVA 10: Työyhteisötason epävarmuustekijöiden yhdistelmä

KÄSITYSKATEGORIA: *Kiire ja sijaisuusjärjestelyt aiheuttavat epävarmuutta.*

Käsityskategoria muodostui esikuntatyössä työskentelevien siviileiden käsityksistä. He kokivat, että puutteet työn organisoinnissa aiheuttivat kiirettä, vaikuttivat kielteisesti työyhteisön toimivuuteen ja työn tekoon sekä aiheuttivat sitä kautta epävarmuutta omaan tehtävään liittyen. Siviilityöntekijöiden mielestä lakkautettujen tehtävien uudelleen jako on lisännyt kiirettä ja työn kuormitusta. Käsityksistä ilmeni, että työnkuva oli muuttunut epäselkeäksi.

Siviilihenkilöstön mielestä sijaisuusjärjestelyt aiheuttavat epävarmuutta siitä, että jos henkilöstö ei itse ole paikalle tekemässä töitään niin työt saattavat jäädä tekemättä. Tällä koettiin olevan erittäin kuormittava vaikutus henkilöstön jaksamiseen ja työyhteisön toimivuuteen. Lisäksi käsityksissä ilmeni, että osaavien sijaisten määrä tehtävien hoitamisen kannalta oli liian vähäinen. Heidän työyhteisössään on ollut paljon tehtävien hoitajien poissaoloja ja laiminlyöntejä tehtävien hoidossa, jotka lisäävät kiireen määrää. Tämä on aiheuttanut sen, että töihin tullaan sairaana, jotta töiden määrä saadaan pysymään edes jollain tasolla inhimillisenä. Käsityksissä ilmeni, että henkilöstö kokee epävarmuutta siitä, että ehtivätkö he tekemään kaikki

²¹⁶ Kinnunen ja Mauno, 2005, 190.

työnsä. Lisäksi he kokivat töiden määrän olevan kohtuuttoman suuri ja työn jakaantuvan epäoikeudenmukaisesti.

”Koen epävarmuutta siitä, että jos en ole paikalla hoitamassa omaa tehtävääni niin niitä ei hoida muutkaan. Sijaisuusjärjestelyt aiheuttavat suurinta painetta. Jos mä olen sijaistamassa niin mä olen neljä viikkoa pois täältä ja silloin mun oma työ ei edisty mihinkään. Täällä jotkut tehtävä pyörii, kun mä olen poissa, mutta ei täydellisesti. Sitten kun mä itse olen lomalla neljä viikkoa ja silloin mä olen yhteensä kahdeksan viikkoa pois ja sitten on kauhean iso ja raskas työ perata tekemättömät työt.” (SIV, VAK).

”Kiire aiheuttaa epävarmuutta siitä, että ehtiikö tehdä kaikki työt” (SIVIILI, VAKITUINEN).

Tulosityksiköiden resursseja täyttää virkoja ja tehtäviä rajoittavat kuitenkin henkilöstötyövuosikiintiöt ja käytössä olevat toimintamäärärahat.²¹⁷ Tämä korostaa työn organisoinnin ja työn jakaantumisen merkitystä työyhteisöjen omilla toimenpiteillä. Siviileiden käsityksissä esiintyneet epäkohdat on liitettävissä heikosti toteutettuun työn organisointiin ja puutteisiin esimiestyössä.

KÄSITYSKATEGORIA: *Henkilöstö vaihtuu liian nopeasti sekä osaavaa ja kokenutta henkilöstöä on liian vähän.*

Käsityskategoria muodostui sotilaiden käsityksistä. Käsityksissä korostui se, että osaavan ja kokeneen henkilöstön määrä perusyksikkötasolla aiheuttaa eritasoista epävarmuutta ja vaikuttaa perusyksikön perustehtävän suorittamiseen. Upseereiden ja opistoupseereiden käsityksissä ilmeni, että perusyksikkö tasolla on liian vähän peruskoulutettua henkilöstöä. Heidän mielestään tämä vaikuttaa tehtävien tasokkaaseen hoitamiseen, kuormittaa henkilöstöä sekä koko työyhteisön toimivuutta.

”Kouluttajakentällä on tällä hetkellä liian vähän ja liian kouluttamatonta henkilöstöä. Esim. vuoden kurssin käynyt au joutuu ottamaan liian suuren vastuun tai toimimaan tehtävissä, jotka ovat liian vaativia koulutustasoon ja kokemukseen nähden. Toisaalta tämä mahdollistaa paremman palkkaluokan, mutta johtaa ennen pitkää väsymiseen sekä vaarantaa monissa tapauksissa palvelusturvallisuuden tai tehtävien tasokkaan hoitamisen” (UPSEERI, VAKITUINEN).

”Suurin epävarmuustekijä on se, että meillä vaihtuu jatkuvasti henkilöstö ja meillä ei ole osaavaa vanhempaa ja kokenempaa henkilöstöä jäljellä, joilta voisi oppia. Itse olen kouluttajaportaasta vanhimmasta päästä ja minä olen ollut töissä vain 3 vuotta. Meillä jatkuvasti vaihtuu päällikkö porras, kouluttajat ja koko ajan tulee uusia työntekijöitä...se laskee ammattitaitoa, kun siellä ei ole vanhempia opettamassa ja neuvomassa nuorempia, miten asioita pitää tehdä” (ALIUPSEERI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Aliupseereiden käsityksissä ilmeni, että henkilöstö vaihtuu perusyksiköissä jatkuvasti ja tämä vaikuttaa kokeneiden ja osaavien henkilöiden määrään. Tällä nähtiin olevan negatiivinen vaikutus koko työyhteisötason osaamisen kehittämiseen, koska nuoremmat kouluttajat eivät pysty oppimaan kokenemmilta kouluttajilta käytäntöjä.

²¹⁷ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 33.

Aliupseereiden mielestä alhainen henkilöstön määrä lisää kiirettä ja työn määrää sekä estää ja hidastaa koulutustilaisuuksiin pääsyä. Aliupseereiden käsityksissä ilmeni, että aliupseereiden virkaurakoulutuksen järjestäminen useassa eri jaksossa aiheuttaa työyhteisötasolla jatkuvasti henkilöstön poissaoloja. Upseereiden ja aliupseereiden näkemyksien eroavaisuuksia voi lähestyä toimijoiden hierarkiatason näkökulmasta. Upseereiden käsityksissä puutteet henkilöstöresursseissa ja osaamisessa liitettiin osaksi työyhteisön tehokkuutta ja palvelusturvallisuutta. Aliupseereiden käsityksissä edellä mainitut tekijät liitettiin epävarmuustekijöiksi oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämisessä. Edellä esitettyjä havaintoja tukee myös KAARTJR:n henkilöstötilinpäätös, jossa todetaan myös perusyksikköjen henkilöstön määrän olevan todella alhainen.

5.1.3 Yksilötason epävarmuustekijät

Yksilötasolla ymmärrettiin yksilön työelämässä esiintyviä epävarmuustekijöitä. Tutkimuksessa kartoitettiin niitä epävarmuustekijöitä, jotka saattavat olla lähtöisin organisaatio- ja työyhteisötasolta, mutta kulminoituvat yksilötasolla eriasteisena epävarmuutena. Henkilöstön käsityksistä yksilötason epävarmuustekijöistä muodostui seuraavat kategoriat:

TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta yksilötasolla?	Pääkategoria: Uhka työelämän muutoksista aiheuttaa epävarmuutta.	
	Alakategoria 1: Uhka työn kuvan ja luonteen muuttumisesta	Upseerit, opistoupseerit ja aliupseerit.
	Alakategoria 2: Määräaikaiset työsuhteet aiheuttavat epävarmuutta.	Kaikki henkilöstöryhmät.
	Pääkategoria: Uraa uhkaavat tekijät aiheuttavat epävarmuutta.	
	Alakategoria 1: Nousujohtaisen uran hidastuminen ja päättyminen.	Upseerit, opistoupseerit ja aliupseerit.
	Alakategoria 2: Uralla etenemisen vaihtoehtojen rajallisuus.	Aliupseerit.
	Käsityskategoria: Taloudellisten tekijöiden aiheuttama epävarmuus.	Upseerit, opistoupseerit ja siviilit.

KUVA 11: Yksilötason epävarmuustekijöiden yhdistelmä.

PÄÄKATEGORIA 1: Uhka työelämän muutoksista aiheuttaa epävarmuutta

Pääkategoria muodostui sotilaiden käsityksistä. Tuloksista voidaan havaita, että työelämän muutoksilla ymmärrettiin uhkaa tai epävarmuutta työn kuvan, työn sisällön tai työsuhteen muutoksista.

Alakategoria 1: Uhka työn kuvan ja luonteen muuttumisesta.

Upseereiden, opistoupseereiden ja aliupseereiden käsitykset muodostivat alakategorian. Heidän käsityksissään ilmeni, että uhka työn kuvan muuttumisesta aiheuttaa suurinta epävar-

muutta yksilötasolla. Siviileiden käsitykset poikkesivat ainoana henkilöstöryhmänä tästä alakategoriasta. Siviileiden mielestä työn luonne oli jo muuttunut niin epäsuotuisaksi ja työn kuva sekavaksi, että he eivät kokeneet enää uhkaa työn muuttumisesta erityisen radikaalisti.

Perusyksikön vääpelin tehtävässä työskentelevien aliupseereiden ja määräaikaisen upseerin sekä esikunnassa työskentelevän opistoupseerin käsityksissä ilmeni, että he kokivat uhkaa siitä, että heidän tämän hetkinen tehtävänsä saattaa vaihtua uudelleenjärjestelyiden yhteydessä toisen henkilöstöryhmän tehtäväksi.

”Koen, kun uudelleen järjestelyitä tehdään täällä KAARTJR:ssä uudistukseen liittyen...niin yksi yksikkö lopetetaan ja sen henkilöstö siirretään muualle...niin siinä yhteydessä voi tulla tilanne, että tähän yksikköön siirtyy joku kokenempi opistoupseeri, joka olisi tyrkyllä minun tehtävääni ja sitten minun tehtäväni muuttuisi sitä kautta” (ALIUPSEERI, EX MÄÄRÄAIKAINEN UPSEERI, VAKITUINEN).

”Kyllä se pysyy tämän organisaation tehtävänä, mutta ei se pysy minun henkilöstöryhmän tehtävänä. Se näkyy jos nyt listoissa kandidaatin paikkana, mutta mä en näe sitä kandin paikkana tällä hetkellä ainakaan. Eli se siirtyy upseerin tehtäväksi” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Esikunnassa ja perusyksikön vääpelinä työskentelevät opistoupseerit kokivat, että heidän tehtävänsä muuttuminen nykyisestä tehtävästä kouluttajan tehtäväksi, ei olisi välttämättä epäsuotuisa muutos vaan toisi työnkuvaan vaihtelua. Heidän mielestään suurimman uhka tehtävän vaihtumisessa muodostaisi tulotason tippuminen radikaalisti.

”Siinä on se epävarmuuden aiheuttaja on se palkka, itse kouluttajan tehtävä olisi ihan hyvää vaihtelua...tämän tehtävän palkalla tulee juuri toimeen, mutta kouluttajan palkalla ei tule. Sitten pitäisi alkaa miettimään muita ratkaisuja (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Kaikkien sotilaiden keskuudessa, jotka työskentelivät muussa kuin kouluttajan tehtävässä, työn kuvan muuttuminen takaisin kouluttajantehtäväksi koettiin epäsuotuisana muutoksena. Tähän suurimmat uhat muodostivat kouluttajan tehtävän alhainen palkka ja tehtävän haasteellisuuden puute. Opistoupseereiden käsityksissä ilmeni uhkaa myös siitä, että henkilöstö kasketään tai määrätään sellaiseen esikuntatehtävään, joka ei kiinnosta tehtävän sisällön takia. Upseereiden käsityksissä epäsuotuisista muutoksista korostuivat lisäksi uhka työn siirtymisestä toiselle paikkakunnalle ja nousujohteisen uran pysähtymiseen. Huoltoalalla työskentelevän aliupseerin mielestä epävarmuutta aiheuttaa kumppanuushankkeiden myötä kasvanut uhka työnluonteen muutoksesta. Hänen käsityksessään uhkaa aiheutti se, että sotilashenkilöitä voi joutua siirtymään siviiliyrityksen palvelukseen, jolloin ura sotilaana päättyisi ja hän menettäisi arvostamansa eläke-etuuden.

”Kumppanuushanke milloinkin kanssa aiheutti aluksi epävarmuutta, mutta täytyy sanoa, että tästä rytinästä itse ainakin selvisin aika vähällä. Se vaikuttaa siihen, että minusta voisi tulla siviili ja vaikuttaa eläkeikäni. Eniten henkisesti rassaa se, että kun tähän firmaan on sitoutunut sotilaana ja kun sitten vedettäisiin matto alta että pantaisiin siviiliksi niin varmaan tuntisi aika suurta mielihapaa. Siinä tapauksessa en jäisi kumppanin palvelukseen.” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Alakategoria 2: Määräaikaiset työsuhteet aiheuttavat epävarmuutta.

Kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä ilmeni, että määräaikainen työsuhde aiheuttaa epävarmuutta yksilötasolla. Upseereiden käsityksissä korostui se, että molempien osapuolien, työnantajan ja työntekijän, on tiedostettava määräaikaisuuteen liittyvät epävarmuustekijät. Upseereiden mielestä määräaikainen työsuhde ei lisää epävarmuutta, mikäli yksilöt tiedostavat työsuhteen laadun ja suunnittelevat tulevaisuutensa sen mukaan.

Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien henkilöiden käsityksissä korostui se, että yksin määräaikaisuus ei kuitenkaan ole lisännyt epävarmuuskokemuksia. Käsityksissä ilmeni, että he ovat tiedostaneet hyvin työsuhteensa laadun ja määräaikaisen keston. Heidän mielestään uudistus ja määräaikainen työsuhde yhdessä ovat muodostaneet suurimman uhkan. Käsityksissä ilmeni, että ilman uudistusta heidän työsuhdettaan olisi todennäköisesti jatkettu, mutta uudistus on aiheuttanut epävarmuutta työsuhteen jatkumiselle.

”Tänä vuonna on lisännyt epävarmuutta lähinnä nämä muutokset ja uudistukset. Minun kohdalla määräaikaisuus ja nämä muutokset ja uudistukset yhdessä on lisännyt epävarmuutta paljon” (ALIUPSEERI, MÄÄRÄAIKAINEN).

”Mä olen ymmärtänyt, että ei tultaisi jatkamaan sopimuksia. Ainoastaan niillä, joilla menee yli 2015 niin katsotaan sitten erikseen. Todella epävarma tilanne niin kuin kaikilla määräaikaisilla. No...en mä osaa muuta kuin se, että tulevaisuus on kiinni tuosta uudistuksesta” (MÄÄRÄAIKAINEN UPSEERI).

Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien henkilöiden käsityksissä ilmeni, että heille ei ole perusteltu määräaikaisuutta riittävästi ja määräaikaisuus, ilman selkeätä tietoa vakinaistamisen mahdollisuudesta ja ajankohdasta, palvelee vain työnantajan etua. Määräaikaisessa työsuhteessa työtä tekevälle on olennaista saada tieto siitä, millä perusteella sopimus on tehty määräaikaisena ja kuinka pitkään sopimus kestää. Tämä määritetään työnantajan velvollisuudeksi laissa ja edellä mainitut asiat tulisi ilmetä kirjallisesta työsopimuksesta.²¹⁸ Havaintoa määräaikaisuuden perusteluista on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti. Määräaikaisessa työsuhteessa toimivilla henkilöillä pitäisi olla työnantajan luovuttama työsopimus, josta edellä esitetyt tiedot tulisi selvittää. Lisäksi he ovat tienneet määräaikaisen työn luonteen ennen työsuhteen solmimista. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna, perustelut määräaikaisuudelle on todennäköisesti tehty työnantajan toimesta asiaankuuluvalla tavalla. Tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että uudistuksen toteuttaminen ja puolustusvoimien henkilöstöpolitiikka eivät ole onnistuneet kaikilta osin. Tämä ilmenee siinä, että erityisesti määräaikaisessa työsuhteessa palvelevilla ei ollut myönteisiä odotuksia tulevaisuutta kohtaan eivätkä he uskoneet sitä kautta

²¹⁸ Työministeriö: Määräaikaisia työsuhteita selvittävän työryhmän raportti. 2007, 5.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj375.pdf (Viitattu 4.3.2013).

työsuhteensa jatkumiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan, oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella henkilöstöpolitiikalla on mahdollista vähentää määräaikaisen työn kielteisiä vaikutuksia²¹⁹.

PÄÄKATEGORIA 2: Uraa uhkaavat tekijät aiheuttavat epävarmuutta.

Pääkategoriaksi muodostunut käsitys ilmeni yhteisenä kaikilla sotilailta. Uralla eteneminen liitettiin sotilaiden käsityksissä tärkeäksi osaksi osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä. Epävarmuus uralla etenemisestä vaikuttaa näin ollen myös itsensä kehittämistä rajoittavana tekijänä. Käsityksissä ilmeni, että uudistus oli yksi keskeinen epävarmuutta lisäävä tekijä uraa koskevissa asioissa. Epävarmuutta koettiin myös uraa koskevien mahdollisuuksien rajallisuuden vuoksi. Pääkategoriasta muodostui kaksi alakategoriaa.

Alakategoria 1: *Nousujohteisen uran hidastuminen ja päätyminen.*

Alakategoria muodostui upseereiden, opistoupseereiden ja aliupseereiden käsityksistä. Kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä ilmeni, että uralla eteneminen hidastuu huomattavasti tulevaisuudessa. Perusyksikössä vääpelin tehtävissä työskennelleiden aliupseereiden ja määräaikaisten upseereiden mielestä he olivat tällä hetkellä uransa vaativammassa tehtävässä ja he pitivät nousujohteisen uran jatkumista mahdottomana. Heidän mielestään nousujohteisen uran jatkuminen vaatisi uusien tehtävien muodostamista aliupseereille ja koko puolustusvoimien tehtävien uudelleen järjestelyä. Lisäksi aliupseereiden käsityksissä ilmeni se, että epävarmuutta uraa koskevissa asioissa aiheuttaa selkeän urasuunnitelman puuttuminen.

”Tällä hetkellä en usko enää urani nousujohteisuuteen...nyt ollaan uran huipulla. Haluaisin kyllä jossain aikataulussa päästää johonkin uuteen ja haastavampaan tehtävään siten, että olisi kehitystä uran loppuun asti. Tällä hetkellä tämä nousujohteisen uran puuttuminen voi ruveta turhauttamaan jossain vaiheessa (ALIUPSEERI, EX MARU, VAKITUINEN, PERUSYKSIKÖN VÄÄPELI).

”Olen kokenut epävarmuutta uraa koskevissa asioissa. Siinä määrin, että ei ollut, missään vaiheessa palvelusuraa, semmoista selkeää urasuunnitelmaa...ainakaan itsellä ei ollut tiedossa mitä on suunniteltu...tällä hetkellä on auki, että kun ei tiedä minkälaisia tehtäviä minä voisin tehdä tai hakea tämän tehtävän jälkeen...se aiheuttaa epävarmuutta” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Kouluttajan tehtävässä toimineiden aliupseereiden käsityksissä ei esiintynyt epävarmuutta nousujohteisesta urasta. Heidän mielestään nousujohteisen uran toteutumiselle on teoreettiset mahdollisuudet siten, että he pääsevät yksikön vääpelin tehtävään jossain vaiheessa uraansa. Kaikkien aliupseereiden käsityksissä kuitenkin ilmeni, että urakehitys tulee tulevaisuudessa hidastumaan ja se aiheuttaa sitä kautta epävarmuutta mielekkäiden työtehtävien saamiseksi.

²¹⁹ Kinnunen ja Mauno, 2005, 193.

Upseereiden käsityksissä korostui epätietoisuus ja huoli siitä, että maisterikurssin ja esiupseerikurssin (EUK) jälkeen uralla eteneminen ei jatku nousujohteisesti. Heidän mielestään uhkaa aiheuttaa se, että henkilöstö voi joutua virkaurakurssien jälkeen vaatavuudeltaan ja palkkaukseltaan alempaan tehtävään, josta he lähtivät virkaurakurssille. Upseereiden käsityksissä myös ilmeni huoli siitä, että EUK:n jälkeen voi joutua uudestaan perusyksikön päällikön tehtävään, vaikka henkilö olisi jo toiminut aikaisemmin päällikön tehtävässä. Tämä koettiin uralla etenemisen hidastumisena. Sotatieteiden kandidaatin mielestä epävarmuutta ja turhautumista vastaavasti aiheuttaa se uhka, että maisterikurssin jälkeen voi joutua palaamaan takaisin kouluttajan tehtävään.

”Epävarmuustekijät ja uralla etenemisen hidastuminen saavat henkilöstön hakemaan työtä PV:n ulkopuolelta, mikä itsessään aiheuttaa epävarmuutta koko organisaatiossa” (UPSEERI, VAKITUINEN).

”...vaikka maisterikurssin suorittaakin niin on hyvin selkeäksi tehty, että on hyvinkin mahdollista että palaa vaati 8 luokan tehtävään joukkueenjohtajan tehtävään eikä ole pitkään aikaan mahdollista ylempiin tehtäviin. Et se on semmoinen tietynlaista epävarmuutta ja pientä turhautumista aiheuttava tekijä” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Alakategoria 2: *Uralla etenemisen vaihtoehtojen rajallisuus.*

Alakategoria muodostui aliupseereiden käsityksistä. He kokivat, että uralla etenemisen mahdollisuudet eivät ole tasapuoliset ja ne ovat suotuisimmat upseereille. Käsityksissä ilmeni, että aliupseereiden uralla eteneminen on rajoittunut sivuttaissuuntaiseksi ja aliupseeristo joutuu työskentelemään kohtuuttoman pitkään perusyksikötasolla, jolloin edes tehtävänkierrolla ei urakehitystä saa riittävän mielekkääksi. Aliupseereiden mielestä epävarmuus aiheutuu uralla etenemisen mahdollisuuksien rajallisuudesta.

”...aliupseereilla on tuo urakehitys mahdollisuus on todella rajallinen ja sen takia ihmiset ei halua jatkaa. Jos miettii sitä, tällä hetkellä lähentelen sitä huippuvirkaa, missä mä pystyn olemaan niin haluanko mä tehdä sitä samaa esim. 50 vuotiaana. Koko ajan on sellainen epävarma olo ja

sitä miettii, että pysyisikö täällä vai vaihtaisiko siviiliin vai menisikö Kadettikouluun. Tietynlaista epävarmuutta se luo” (AU, MA, Työskentelee joukkueenjohtajan tehtävässä).

”No...mä tiedän tasan tarkkaan miten se ura menee, mä olen nyt tässä tehtävässä ja jossain vaiheessa pääsen vääpeliksi ja se ura oli sitten siinä. Se on niin lyhyt, kun ei ole aliupseerille muita tehtäviä, että epävarmuutta ei siinä mielessä ole, kun tietää miten tuo tulee menemään, mutta epävarmuus tulee siitä, kun niitä vaihtoehtoja ei ole tuon enempää, että olet perusyksikössä melkein loppuelämäsi (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Perusyksikössä työskentelevien aliupseereiden mielestä työkierto ja tehtävänkierto ovat olleet tähän asti sopivia. Heidän mielestään tulevaisuudessa tulisi mahdollistaa osaavien aliupseereiden pääsy opistoupseereiden tehtäviin. Heidän mielestään tällä saataisiin kehitettyä aliupseereiden uralla etenemisen mahdollisuuksia ja tuettaisiin osaamisen kehittämistä.

Uralla etenemismahdollisuuksien menettämisen uhka ja epäedulliset muutokset uraa koskevissa asioissa tiedetään aiheuttavan epävarmuutta tulevaisuuden haasteellisten tehtävien saavuttamisesta ja oman työmarkkina-aseman laskusta.²²⁰ Pääkategorian tuloksista voidaan päätellä, että uraa uhkaavat tekijät liitettiin keskeisesti tulevaisuutta negatiivisesti leimaavaksi tekijäksi, mutta myös itsensä kehittämistä rajoittavana tekijänä. Toisaalta henkilöstön käsitykset pohjautuivat heidän omiin arvioihin tulevaisuuden kehityksestä ja näin ollen uudistuksen aiheuttama epätietoisuus tulevaisuuden kehityksestä voi vaikuttaa heidän käsityksiinsä todellista koettua uhkaa vahvemmin.

KÄSITYSKATEGORIA: Taloudellisten tekijöiden aiheuttama epävarmuus.

Siviilien, upseereiden ja opistoupseereiden käsityksissä ilmeni eritasoista taloudellista epävarmuutta. Käsityksissä ilmeni, että yhteiskunnan kallistuminen uhkaa taloudellista toimeentuloa. Tämä käsitys korostui erityisesti perheellisillä sotilailta. Siviilityöntekijöiden mielestä alhainen palkkataso ja nousseet asuntojen vuokrat aiheuttavat epävarmuutta toimeentulosta. Siviileiden mielestä heidän palkkansa muodostuu alhaisesta peruspalkasta, johon ei ole mahdollista saada korotusta erillisten lisien kautta. Tämä nähtiin aiheuttavan epävarmuutta palkan riittämättömyydestä, varsinkin yksin eläville henkilöille.

”Olen kokenut taloudellista epävarmuutta ja suuressa määrin. Toistaiseksi mulla on vanha vuokrasopimus ja en joudu maksamaan täyttä vuokraa, mutta kun se loppuu niin mä en ole avainhenkilö ja joudun maksamaan täyden vuokran. Nykyisellä palkkaluokalla siitä jää todella vähän käyttörahaa, kun vuokra nousee melkein kahdeksaan sataan ja kun käteen tulee vähän yli tuhat euroa. Mulla on niin pieni palkkaluokka, että se vaikuttaa” (SIVIILI, VAKITUINEN).

Siviileiden käsityksissä kuitenkin korostui muita henkilöstöryhmiä selkeämmin se, että työ puolustusvoimissa on sisällöltään merkittävämpi kuin siitä maksettu korvaus ja se pitää heidät työnantajan palveluksessa. Opistoupseereiden ja upseereiden käsityksissä ilmeni, että sotaharjoitusten määrän väheneminen laskee henkilöstön tulotasoa ja aiheuttaa sitä kautta haasteita ja epävarmuutta perhe-elämän rutiineihin.

”Olen kokenut taloudellista epävarmuutta. Esimerkiksi sotaharjoitukset on vähentynyt ja se vaikuttaa paljon... Vaikka mä asun intin vuokra-asunnossa niin multa jää n. viisisataa vuokran jälkeen käteen niin ei hirveästi lämmitä... kyllä tässä joutuu miettiä, että missä seurassa poika voi pelata, että rahat riittää...ei tässä jää mitään käyttöön...se on epävarmuustekijä” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN, teki haastattelun hetkellä perhesyiden takia osa-aika työtä).

Upseerit pitivät palkkaansa kohtuullisena, mutta heidän epävarmuuskokemuksiinsa vaikuttivat perhe-elämän toimeentulon yleisjärjestelyt, kuten perheen toisen vanhemman äitiysloma

²²⁰ Nätti Jouko, Happonen Mika, Mauno Saija, Kinnunen Ulla ja Koivunen Timo: Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi. Seurantatutkimus 1995–96 neljässä organisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita No. 98. Jyväskylä, 1996, 41.

tai käynnissä oleva talonrakennusprojekti. Upseereiden käsityksissä korostui muita henkilöstöryhmiä selkeämmin se, että he kokivat huomattavasti enemmän uhkaa tulevaisuuden palkkatason laskusta. Tämä johtui tulevaisuuden nousujohteisen uran hidastumisesta ja päätymisestä. Aliupseereiden käsitykset poikkesivat taloudellisten epävarmuustekijöiden suhteen muista henkilöstöryhmistä. Aliupseereiden mielestä ongelmat palkanmaksussa ovat aiheuttaneet suurinta epävarmuutta henkilöstölle taloudellisissa asioissa. Heidän käsityksissään ilmeni kuitenkin huoli tulevaisuuden palkkakehityksestä. Tämä huoli esiintyi myös muiden henkilöstöryhmien käsityksissä. Henkilöstön mielestä puolustusvoimilla on tulevaisuudessa haasteita kilpailla palkkakehityksessä muiden toimialojen kanssa ja heidän mielestä muun yhteiskunnan kallistuminen ja puolustusvoimien nykyinen palkkataso eivät mahdollista tulevaisuudessa kohtuullista toimeentuloa. Tätä havaintoa ei kuitenkaan tue mikään julkisuudessa esille tullut havainto, miksi puolustusvoimien palkkakehitys ei olisi myös tulevaisuudessa kilpailukykyinen. Havaintoa voi perusyksikössä toimivien henkilöiden osalta selittää osittain se, että sotaharjoitusmäärien lasku on laskenut myös henkilöstön vuosiansioita. Muiden osalta havainto pohjautuu todennäköisesti subjektiiviseen arvioon tulevaisuuden kehityksestä.

Henkilöstön käsityksissä ilmeni myös, että palkkausjärjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Siviileiden mielestä palkkausjärjestelmä on epäoikeudenmukainen siviileiden kesken, mutta myös sotilaisiin verrattuna. Lisäksi siviileiden mielestä työn määrä ja työn kuva eivät korreloi siitä maksetun rahallisen korvauksen määrää.

”Palkkaus on niin epäoikeudenmukainen kuin olla ja voi. Se ei ole pelkästään siviileiden kesken, että jos mä vertaan omaa työtäni sotilaiden työhön niin se on epäoikeudenmukainen. Joo, riippuu siitä, että mihin...hinnat muuttuu esimerkiksi vuokra, ruoka. Mutta jos palkka ei tästä muutu niin ei silloin mahdollista ja on todella surkea tilanne” (SIVIILI, VAKITUINEN).

”Että tällä palkkaluokalla, työn määrällä ja epäoikeudenmukaisuudella niin...vaikka täällä olisi ihanaa olla töissä ja tämä on kiva työyhteisö, niin mun ikäinen ei enää jaksa tehdä tätä vaikka on kivaa” (SIVIILI, VAKITUINEN).

Määräaikaiset upseerit kokivat epäoikeudenmukaisuutta siitä, että määräaikaisena upseerina työskentelevä henkilö saa vähemmän palkkaa samasta tehtävästä kuin esimerkiksi aliupseeri. Myös sotatieteiden kandidaatin mielestä eri henkilöstöryhmien välinen epäoikeudenmukaisuus on selkeä epäkohta palkkaukseen liittyvissä asioissa. Hän koki epäoikeudenmukaisuutta siitä, että kandidaatin tutkinnon suorittanut henkilö saa vähemmän palkkaa samasta tehtävästä kuin kouluttamaton henkilö.

”Esimerkiksi suoraan VM-palveluksesta töihin otettava henkilö tienaa saman verran kuin valmistunut kandi, jolla on oikeudet, pätevyudet ja kolme vuotta koulutusta, jos kuukausi palkka on käytännössä sama niin se ei mene kyllä ihan tasapuolisesti...eli tota..se on semmoinen selkeä epäkohta...taas oman henkilöstöryhmän kesken se menee kohtuullisen tasapuolisesti” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Aikaisempien tutkimusten mukaan määräaikaiset työntekijät vertaavat omaa asemaansa ja etujaan vakituisiin työntekijöihin ja voivat kokea epätasa-arvoa ja epäoikeudenmukaisuutta kohtelussa määräaikaisuudesta johtuen. Tämä voi ilmetä siinä, että he kokevat uhkaa palkka-kehityksen jälkeen jäämisessä ja vaikutusmahdollisuuksissa, jotka aiheuttavat työtytymättömyyttä ja organisaatioon sitoutumattomuutta.²²¹

5.2 Työn epävarmuuden kokemukset

Työn epävarmuutta lähestyttiin kartoittamalla henkilöstön koettua epävarmuutta heidän omassa työsuhteessaan. Lähtökohtana osa-alueen kartoitukselle oli selvittää, mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta eri henkilöstöryhmien yksilöiden omassa työsuhteessa. Henkilöstön käsityksistä muodostui seuraavat kategoriat:

TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Miten henkilöstö kokee työn epävarmuuden omassa työsuhteessaan?	Pääkategoria: Työn epävarmuus on lisääntynyt.	
	Alakategoria 1: Uhka työttömyydestä ja työsuhteen päättymisestä.	Määräaikaisessa työsuhteessa palvelleet aliupseerit ja MARU.
	Alakategoria 2: Uhka työpaikan siirtymisestä toiselle paikkakunnalle lisää epävarmuutta.	Upseerit.
	Käsityskategoria: Henkilöstön lomautukset ovat mahdollisia.	Kandi, opistoupseerit ja siviilit.

KUVA 12: Työn epävarmuutta kuvaavien kategorioiden yhdistelmä.

PÄÄKATEGORIA: Työn epävarmuus on lisääntynyt

Henkilöstön käsityksistä ilmeni, että työn epävarmuuden lisääntymiseen olivat vaikuttaneet uhka työttömyydestä ja työsuhteen päättymisestä, epävarmuus töiden siirtymisestä toiselle paikkakunnalle ja uhka työn eritasoisista muutoksista.

Alakategoria 1: Uhka työttömyydestä ja työsuhteen päättymisestä.

Alakategoria muodostui määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevän aliupseerin ja määräaikaisen upseerin käsityksistä. He kokivat suurta uhkaa työttömäksi joutumisesta sekä siitä, että heidän työsuhdettaan ei jatketa määräaikaisuuden päätyttyä. He kokivat uudistuksen ja määräaikaisessa työsuhteessa olevien henkilöiden irtisanomisten ja kohtelun lisänneen omaa epävarmuutta. Määräaikainen aliupseeri koki asemansa kuitenkin paremmaksi kuin monien muiden määräaikaisessa työsuhteessa olevien, koska hänen työsuhteensa päättyy vasta vuonna 2015. Tämä ei kuitenkaan poistanut työn epävarmuuden uhkaa.

²²¹ Kinnunen ja Mauno, 2005, 192–193.

”Koen epävarmuutta työttömäksi joutumisesta ja koen epävarmuutta siitä, että määräaikaista sopimustani ei jatketa. En koe sitä kauhean varmaksi, sen verran kun olen puhunut muiden kohtalon toverieni kanssa niin minulla on parempi tilanne kun monelle muulla, koska mun virka päättyy sen ns. kriisiajan jälkeen, mutta sitten taas kuitenkin on semmoinen epävarmuus siitä, miten siinä käy. Mulla loppu määräaikainen sopimus 2015 jälkeen ja kun meille sanottiin, että niillä joilla sopimus loppuu ennen 2015 niin niillä on suurempi riski, mutta ei se millään tavoin helpotusta tule ja pitää ruveta katsomaan muita vaihtoehtoja” (ALIUPSEERI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien mielestä työttömäksi joutumisen uhkaa syventää se, että puolustusvoimissa suoritettuja opintoja ei ole rinnastettavissa siviilimarkkinoilla mihinkään ammatilliseen tutkintoon. Määräaikaisen upseerin mielestä uhkaa työttömäksi joutumisesta syvensi myös hänen korkea ikänsä ja elintapojen rutiini, jotka yhdessä eivät mahdollista taloudellisista syistä opiskelemaan lähtöä. Hän oli hakenut aliupseerin virkaa, mutta uskoi, että uudistuksesta johtuen ei tule pääsemään virkaan. Muiden henkilöstöryhmien käsityksissä ei ilmennyt kokemuksia työttömäksi jäämisen tai työsuhteen päättymisen uhasta. Tähän vaikuttivat luottamus siihen, että puolustusvoimat työnantajana ei irtisano vakituisessa työsuhteessa työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi siviilityöntekijät kokivat, että heidän työnsä on niin tärkeä KAARTJR:n toiminnan kannalta, että niitä ei voi jättää tekemättä. Lisäksi he uskoivat, että sotilaat eivät suostu tekemään heidän töitään.

Alakategoria 2: Uhka työpaikan siirtymisestä toiselle paikkakunnalle lisää epävarmuutta.

Alakategoria muodostui upseereiden käsityksistä. Upseereiden käsityksissä korostui, että he kokevat siirtovelvollisuuden aiheuttavan suurta uhkaa töiden siirtymisestä toiselle paikkakunnalle. Heidän käsityksissä korostui, että puolustusvoimauudistuksesta johtuen tehtävien väheneminen tulee lisäämään tulevaisuudessa siirtovelvollisuuden aiheuttamaa epävarmuutta työpaikan sijainnista. Sotatieteiden kandidaatti oli myös kokenut uhkaa työpaikan siirtymisestä toiselle paikkakunnalle. Hänen mielestään työpaikan sijainti menee kuitenkin urakehityksen edelle.

”Koen suurta epävarmuutta työpaikan sijainnista... Varsinkin upseereilla epävarmuus työpaikan sijainnista kasvaa entisestään, kun tehtäviä vähennetään. Esimerkiksi monella upseerilla ei ole halua tai mahdollisuutta muuttaa perheineen Mikkeliin eikä perheillä ole kykyä kestää sitä rasitusta, jonka toisen vanhemman poissaolo viikoittain aiheuttaa” (UPSEERI, VAKITUINEN).

”Itse kyllä koen sen totta kai olen siellä töissä, mihin halusin töihin enkä halua täältä lähteä pois, itse asettaisin sen paikan, jossa olen töissä, virkakehityksen edelle...mielummin pysyn siellä töissä missä haluan, kuin kehittäisin itseäni jossain muussa paikassa...että olisin valmis siihen, että jos virkakehitys hidastuu sillä että saa pysyä töissä siellä missä haluaa niin siihen olen valmis” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Tutkimuksen havainnot upseereiden siirtovelvollisuuden aiheuttamasta epävarmuudesta tukevat myös upseeriliiton arviot, joiden mukaan lähes kolmannes upseereista joutuu asumaan

puolustusvoimauudistuksen jälkeen eri paikkakunnalla kuin heidän perheensä.²²² Muiden henkilöstöryhmien henkilöt eivät kokeneet henkilökohtaista uhkaa työpaikan siirtymisestä toiselle paikkakunnalle. Kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä kuitenkin ilmeni, että KAARTJR:stä on vaikeampi siirtyä toiselle paikkakunnalle töihin kuin päinvastoin. Tähän vaikutti se, että Helsinki paikkakuntana mahdollistaa monipuolisemman ja aktiivisemman elämän laadun kuin maakunnat. Muualta paikkakunnalta Helsinkiin töihin siirtyneille työpaikkakunnalla ei ollut merkitystä.

KÄSITYSKATEGORIA: Henkilöstön lomautukset ovat mahdollisia.

Perusyksiköissä työskentelevät henkilöt kokivat, että perusyksikön henkilökuntaa on mahdollista lomauttaa määrääjäksi saapumiserien välissä olevien taukojen ajaksi. Heidän mielestä lomauttaminen on mahdollista uusien palvelusaikojen lyhentyessä sekä yhdeksän kuukauden varusmieskoulutusta antavien perusyksikköjen henkilökunnan osalta. Henkilöstön kokema uhka oli vähäistä, mutta henkilöstön mielestä lomautus voi olla mahdollista, mikäli säästövelvoitteet tulevaisuudessa sitä vaativat. Lisäksi siviileiden mielestä lomautus on mahdollista heidän kohdallaan, koska heidän työnsä voidaan tehdä tietyn aikaa esimerkiksi etätyönä.

”En jaksa uskoa siihen, mutta en pidä sitä mahdottomana, koska meidänkin yksikössä on kolme kuukautta, että ei ole varusmiehiä...tähän asti ollaan tuettu naapuriryksiköitä tai oltu kurseilla, mutta se on kieltämättä käynyt mielessä että se kolme kuukautta voisi olla ihan potentiaalinen mahdollisuus joutua lomautetuksi” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

”Se on käynyt mielessä. Nyt esimerkiksi kun lyhennetään näitä saapumiseriä, että siihen jää niitä parin viikon taukoja...niin mä olen miettinyt, että voiko käydä niin, että silloin ei olla töissä. Mutta...se on ollut ajatuksen tasolla enkä kyllä sitä pidä isona uhkana...mutta äkkiä nämä tilanteet muuttuu” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

”Varmaan voisinkin joutua lomautetuksi...aa...mulla ei ole sellaista asemaa, kuten esimerkiksi kouluttajilla, joita on pakko olla, mutta mun työtäni voisi tehdä joku jostakin kauempaakin, on-tuen mutta kumminkin. Ei se sen kummempaa ole” (SIVIILI, VAKITUINEN).

5.3 Epävarmuustekijöiden vaikutukset henkilöstön työelämään

Epävarmuustekijöiden vaikutuksia henkilöstön työelämään kartoitettiin tutkimuksen teemojen avulla. Tarkoituksena oli selvittää, miten epävarmuustekijät vaikuttavat henkilöstön työelämään. Henkilöstölle mahdollistettiin vastaaminen kokonaisvaltaisesti eikä heidän vastauksiinsa sidottu heidän omakohtaisiin kokemuksiin. Henkilöstön käsityksistä muodostui seuraavat kategoriat:

²²² Kalevan verkkolehti. Kolmannes upseereista joutumassa eroon perheestään. Kaleva.fi.kotimaa 10.4.2013. <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/kolmannes-upseereista-joutumassa-eroon-perheestaan/626784/> (Viitattu 17.4.2013).

TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Miten epävarmuustekijät vaikuttavat henkilöstön työelämään?	Pääkategoria: Epävarmuustekijät heikentävät puolustusvoimien työnantajakuvaa ja laskevat henkilöstön sitoutumista.	
	Alakategoria 1: Luottamus työnantajaan on laskenut.	Upseerit ja aliupseerit.
	Alakategoria 2: Organisaatioon sitoutuminen on laskenut.	Upseerit ja aliupseerit.
	Pääkategoria: Epävarmuustekijät vaikuttavat negatiivisesti toimintakykyyn.	
	Alakategoria 1: Työilmapiiri on laskenut.	Upseerit, opistoupseerit ja aliupseerit.
	Alakategoria 2: Epävarmuustekijät aiheuttavat stressiä, vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja haastavat työssä jaksamista.	Upseerit, opistoupseerit, aliupseerit ja siviilit.
	Käsityskategoria: Taloudellinen epävarmuus haastaa työmotivaatiota ja vaikeuttaa tulevaisuuden suunnittelua.	Kaikki.

KUVA 13: Henkilöstön työelämän epävarmuustekijöiden vaikutuksien yhdistelmä.

PÄÄKATEGORIA: Epävarmuustekijät heikentävät puolustusvoimien työnantajakuvaa ja laskevat henkilöstön sitoutumista.

Käsityksissä ilmeni, että uudistus, irtisanomiset ja epävarmuus tulevaisuuden kehityksestä ovat heikentäneet puolustusvoimien työnantajakuvaa ja laskeneet henkilöstön organisaation sitoutumista. Lisäksi aliupseereiden mielestä palkanmaksuongelmien aiheuttamat tekijät ovat olleet yksi keskeinen epäluottamusta ja sitoutumista heikentävä tekijä.

Alakategoria 1: Luottamus työnantajaan on laskenut.

Alakategoria muodostui upseereiden ja aliupseereiden käsityksistä. Upseereiden mielestä luottamus organisaatioon ja työnantajaan vähenee epävarman tulevaisuuden takia. Käsityksissä ilmeni, että luottamusta laskee työnantajan antamien lupauksien täyttämättä jättäminen varusmieskoulutukseen suunnattujen resurssien ja henkilöstön määrän lisäämisen suhteen. Lisäksi he kokivat, että muutoksen vaikutukset kohdistuvat niin laaja-alaisesti henkilöstön työelämään, että epätietoisuus tulevaisuudesta laskee luottamusta työnantajaa kohtaan.

”Luottamus organisaatioon vähenee varmasti kun muutoksista ei pystytä kertomaan riittävän ajoissa, eikä lupauksia pystytä pitämään. PV:n johdon lupauksien täyttämättä jättäminen esimerkiksi kouluttajahenkilöstön lisäämisestä ja resurssien kohdentamisesta varusmieskoulutukseen aiheuttaa selkeää luottamuspulaa työnantajavirkamieheen tai siis uskollisuus työnantajaa kohtaan on vähentymässä huomattavasti” (UPSEERI, VAKITUINEN).

”Kyllä se omalla kohdallakin, ehkä nyt koko tämä muutosprosessi on tehnyt sen, että luottamus PV:n on laskenut...se että oli hyvin vahva kuva koko opintojen ajan ja töihin tullessakin, että on itsestään selvää, että menen maisterikurssille tiettyyn aikaan ja sitten minut vakinaistetaan, nyt kun on vajaan vuoden kuunnellut keskusteluja tulevasta niin ei enää samalla tavalla voi luottaa siihen tulevaisuuteen...se on laskenut omaa luottamusta, ei se täysin ole mennyt” (SOTATIE-TEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Aliupseereiden käsityksissä ilmeni, että puolustusvoimien palkan maksuongelmat ja irtisanomiset ovat laskeneet luottamusta työnantajaan ja vaikuttavat kielteisesti työnantajakuvaan.

Käsityksissä ilmeni, että epävarmuustekijät ovat aiheuttaneet myös luottamuksen laskua valtiota kohtaan työnantajana.

”Kyllä sen pitäisi olla perusasioita sen palkan laskun. Kun miettii työaikoja ja muita niin...kyllä siinä niin paljon paperia menee, että ihme että sitä ei saada oikein. Se mikä oli järkyttävää, niin uutisista näin, että nuoret arvostavat pv:tä yhtä paljon kuin LIDL:iä, niin mun mielestä nämä palkkasekoilut ja muut hässäkät aiheutti sen, että me ollaan LIDL:n kanssa samalla tasolla työnantajana, niin kyllä se aika huonoa yleiskuvaa antaa” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

”Tällä hetkellä se on varmaan laskenut palkkasekoilujen takia ja sitten nämä irtisanomiset ja kyllä se tällä hetkellä on huonompi kuin silloin, kun mä aloitin. Valtio varman leivän antaa niin ei se niin varma ole enää...palkkasekoilu on vaikuttanut kovasti tähän” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Alakategoria 2: *Organisaatioon sitoutuminen on laskenut.*

Alakategoria muodostui upseereiden ja aliupseereiden käsityksistä. Upseereiden mielestä sitoutuminen organisaatioon heikkenee epävarman tulevaisuuden johdosta. Upseereiden käsityksissä ilmeni, että uralla etenemisen hidastuminen lisää henkilöstön hakeutumista töihin puolustusvoimien ulkopuolelle, mikä vastaavasti aiheuttaa osaavan ja ammattitaitoisen upseeriston vähenemistä. Heidän mielestään uralla etenemisen hidastuminen aiheuttaa kyvykkäimmille yksilöille turhautumista ja lisää heidän hakeutumistaan toisen työnantajan palvelukseen. Käsityksissä ilmeni myös, että työnantajan toimenpiteet uudistuksen toteutuksessa vaikuttavat negatiivisesti puolustusvoimien kilpailukykyyn osaavasta henkilöstöstä.

”Nykyisin selvää turhautumista epävarman tulevaisuuden vuoksi. Epävarmuustekijät ja uralla etenemisen hidastuminen saavat henkilöstön hakemaan työtä PV:n ulkopuolelta, mikä itsessään aiheuttaa epävarmuutta koko organisaatiossa. Epävarmuus johtaa turhautumiseen henkilökohtaisella tasolla” (UPSEERI, VAKITUINEN).

”Kilpailukyky kyllä heikkenee ihan selkeästi...eihän se tee hyvää, että työnantaja kysyy paria vuotta aikaisemmin, että lähtisitkö, jos me vähän maksetaan sulle. Tilanne pakottaa jokaisen miettimään muita ratkaisua ja sitä kautta vaikka lähtö ei omalle kohdalle tulisikaan niin sitä saatetaan löytää siviilistä jotain mielenkiintoa. Tässä ajetaan ihmisiä etsimään tai ainakin avaamaan silmiään, että haluanko todella jäädä tänne...mihin se ajaa sitten, niin varsinkin kyvykäs aine on se, joka lähtee siviilipuolelle ja joita sieltä saa hommia ja joita sinne halutaan. Täältä ajetaan ihmisiä pois” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

Aliupseereiden käsityksissä ilmeni, että palkanmaksuongelmat ovat aiheuttaneet suurinta laskua organisaatioon sitoutumisessa ja ovat jo aiheuttaneet henkilöstön hakeutumista toisen työnantajan palvelukseen. Heidän mielestään tähän vaikutti epävarmuus siitä, pystyykö puolustusvoimat maksamaan palkat ajoissa ja tämän epävarmuuden aiheuttamat seuraukset esimerkiksi lainojen lyhennykseen.

”...että tuo palkkasekoilu heikentää sitoutumista. Lisäksi sitten tiedän ihmisiä, jotka on lähtenyt tuon takia pois. Tuo palkkasekoilu on ollut se suurin syy. Se vaikuttaa myös motivaatioon. Että jos sä et saa palkkaa niin siinä alkaa pinna kiristyä” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

Opistoupseereiden käsityksissä ei ilmennyt epävarmuustekijöiden vaikutuksia sitoutumiseen. Heidän käsityksissään kuitenkin korostui muita henkilöstöryhmiä selkeämmin se, että eläkeikä on yksi keskeisimmistä sitoutumista lisäävistä tekijöistä ja he ovat halukkaita työskentelemään puolustusvoimien palveluksessa eläkeikään asti. Käsityksissä ilmeni, että eläkeiän nostaminen nykyisestä saisi heidät hakeutumaan toisen työnantajan palvelukseen.

Henkilöstöltä erikseen kysyttäessä ovatko he vakavasti miettineet ammatinvaihtoa tai siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen, kaksi upseeria ja yksi siviili vastasivat tähän myöntävästi. Upseereiden kohdalla tähän vaikuttivat uhat uran hidastumisesta ja työpaikan siirtymisestä toiselle paikkakunnalle. Siviilityöntekijän kohdalla alhainen palkka, työn määrä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset töiden jakaantumisesta ovat saaneet hänet miettimään työpaikan vaihtoa. Työn epävarmuudella on vahva negatiivinen yhteys koettuun luottamukseen, toisin sanoen, mitä enemmän työn tekijä tuntee työn epävarmuutta, sitä vähemmän hän luottaa organisaatioon ja on sitoutunut siihen. Nämä vastaavasti lisäävät työpaikan vaihtoaikkeitä.²²³

PÄÄKATEGORIA: Epävarmuustekijät vaikuttavat negatiivisesti toimintakykyyn.

Käsityksissä ilmeni, että epävarmuustekijöiden vaikutukset kohdistuvat työyhteisöjen työilmapiiriin laskuna ja vaikuttavat yksilöiden työtyytyväisyyteen. Henkilöstön mielestä epätietoisuus tulevaisuudesta aiheuttaa stressiä ja sen vaikutukset ulottuvat myös perhe-elämään asti. Henkilöstön käsityksissä korostui kiireen ja työmäärän vaikutukset työssä jaksamiseen.

Alakategoria 1: Työilmapiiri on laskenut.

Alakategoria muodostui upseereiden, opistoupseereiden ja aliupseereiden käsityksistä. Käsityksissä ilmeni, että epävarmuustekijät vaikuttavat työyhteisön työilmapiiriin ja me-henkeen. Henkilöstön käsityksissä ilmeni, että irtisanomiset ja muutokset vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta ne vaikuttavat negatiivisesti työyhteisöjen työilmapiiriin. Opistoupseereiden käsityksissä ilmeni, että uudistuksen myötä henkilöstön tehtävät vaihtuvat, urakierto hidastuu ja henkilöstö joutuu siirtymään nykyisestä tehtävästä alempaan tehtävään. Heidän mielestään tämä voi aiheuttaa eri henkilöstöryhmien välistä kilpailua ja vastakkainasettelua. Yhden opistoupseerin käsityksissä tämä liitettiin osaksi henkilöstölle kehittyntä ajattelua, että uralla on edettävä jatkuvasti nousujohteisesti ja korkeammin palkattuun

²²³ Kinnunen ja Mauno, 2005, 184.

tehtävään. Hänen mielestään haasteita ilmenee, kun tämä nousujohteisuus pysähtyy tai hidastuu.

”Koska meillä on tällainen ajatusmaailma PV:ssä, mitä on yritetty ruokkia, että yksilö on tämmöinen kehittyvä ja eteenpäin pyrkivä...mikä on kaunis ajatus, mutta jotkut on sisäistänyt sen niin että se tarkoittaa sitä, että pitää kahden vuoden välein päästä parempi palkkaiseen hommaan ja ylöspäin niin sitten jos se homma stoppaa niin se aiheuttaa närää...on se henkilöstöryhmä mikä tahansa. Tuossa käy sillä tavalla, että jos esikunnasta pudotetaan OU alaspäin vaikka vääpelin tehtäviin niin tuolta lähtee muutamat AU vääpelin tehtävistä pois ja silloin OU joutuvat alaspäin ja sen jälkeen AU putoavat alaspäin ja se aiheuttaa närää jo henkilöstöryhmien välillä, että minkä takia OU syrjäyttää AU ja minkä takia upseerit syrjäyttää OU esikunnasta ja näin pois päin. Kyllä siinä voi tulla semmoista...kitkaa...ihmisiä itseään rupeaa harmittavaa ja sitten voi tulla henkilöstöryhmien välistä kisaa ja vastakkainasettelua” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Opistoupseereiden ja aliupseereiden käsityksissä ilmeni, että uudistus ja epätietoisuus tulevaisuudesta ovat jo nyt vaikuttaneet negatiivisesti työilmapiiriin. Vaikutukset eivät ole olleet vakavia, mutta heidän mielestään henki on vähän laskenut. Käsityksissä korostui, että eniten työilmapiiriin ovat vaikuttaneet negatiivisesti jatkuvasti vaihtuva henkilöstö, henkilöstön vähyys ja kiire. Upseereiden käsityksissä ilmeni, että hyvä ja osaava esimies pystyy ylläpitämään hyvää työilmapiiriä yhdessä toimivan työyhteisön kanssa myös vaikeina aikoina. Heidän mielestään työilmapiiri voi jopa nousta, kun työyhteisö yhdessä kohtaa vaikeita haasteita. Tällaista työilmapiiriin nousua ei kuitenkaan käsityksissä ilmennyt.

Alakategoria 2: Epävarmuustekijät aiheuttavat stressiä, vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja haastavat työssä jaksamista.

Upseereiden käsityksissä ilmeni, että henkilöstön työmotivaatio laskee, mikäli KAARTJR ei pysty takaamaan riittävän vaativia ja taloudellisesti kannattavia tehtäviä koulutustaustasta ja virkaiästä huolimatta. Heidän mielestään muun muassa sotaharjoitusten väheneminen laskee henkilöstön tulotasoja, jolloin henkilöstö joutuu tekemään sivutoita korreloidakseen tulotasoja ja sitä kautta se voi vaikuttaa henkilöstön työssä jaksamiseen. Upseereiden käsityksissä korostui, että epävarma tulevaisuus vaikuttaa perhe-elämän suunnitteluun ja haastaa näin ollen myös perhesuhteita.

”Kun ei oikein tiedä tulevaisuuden työtehtävistä mitään niin ei voi oikein suunnitella milloin kannattaa miettiä perheen lisäystä tai aloittaa talonrakennus, kun ei ole mahdollisuutta ottaa riittävästi lainaa. Tilanne aiheuttaa stressiä ja on vaikuttanut myös perhesuhteisiin” (UPSEERI, VAKITUINEN).

Myös Aliupseereiden mielestä epätietoisuus tulevaisuudesta aiheuttaa stressiä ja huolta tulevaisuuden kehityksestä ja vaikuttaa sitä kautta negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Siviileiden ja aliupseereiden käsityksissä korostui, että virkojen lakkauttaminen ja henkilöstön määrän vähentyminen ovat jo nyt vaikuttaneet töiden määrän lisääntymiseen, sairauslomapäivien nousuun, työssä jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Siviileiden käsityksissä korostui, että he ovat kokeneet epävarmuutta työssä jaksamisesta. Heidän mielestään työn määrä, epäselvä työn

kuva ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset työn jakaantumisen suhteen ovat haastaneet työssä jaksamista.

”Olen joskus kokenut...niinä aikoina...kun kaikki on sitä mieltä että mä tiedän ja osaan ja joudun tekemään paljon asioita, jotka ei välttämättä mulle kuulukkaan...silloin musta tuntuu...että jaksanko. Se vaikuttaa niin, että olen ihan uupunut kun tulen kotiin. Ei jaksata tehdä muuta kuin istua sohvalla” (SIVIILI, VAKITUINEN).

Opistouseereiden käsityksissä ilmeni myös epävarmuutta työssä jaksamisesta. Tähän vaikuttivat epäoikeudenmukaisuuden kokemukset urasuunnitelman toteutuksessa ja töiden määrän äkillinen nousu, jotka kulminoituivat henkilön uupumuksena.

”No oma fysiikka on tullut vastaan...uupumusta oli...olin 10 päivää sairauslomalla, kun loppu voimat” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

Kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä ilmeni, että kiire, henkilöstön ja työn määrä ovat aiheuttaneet työyhteisötasolla työilmapiirin ja henkilökohtaisella tasolla työtyytyväisyyden laskua. Edellä mainitut asiat nähtiin myös aiheuttavan epävarmuutta työssä jaksamisesta, joka ajoittain ilmenee suurena rasituksena ja väsymyksenä työpäivien jälkeen. Tuloksista voi havaita, että työelämän epävarmuustekijät ja työn epävarmuus ovat kielteisiä ilmiöitä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Työelämän epävarmuustekijöiden tiedetään aiheuttavan välittöminä reaktioina muutoksia työasenteisiin, kuten työtytymättömyyden laskua sekä luottamuksen ja sitoutumisen alentumista organisaatioon. Tutkimustuloksista voi päätellä, että epävarmuustekijät eivät ole vaikuttaneet henkilöstöön kuitenkaan niin pitkäaikaisesti, että ne olisivat vaikuttaneet henkilöstön psyykkiseen tai fyysiseen terveyteen.²²⁴ Näitä henkilöstöllä oli kyllä esiintynyt, mutta ei varsinaisesti epävarmuustekijöiden aiheuttamana.

KÄSITYSKATEGORIA: *Taloudellinen epävarmuus haastaa työmotivaatiota ja vaikeuttaa tulevaisuuden suunnittelua.*

Kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä ilmeni taloudellisen epävarmuuden vaikutuksia. Aliupseereiden ja sotatieteiden kandidaatin käsityksissä ilmeni, että palkanmaksuongelmat ovat aiheuttaneet taloudellista epävarmuutta, työmotivaation laskua ja vaikeuttavat pidemmän tähtäimen elämän suunnittelua ja elämän arjen toimivuutta.

”Se on turhauttanut ja se on semmoinen epäluottamus tekijä...en uskalla esimerkiksi tehdä mitään hankintoja ennen kuin raha on tilillä enkä uskalla suunnitella kuukauden taloutta eteenpäin ennen kuin rahat on oikeasti maksettu (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN).

”Sillä on iso vaikutus työmotivaatioon ja totta kai...no monilla on perhe elätettävänä niin se lisää epävarmuutta kotiasioihin jo odotetaan, että tulee 10 SH-vuorokautta tiettyyn palkkaan ja tulee miinusmerkkisenä se palkka niin siinä rupeaa mietityttämään, että onko tämä touhu tämän arvoista” (ALIUPSEERI, VAKITUINEN).

²²⁴ Kinnunen ja Mauno, 2005, 180–186.

Siviilien käsityksissä ilmeni myös, että epävarma tulevaisuus aiheuttaa henkilöstölle haasteita suunnitella tulevaisuutta. Heidän mielestä henkilöstö ei uskalla tehdä pitkántähtäimen suunnitelmia, esimerkiksi ottamalla asuntolainaa. Yksinasuvan siviilin mielestä alhainen palkka ja korkeat vuokrat aiheuttavat sen, että käyttörahaa jää todella vähän ja vaikuttaa tällä tavoin elämän laatuun. Upseereiden ja opistouseereiden käsityksissä ilmeni, että taloudellinen epävarmuus ulottuu perhe-elämään asti. Heidän mielestä taloudellinen epävarmuus vaikuttaa perhesuunnitteluun ja muihin taloudellista pääomaa vaativiin hankintoihin sekä rajoittaa perheen harrastustoimintaa.

5.4 Henkilöstön käsitykset johtamisen keinoista ennaltaehkäistä ja hallita epävarmuustekijöitä

Henkilöstön käsityksistä johtamisen keinoista ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuustekijöitä muodostuivat seuraavat kategoriat:

TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Miten henkilöstön mielestä johtamisella voidaan ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuustekijöitä?	Pääkategoria: Henkilöstövoimavarojen johtamista on kehitettävä vastaamaan työelämän haasteisiin.	
	Alakategoria 1: Henkilöstön ura- ja tehtäväsuunnittelu on tehtävä lyhyelle ja pitkälle aikavälille ja suunnitelman toteutuksessa on pitäydyttävä..	Upseerit, opistouseerit ja aliupseerit.
	Alakategoria 2: Henkilöstön määrää, osaamista ja sitouttamista on kehitettävä.	Opistouseerit ja aliupseerit.
	Käsityskategoria: Tiedottaminen oltava avointa ja jatkuvaa	Kaikki.

KUVA 14: Johtamisen keinot ennaltaehkäistä ja hallita epävarmuustekijöitä yhdistelmä.

PÄÄKATEGORIA: Henkilöstövoimavarojen johtamista on kehitettävä vastaamaan työelämän haasteisiin.

Alakategoria 1: Henkilöstön ura- ja tehtäväsuunnittelu on tehtävä lyhyelle ja pitkälle aikavälille ja suunnitelman toteutuksessa on pitäydyttävä.

Alakategoria muodostui upseereiden, opistouseereiden ja aliupseereiden käsityksistä. Käsityksissä ilmeni, että epätietoisuus virkaurakurssien ajankohdasta ja seuraavasta tehtävästä sekä epäluottamus suunnitelmien toteutumiseen ovat henkilöstösuunnittelun suurimpia epäkohtia. Heidän mielestä suunnitelman laadinnassa tulisi osata ennakoida tulevaisuuden haasteet ja pyrkiä toteuttamaan henkilöstösuunnitelma käytännössä. Aliupseereiden käsityksissä korostui myös, että työyhteisöjen esimiesten on tehtävä jatkuvaa yhteistyötä henkilöstöosaston edustajien kanssa, jolloin kaikilla henkilöstöjohtamista suunnittelevilla ja johtavilla henkilöillä on riittävät perusteet toteuttaa henkilöstösuunnitelmia. Henkilöstön käsityksissä koros-

tui, että kehityskeskusteluissa esimiehen on pystyttävä näyttämään henkilöstön suunniteltu urakehitys lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Opistouseereiden käsityksissä ilmeni, että henkilöstön omatoimiset ja epäviralliset hakeutumiset toiseen tehtävään ohi henkilöstöosaston on pyrittävä estämään. Upseereiden mielestä urasuunnitelma on kyettävä laatimaan ja antamaan alaisten tietoon myös uudistusten aikana.

”Kyllä se avoin henkilöstösuunnittelu, se olisi hyvä ja sitten erityisesti...jos se myös toteutuisi...kyllä niitä suunnitelmia pystytään tekemään, mutta ne ei mene nyt oikeastaan sinne päin-kään. Pystyttäisiin esimerkiksi, KEKE:ssä näyttämään, esimies pystyisi näyttämään että tässä on sulle suunniteltu urakehitys” (OPISTOUPSEERI, VAKITUINEN).

”Että suunnitellaan...jos ei nimen tarkkuudella, mutta ainakin tehtävän tarkkuudella pidemmäl-lekin ja annetaan ihmisten tietää asioita. Että näkee edes jotain tulevaisuuden luonnoksia, se rauhoittaa ja luo varmuutta. Sillä pystyisi ennaltaehkäisemään ylimääräistä jännitystä” (SOTATIE-TEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN)..

Tulokset tukevat jo aiemmin havaittua huomiota siitä, että puolustusvoimien henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun haasteena ovat jo olemassa olevien hyvien käytäntöjen levittäminen koskemaan koko henkilöstöä ja kaikkia henkilöstöryhmiä sekä esimiesten haasteita huolehtia kaikkien alaistensa uraohjauksesta.²²⁵ Tämän tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että luottamusta herättävät työkalut ja toimintamallit toteuttaa ura- ja tehtäväsuunnittelua, urakehitystä ja uraohjausta eivät kaikkien henkilöstöryhmien osalta ole toteutuneet. Tämän vastaavasti voidaan ajatella lisäävän epätietoisuutta tulevaisuuden ura- ja tehtäväkehityksestä ja aiheuttavan sitä kautta epävarmuuskokemuksia.

Aliupseereiden ja opistouseereiden käsityksissä ilmeni, että henkilöstöosastolla tulisi olla jokaisen henkilöstöryhmän edustaja. Henkilöstön mielestä tämä edesauttaisi siinä, että kunkin henkilöstöryhmän edustajat tuntevat riittävän hyvin henkilöstöryhmänsä koulutusjärjestelmän, palvelussuhteisiin ja urakehitykseen vaikuttavat tekijät, joiden nähtiin lisäävän luottamusta henkilöstöjohtamiseen. Käsityksissä ilmeni, että he olivat kuitenkin erittäin tyytyväisiä tämän hetkiseen luottamusmiestoimintaan ja sitä kautta edunvalvontaan.

Alakategoria 2: Henkilöstön määrää, osaamista ja sitouttamista on kehitettävä.

Kategoria muodostui opistouseereiden, upseereiden ja aliupseereiden käsityksistä. Heidän mielestään perusyksiköiden peruskoulutettujen henkilöiden määrää on lisättävä ja henkilöstön vaihtuvuutta rajoitettava. Käsityksissä ilmeni, että rekrytointiin pitää panostaa, jotta palvelukseen saadaan oikeanlaisia henkilöitä ja vältetään lyhyet kokeilut ja organisaatorakenteen tur-

²²⁵ Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa. Urapilotointi-tukiryhmän loppuraportti. 2009, 30.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asiant/5_Puolustusvoimat.pdf

hat muutokset. Opistoupseereiden käsityksissä ilmeni, että määräaikaiset työsuhteet ovat aiheuttaneet paljon henkilöstön vaihtuvuutta, osaavien ja kyvykkäiden henkilöiden irtisanoutumista sekä alhaista sitoutumista perusyksikkö tasolla. Heidän mielestään sitoutumiseen vaikuttavia keinoja, kuten uralla etenemisen vaihtoehtojen lisääminen ja työtehtävien riittävän nopea vaihtuminen, on kehitettävä. Upseereiden ja opistoupseereiden käsityksissä ilmeni, että perusyksikkö tasolla on liian vähän peruskoulutettua henkilöstöä. Heidän mielestään tämä vaikuttaa tehtävien tasokkaaseen hoitamiseen, kuormittaa henkilöstöä sekä koko työyhteisön toimivuutta.

”Kouluttajakentällä on tällä hetkellä liian vähän ja liian kouluttamatonta henkilöstöä. Esim. vuoden kurssin käynyt au joutuu ottamaan liian suuren vastuun tai toimimaan tehtävissä, jotka ovat liian vaativia koulutustasoon ja kokemukseen nähden. Toisaalta tämä mahdollistaa paremman palkkaluokan, mutta johtaa ennen pitkää väsymiseen sekä vaarantaa monissa tapauksissa palvelusturvallisuuden tai tehtävien tasokkaan hoitamisen” (UPSEERI, VAKITUINEN).

Aliupseereiden mielestä puolustusvoimien koulutuskokonaisuuksien suorittaminen ja hankittu osaaminen pitäisi pystyä osoittamaan paremmin todistuksilla myös siviilimarkkinoilla. Tämän nähtiin lisäävän luottamusta tulevaisuuteen ja lisäävään uudelleen työllistymisen todennäköisyyttä, mikäli henkilö irtisanotaan puolustusvoimista.

”Koulutushan on nyt räätälöity sopivaksi PV:n eikä siitä voi saada tutkintoa suoraan, mutta paremmin pitäisi pystyä osoittamaan yksilön osaamista niillä todistuksilla siviilipuolella... aika laaja alaista osaamista kuitenkin näiltä kursseilta tulee ja sinulla on pitkä ura takana ja joudutkin irtisanomisen kohteeksi niin olisihan se yksilön kannalta hyvä, että sinulla on osoittaa sitä hankittua osaamista seuraavaa työtä haettaessa” (ALIUPSEERI, EX MÄÄRÄAIKAINEN UPSEERI, VAKITUINEN).

KÄSITYSKATEGORIA: TIEDOTTAMINEN OLTAVA AVOINTA JA JATKUVAA

Kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä ilmeni riittämättömän tiedottamisen olevan keskeinen epävarmuutta aiheuttava tekijä. Henkilöstön mielestä erityisesti uudistusten ja muutosten osalta tiedottamisen on oltava avointa ja jatkuvaa. Henkilöstön mielestä myös keskeneräisistä asioista olisi tiedotettava, jotta henkilöstö voisi aloittaa oman tulevaisuuden suunnittelun.

”Ymmärrän, että asioita muokataan ja asiat on liikkeessä, mutta että jonkun tietynlaista työväiheen välitarkastelua olisi mahdollista tehdä... miltä minun tulevaisuus näyttää, eikä pantata tietoa siihen asti kun tieto on virallista... tiedon panttaamisella vältetään turhat toiveet, mutta se toisi tietynlaista rauhallisuutta, kun sanottaisiin että asia on kesken ja käsittelyssä, mutta maisteriopinnot toteutetaan niin kuin ne on suunniteltu tai sitten että niihin on tulossa muutoksia... silloin voisi ottaa nämä huomioon oman tulevaisuuden suunnittelussa ja pitääkö ruveta suunnittelemaan muita vaihtoehtoja. Se toisi omaa ajatteluaikaa ja voisi edes alustavasti miettiä omaa tulevaisuutta” (SOTATIETEIDEN KANDIDAATTI, MÄÄRÄAIKAINEN)..

Muutos- ja uudistustilanteissa viestinnän merkitys kasvaa, koska tiedon puute aiheuttaa helposti vääriä huhuja ja pelkoja. Uudistuksissa oikea-aikainen, totuudenmukainen ja ajantasai-

nen tieto on tärkeää silloinkin, kun varsinaista tiedotettavaa ei ole.²²⁶ Tiedottaminen vähentää epävarmuutta ja antaa aikaa sopeutua, mutta yhtä tärkeää on lisätä henkilöstön muutosvalmiutta.²²⁷ Tuloksista voi päätellä, että puolustusvoimien ja joukko-osastojen sisäisessä viestintäjärjestelmässä on kehittämisen varaa. Perusedellytyksenä organisaation viestinnässä on, että viestintä on kaikissa tilanteissa oikea-aikaista, sisällöllisesti relevanttia ja kohdentuu oikealle yleisölle tilanteen mukaan.²²⁸

5.5 Tulosten yhteenveto ja arviointia

Empiirisen tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että työelämän epävarmuus on yksilön subjektiivinen käsitys työn varmuudesta tai epävarmuudesta sekä työelämän vakaudesta tai epävakaudesta. Näyttää siltä, että KAARTJR:n henkilöstöllä uhka työttömyydestä ja työsuhteen päättymisestä on vähäistä, mutta muut työelämää ja työn sisältöä koskettavat uhat korostuivat niitäkin enemmän. Tuloksista voi tulkita, että työelämän epävarmuuskäsitteeseen liitettiin henkilöstön käsityksissä läheisesti epätietoisuus tulevaisuudesta, luottamuksen puute ja uhka jostakin. Tällaisia olivat uhka organisaation tulevaisuuden muutoksista, uhka työsuhteessa tapahtuvista muutoksista, uhka työn sisällön ja työn kuvan muutoksista, uhka työttömyydestä ja työsuhteen päättymisestä sekä uhka työn siirtymisestä toiselle paikkakunnalle.

Tuloksista on havaittavissa, että henkilöstö koki puolustusvoimauudistuksen olevan tarpeellinen organisaation tulevaisuuden kannalta, mutta taloudellisen liikkumavaran kaventuminen, määräraha leikkaukset ja säästövelvoitteet koettiin liian suuriksi, eikä henkilöstö ollut saanut selkeitä ja riittäviä taloudellisia perusteluita kohtuuttoman suurelle uudistukselle. Lisäksi uudistuksen ei uskottu kohdentuvan oikein eikä uudistuksella saavuteta ylimmän johdon asettamia tavoitteita. Lisäksi uudistuksen toteuttaminen ja tiedottaminen ovat aiheuttaneet epätietoisuutta, jotka ovat lisänneet epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Käsityksissä ilmeni, että uudistuksesta oli tiedotettu määrällisesti riittävästi, mutta tiedottaminen ei ole ollut riittävän relevanttia yksilöiden tulevaisuuden työelämän osalta. Tämä korostui erityisesti epätietoisuutena henkilöstön kohtalosta uudessa vuoden 2015 henkilöstökokoonpanossa. Edellä esitetyistä tekijöistä johtuen näyttää siltä, että henkilöstö koki jo lähtökohtaisesti menettelytapojen epäoikeudenmukaisuutta ja negatiivista asennetta uudistusta kohtaan Uudistuksen ja epävarmuustekijöiden välisestä yhteydestä on kuitenkin otettava huomioon se, että muutosprosessi oli

²²⁶ Viitala, 2002, 219.

²²⁷ Kinnunen ja Mauno, 2005, 195.

²²⁸ Puro, Jukka-Pekka: Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Teoksessa Kiuru Jukka (toimittanut) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3. Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy. Helsinki, 2009, 63.

vasta alkuvaiheessa. Uudistusten ja muutosten toteuttaminen nopealla aikataululla on ihmisiä ravisteleva, shokeeraava ja jopa traumaattinen kokemus. Negatiivinen asenne uudistusta kohtaan voi olla heijaste normaalista ja luonnollisesta muutosvastarinnasta ja näin ollen henkilöstön epävarmuuskäsityksissä voi epätietoisuus tulevaisuudesta korostua todellista koettua negatiivista uhkaa vahvemmin.

Tutkimuksen tuloksista voi myös päätellä, että luottamuksen puute henkilöstöjohtamiseen aiheutti henkilöstön käsityksissä epävarmuutta. Tähän vaikuttivat ongelmat palkanmaksussa, epäluottamus henkilöstö- ja urasuunnittelun toteuttamiseen, epätietoisuus virkaurakurssien ajankohdasta ja työsuhteiden vakinaistamiseen liittyvät epäkohdat. Haastateltavat kokivat, että he eivät pysty täysin luottamaan puolustusvoimien ja KAARTJR:n henkilöstöjohtamiseen, mikä hankaloittaa heidän tulevaisuuden ennustamistaan ja lisää epätietoisuutta tulevaisuuden odotuksistaan. Tutkimuksen havaintoa luottamuksen puutteesta henkilöstöjohtamiseen voidaan selittää osittain psykologisen sopimuksen rikkoutumisella. Tämä voi esiintyä siten, että mikäli organisaatio ei toimi henkilöstön olettamalla ja hyväksymällä tavalla, luottamus työnantajan toimenpiteisiin laskee ja nämä yhdessä aiheuttavat epävarmuutta työn sisällöllisten tekijöiden muutoksista, horjuttavat yksilöiden työn arkea ja tulevaisuuden odotuksia. Näiden havaintojen osalta tulokset ovat yleistettävissä myös muihin joukko-osastoihin palkanmaksuongelmien ja virkaurakurssien ajankohtien osalta. Lisäksi havainnot puolustusvoimien yhteisten käytäntöjen puuttumisesta määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamiseksi saattaa lisätä epävarmuutta myös muissa joukko-osastoissa.

Työyhteisötasolla esikuntatyössä työskentelevien henkilöiden käsityksissä epävarmuutta aiheuttivat puutteellinen työnorganisointi, joka vaikutti henkilöstön mielestä negatiivisesti työyhteisön toimivuuteen ja aiheuttivat siten epävarmuutta yksilöiden työtehtäviin. Perusyksiköissä työskentelevien henkilöiden käsityksissä korostui, että perusyksiköissä ei ole riittävästi osaavia ja peruskoulutettuja henkilöitä. Näillä tekijöillä nähtiin olevan negatiivisia vaikutuksia työyhteisön tehokkuuteen, mutta myös yksilöiden työelämään. Havainnot korostavat työn organisoinnin ja työn jakaantumisen merkitystä työyhteisöjen omilla toimenpiteillä.

Yksilötasolla henkilöstön käsityksissä epävarmuutta aiheuttivat uhka työelämän muutoksista ja uhka uraa vaikuttavista tekijöistä. Uraa koskevissa tekijöissä ilmeni, että uhka nousujohtaisen uran hidastumisesta ja päättymisestä aiheuttaa henkilöstön keskuudessa epävarmuutta. Tämä koettiin vaikuttavan negatiivisesti myös osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen kannalta. Taloudelliset tekijät aiheuttivat kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä eritasoista

epävarmuutta. Sotilaiden käsityksissä ilmeni, että sotaharjoitusten väheneminen on jo nyt laskenut henkilöstön tulotasoa ja aiheuttaa sitä kautta taloudellista epävarmuutta.

Tuloksista voidaan päätellä, että uudistus on lisännyt itse arvioituna henkilöstön työn epävarmuutta erityisesti määräaikaisessa työsuhteessa palvelevien osalta. Määräaikaisessa työsuhteessa palvelevien (2/3) käsityksissä ilmeni työn epävarmuuden yksiulotteisen määritelmän piirteet, jotka ilmenivät heidän kokemuksissaan uhkana työttömyydestä ja työsuhteen päättymisestä. Tuloksista on havaittavissa, että objektiivista työn epävarmuutta ei sinänsä esiintynyt, mutta työn epävarmuutta lisäsi uudistuksen aiheuttama muutosuhka työsuhteeseen ja määräaikaisuuden yhdistelmä. Uhkaa työttömäksi joutumisesta syvensi lisäksi se, että puolustusvoimissa suoritettavat opinnot eivät ole rinnastettavissa siviilissä ja heillä ei ole ammatillista tutkintoa. Nämä aiheuttivat uhkaa uudelleen työllistymisestä, mikäli heidät irtisanottaisiin. Työn epävarmuutta ilmeni myös työn epävarmuuden kolmannessa ulottuvuudessa, jossa erityisesti upseereilla esiintyi uhkaa työn siirtymisestä toiselle paikkakunnalle. Lisäksi lomautukset määräajaksi nähtiin mahdollisuudeksi työnantajalle äärimmäisenä keinona toteuttaa säästöjä, mutta lomautuksien ei koettu aiheuttavan minkään tason epävarmuutta.

Tuloksista on havaittavissa, että eriaisteiset epävarmuustekijät vaikuttavat negatiivisesti sitoutumiseen, toimintakyvyn eri osa-alueisiin, työasenteisiin ja epävarmuudella näyttää olevan negatiivinen yhteys koettuun luottamukseen.. Sotilaiden käsityksissä ilmeni, että epätietoisuus tulevaisuudesta, irtisanomiset ja muutoksen aiheuttamat uhat ovat aiheuttaneet stressiä, vaikuttaneet henkilöstön työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, laskeneet organisaatioon sitoutumista ja luottamusta, laskeneet työyhteisöjen me-henkeä ja työilmapiiriä väliaikaisesti. Tuloksista voi tehdä sen johtopäätöksen, että työelämän epävarmuuden vaikutukset on liitettävissä epävarmuuden välittömiin seurauksiin. Tämä korostaa mielestäni puolustusvoimauudistuksen merkitystä epävarmuuden aiheuttajana.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa henkilöstöryhmittäin voidaan havaita, että siviilityöntekijöiden käsityksissä esiintyi vähemmän epävarmuuskokemuksia kuin muilla henkilöstöryhmillä. Siviilityöntekijöiden keskuudessa ilmeni voimakkaimpana taloudellinen epävarmuus, joka kulminoitui yksinelävien siviileiden käsityksissä. Siviileiden mielestä taloudellista epävarmuutta aiheuttivat yhteiskunnan kallistuminen ja heidän alhaisen palkan muodostama uhka riittävän toimeentulon turvaamiseksi. He eivät kokeneet työn epävarmuutta. Tätä havaintoa voi selittää heidän taustansa avulla. Haastatteluihin osallistuneilla siviileillä oli molemmilla ammatillinen tutkinto ja heillä oli kokemusta irtisanomistilanteista jo aikaisemmissa työsuhteissaan. Heille uudistus ei aiheuttanut työn epävarmuuden kokemuksia. Lisäksi heillä oli

vahva luottamus siihen, että jos heidät irtisanotaan niin he työllistyvät toisella toimialalla. Edellä esitettyä havaintoa tukee myös työllistymisuskon merkitystä, jossa usko omiin mahdollisuuksiin uudelleen työllistyä pienentää työn epävarmuuden ja sen kielteisten hyvinvointivaikutusten suhdetta²²⁹. Epävarmuustekijöiden vaikutuksia siviilityöntekijöiden osalta on vaikea arvioida. He olivat kokeneet epävarmuutta työssä jaksamisesta, joka johtui lähinnä työn kuvan epäselkeydestä, puutteellisista sijaisuusjärjestelyistä sekä työn määrän ja kiireen lisääntymisestä. Siviilihenkilöiden käsityksissä ilmeni, että esimiesten riittämätön tieto- ja taitotaso selittää osittain työn organisoinnissa esiintyneitä epäkohtia.

Upseereiden osalta suurinta epävarmuutta aiheuttivat tulevaisuuden uralla etenemisen hidastuminen, uhka riittävän haasteellisten tehtävien vähentymisestä, uhka tulotason laskusta sekä epätietoisuus virkaurakurssien jälkeisistä tehtävistä ja niiden myötä työn siirtymisestä toiselle paikkakunnalle. Upseereiden käsityksissä epävarmuustekijöiden vaikutuksia ilmeni työmotivaation alentumisena, luottamuksen laskua työnantajaan, hakeutumista toisen työnantajan palvelukseen ja sitä kautta sitoutuminen organisaatioon oli vähentynyt. Upseereista (2/3) oli harkinnut vakavasti ammatinvaihtoa ja siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen.

Opistouseereiden käsityksissä epävarmuutta aiheuttivat luottamuksen puute henkilöstön urasuunnitelmien toteuttamiseen. Tämä lisäsi heidän mielestään epävarmuutta omaa uraa ja tulevaisuuden työtehtäviä kohtaan. Henkilöstöresurssien aiheuttamat tekijät kulminoituivat opistouseereiden käsityksissä siihen, että perusyksikkö tasolla on liian vähän peruskoulutettua henkilöstöä. Heidän mielestään tämä vaikuttaa tehtävien tasokkaaseen hoitamiseen, kuormittaa henkilöstöä sekä koko työyhteisön toimivuutta.

Tutkimustuloksista voi päätellä, että aliupseereiden käsityksissä suurinta epävarmuutta olivat aiheuttaneet ongelmat palkanmaksuissa sekä uhka nousujohtaisen uran hidastumisesta ja päätymisestä. Lisäksi uralla etenemisen rajallisuus ei mahdollista riittävän mielekästä urakehitystä, uralla etenemisen mahdollisuudet eivät ole tasapuoliset ja aliupseereiden uralla eteneminen on rajoittunut vain vertikaaliseksi. Aliupseereiden käsityksissä epävarmuutta aiheutti myös uhka tehtävän vaihtumisesta toisen henkilöstöryhmän tehtäväksi. Aliupseereiden mielestä uudistus, epätietoisuus tulevaisuudesta ja palkanmaksu ongelmat ovat laskeneet työilmapiiriä, aiheuttaneet stressiä, vaikuttaneet negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, aiheuttaneet taloudellista epävarmuutta ja laskeneet luottamusta ja sitoutumista työnantaja kohtaan.

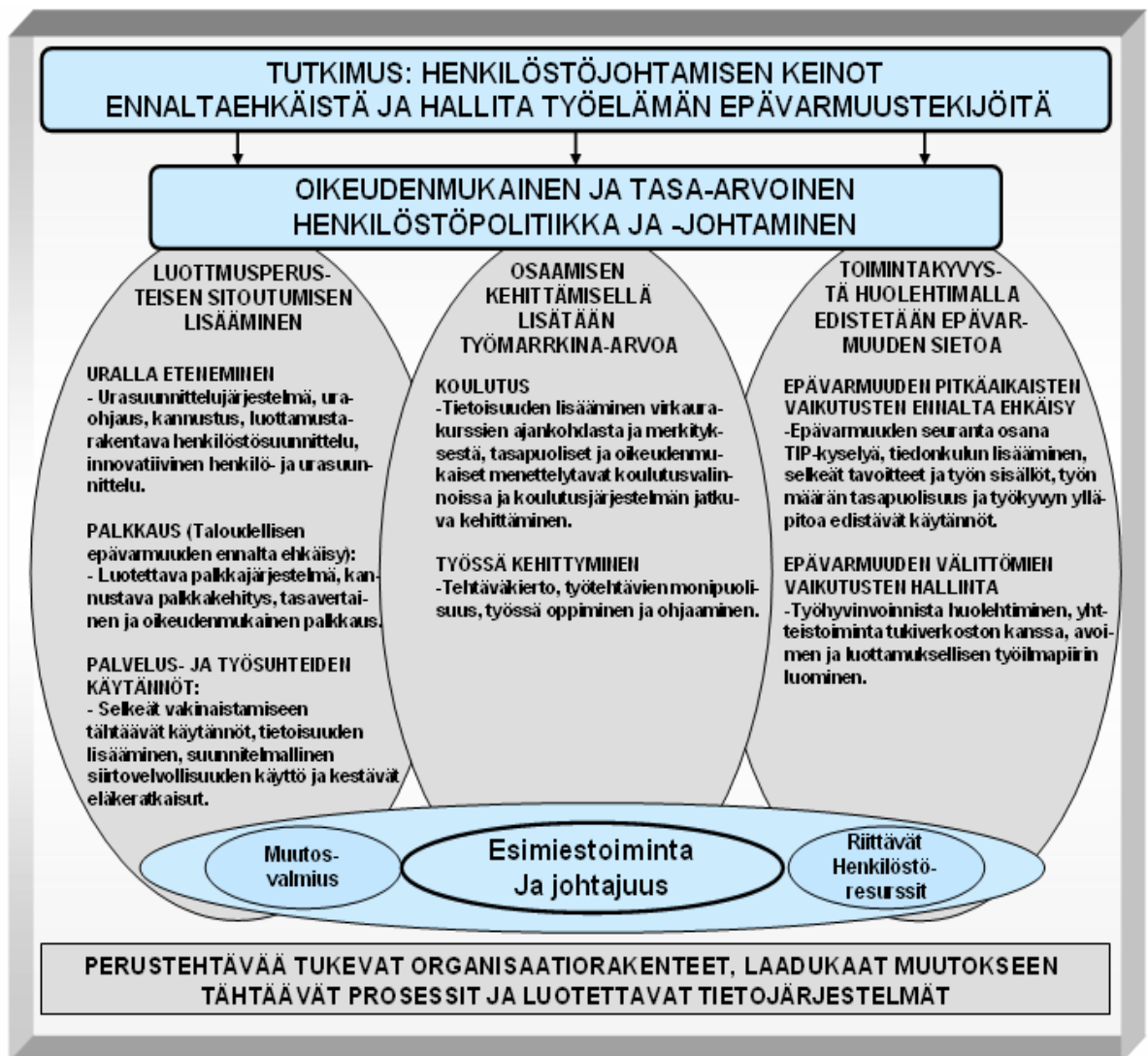
²²⁹ Kinnunen ja Mauno, 2005, 194–197; Savander, Markus: Työn epävarmuuden yhteydet hyvinvointiin. Työllistymisusko yhteyttä muuntavana tekijänä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Psykologian pro gradu-tutkielma. 2011, 6.

Henkilöstön käsityksissä ilmeni, että henkilöstön ura- ja tehtäväsuunnittelussa on suunniteltava tehtävät lyhyelle ja pitkälle aikavälille ja suunnitelmien toteuttamisessa on pitäydyttävä kaikissa tilanteissa. Lisäksi hakeutumista omatoimisesti, ohi henkilöstöjärjestelmän on rajoitettava. Opistoupseereiden ja aliupseereiden käsityksissä ilmeni, että joukko-osaston henkilöstöalalla tulisi olla jokaisen henkilöstöryhmän edustaja. Näiden tekijöiden nähtiin lisäävän luottamusta henkilöstöjohtamiseen. Käsityksissä korostui, että henkilöstöresursseja on lisättävä erityisesti perusyksiköihin, uralla etenemisen vaihtoehtoja on kehitettävä ja työtehtävien kiertoa on lisättävä. Aliupseereiden mielestä koulutusjärjestelmää tulisi kehittää niin, että puolustusvoimissa hankittua osaamista tulisi pystyä hyödyntämään toisilla toimialoilla ja tutkintoja tulisi kyetä rinnastamaan siviilissä, esimerkiksi muihin ammatillisiin tutkintoihin. Kaikkien henkilöstöryhmien käsityksissä ilmeni, että puolustusvoimien tiedottamista on kehitettävä niin, että se on jatkuvaa ja riittävän yksityiskohtaista myös prosessin ja uudistusten aikana. Määräaikaisessa työsuhteessa palvelleet henkilöt olivat kokeneet KAARTJR toimenpiteet vakinaistamisen suhteen puutteelliseksi ja selkeä käytäntö puuttui. Oikeudenmukaisen ja luottamusta herättävän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työsuhteiden vakinaistamisessa tulee olla selkeät käytännöt, jotka ovat kaikkien osapuolien tiedossa.

Tutkimuksen havainnot osoittava, että erityisesti opistoupseerit ja aliupseerit arvostivat aktiivista luottamusmiestoimintaa suuresti osana KAARTJR:n henkilöstöjohtamista. Lisäksi luottamusta lisäävänä tekijänä pidettiin sitä, että henkilöstöalalla toimi oman henkilöstöryhmän edustajia. Määräaikaiset upseerit arvostivat erityisesti sitä mahdollisuutta, että työnantaja on mahdollistanut määräaikaisten upseereiden siirtymisen aliupseereiden henkilöstöryhmään.

6 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINOT ENNALTAEHKÄISTÄ JA HALLITA TYÖELÄMÄN EPÄVARMUUTTA

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstöjohtamisen keinoja ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuustekijöitä. Tässä luvussa pyrin vastaamaan tutkimuksen päätutkimusongelmaan tulkitsemalla empiirisen osan johtopäätöksiä, rakentamaan työelämän epävarmuustekijöiden ennaltaehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi teoriaa sekä esittämään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.



KUVA 15: Yhdistelmä johtopäätöksistä.

6.1 Oikeudenmukaiset menettelytavat vähentävät uudistusten aiheuttamaa työelämän epävarmuutta

Empiirisen osan johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että puolustusvoimauudistus oli keskeinen työelämän epävarmuutta aiheuttanut tekijä. Uudistukset ovat yleensä muutosprosessista riskialtein toimintatapa, koska muutoksen on reagoitava nopeasti strategisella tasol-

la, uudistukset on toteutettava tiukan aikataulun mukaan ja ne ovat laajuudeltaan suuria. Uudistukset ovatkin henkilöstölle shokeeraava kokemus ja sitoutumisen kannalta vaativin muutoksen toteuttamisen tapa. Ne vaativat onnistuakseen vahvaa ja turvallista johtamista sekä muutostarpeen oikeanlaista viestintää.²³⁰ Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän ihmisten ja koko organisaation turvallisuuden tunnetta horjutetaan.²³¹ Keskeiseksi tekijäksi työelämän epävarmuuden näkökulmasta nousee se, kuinka uudistukset toteutetaan.

Uudistuksen toteuttaminen ja kohdentuminen oikeudenmukaisesti voi vähentää työelämän epävarmuutta ja kielteistä asennetta uudistusta kohtaan. Teoreettisesti tätä voidaan lähestyä sosiaalisen oikeudenmukaisuusteorian näkökulmasta. Teoria lähtee siitä, että työelämän kielteisillä tapahtumilla, kuten irtisanomiset ja muut työtä negatiivisesti uhkaavat muutokset, voi olla vähemmän kielteisiä vaikutuksia, mikäli prosessia ja toimenpiteitä tavoitteen tai uudistuksen saavuttamiseksi pidetään oikeudenmukaisina. Teoria korostaa, että työnantajan on tarjottava muutoksille ja uudistuksille selkeät ja riittävät taloudelliset perustelut, jotta menettelytapojen oikeudenmukaisuudelle on edes lähtökohtaiset perusteet. Lisäksi teoriassa vuorovaikutussuhteisiin liittyvää oikeudenmukaisuutta vahvistaa se, että henkilöstö otetaan mukaan muutosten suunnitteluun ja toteutukseen sekä heitä kuunnellaan riittävästi koko muutosprosessin aikana.²³² Puolustusvoimien uudistusten toteuttaminen tulisi pohjautua sosiaalisen oikeudenmukaisuuden teorian lähtökohtiin. Valtion poliittinen ohjaus kuitenkin määrittävät puolustusvoimien toiminnalle taloudelliset reunaehdot, joten uudistuksen käytännön toteutuksessa korostuvat oikeudenmukaiset menettelytavat ja oikeanlainen viestintä uudistuksen tavoitteista.

Muutosprosesseissa työelämän epävarmuutta vähentäviä organisaatiotason keinoja ovat huomion kiinnittäminen siihen, mitä ja missä vaiheessa tieto kulkee eteenpäin sekä selkeiden raamien antaminen muutosaikatauluille ja – sisällöille.²³³ Oikea-aikaisen ja riittävän yksityiskohtaisen tiedottamisen merkitys uudistusten ja muutosten toteutuksessa vähentää epävarmuutta ja antaa aikaa sopeutua tilanteeseen. Esimiesten keskeinen tehtävä on auttaa ihmisiä ymmärtämään organisaation viestinnän sanoma ja näin mahdollistaa riittävä kommunikatio.²³⁴ Henkilöstön sopeutumisvalmiutta ja muutoskykyä on kuitenkin lisättävä myös muilla eettisillä toimintatavoilla ja keinoilla. Tällaisia voivat olla työsopimuksen yhteyteen neuvoteltu muutosturva, jolla voidaan tukea esimerkiksi irtisanomisuhan alla olevien uudelleen kouluttautumista ja työllistymistä sekä irtisanoutumiskorvausten maksamista. Lisäksi organisaati-

²³⁰ Lämsä ja Hautala, 2005, 186.

²³¹ Ahoniemi, 2009, 110.

²³² Kinnunen ja Mauno, 2005, 175–176.

²³³ Leinonen ym. 2008, 69.

²³⁴ Ahoniemi, 2009, 114.

on ja esimiesten kyky tukea ja kohdata työstään epävarmoja yksilöitä korostuvat ja vaativat tuekseen myös organisaation muita keinovalikoimia, kuten työterveyspalveluita ja muuta psykologista tukea. Laajat uudistukset vaativat työnsä tai tehtävänsä menettäneiden ja myös säilyttäneiden huolellista jälkihoitoa, johon on käytettävä aikaa ja resursseja.²³⁵ Uudistukset vaativatkin onnistuakseen kokonaisvaltaista ja oikeudenmukaista muutosjohtamista.

Muutosjohtamiseen ja muutosprosessien toteuttamiseen on annettava koulutusta esimiesten lisäksi koko henkilöstölle. Puolustusvoimissa muutosjohtaminen tulisi kuulua henkilökunnan koulutuksen perusopintojen opetussisältöön. Sitä tulisi syventää esimiesvalmennuksessa ja uudistusten yhteydessä tulisi järjestää erillisiä koulutustilaisuuksia muutosten yksityiskohtaisesta toteuttamisesta. Puolustusvoimien toimintaympäristön kehittyminen ja taloudellisen liikkumavaran kaventuminen ennakoivat myös tulevaisuudessa työn organisointiin ja työn sisältöihin liittyviä muutoksia, jotka liitetään luonnostaan turvattuuteen ja uhkaan. Puolustusvoimissa on kyettävä tuottamaan jatkuvasti uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja nopeasti muuttuviin ja monimutkaisiin tilanteisiin. Tueksi tarvitaan kokonaisvaltaista asennemuutosta, jotta yksilöt ja organisaatiot kykenevät säilyttämään toimintakykynsä uudistusten ja epävarmuuden vallitessa. Esimiestoiminnalla tulisi pyrkiä muokkaamaan henkilöstön asenteita, jotta muutokset hyväksyttäisiin osaksi normaalia työtä. Niiden hyväksyminen helpottaisi ennen kaikkea työntekijöitä itseään ja vähentäisi heidän epävarmuuden tuntemuksia. Keskiöön nousee esimiesten kyky ylläpitää ja vahvistaa turvallisuuden tunnetta ja luottamusta tulevaisuutta kohtaan yhteisillä ja konkreettisilla tavoitteilla, joilla vahvistetaan henkilöstön luottamusperusteista sitoutumista.²³⁶

6.2 Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöpolitiikka lisää luottamusperusteista sitoutumista

Puolustusvoimien henkilöstöpolitiikka pyrkii korostamaan oikeudenmukaisuutta, tasavertaisuutta, yksilön kunnioittamista, vastuuntuntoa, isänmaallisuutta, luotettavuutta ja uskottavuutta.²³⁷ Henkilöstöpolitiikan eettiset lähtökohdat mitataan vasta silloin, kun organisaatio joutuu mittavien muospaineiden kohteeksi ja joutuu osoittamaan lähtökohtien toteutumisen käytännössä. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöpolitiikka on kuitenkin keskeinen tekijä, jolla pystytään lisäämään myönteisiä asenteita työtä ja organisaatiota kohtaan. Oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen henkilöstöpolitiikan toteuttaminen korostuu puolustusvoimissa heterogeenisen henkilöstön ja työsuhdetyyppien vuoksi. Onnistuessaan henkilöstöpolitiikka

²³⁵ Kinnunen ja Mauno, 2005, 194–195.

²³⁶ Viitala, 2002, 88–96.

²³⁷ Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka, 2.

luo eri henkilöstöryhmien edustajille ja erityyppisissä työsuhteissa työskenteleville henkilöille myönteisiä tulevaisuuteen liittyviä odotuksia ja vahvistaa luottamusta työnantajaa kohtaan kaikissa tilanteissa.²³⁸ Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöpolitiikka tulee ilmetä julkilausumien lisäksi konkreettisissa työelämän ratkaisuissa, kuten palvelussuhteiden ehdoissa, palkkauksessa sekä ura-, tehtävä- ja henkilöstösuunnittelussa. Nämä vastaavasti vähentävät uhkaa siitä, että henkilöstöryhmä tai työsuhdetyyppi ei ole lähtökohtaisesti este vakaalle ja ennustettavalle työuralle ja lisäävät luottamusperusteisen sitoutumisen syntymistä.

Henkilöstön oikeuksien ja velvollisuuksien välisen vastavuoroisuuden ymmärtäminen on keskeistä organisaation ja työntekijöiden luottamussuhteessa. Luottamusperusteisen sitoutumisen muodostumisessa ja vastaavasti työelämän epävarmuustekijöiden vaikutusten hallinnassa korostuu psykologisen sopimuksen merkitys, joka tarkoittaa työnantajan ja työntekijän molemminpuolista ja vastavuoroista sitoutumista toisiinsa. Toisin sanoen, työntekijä tarjoaa työnantajalleen hyvän työpanoksen ja vastaavasti odottaa työnantajalta ”vastapalvelusta” eli pysyvää työsuhdetta, jatkuvuutta työsuhteessa, vakaata työelämää tai uralla etenemismahdollisuutta. Mikäli työnantaja jostakin syystä, esimerkiksi taloudelliset syyt, toiminnan tehostamiset tai uudelleen organisoinnit, asettaa työntekijöiden työsuhteen jatkumisen tai vakaan työelämän vaakalaudalle, työntekijät voivat kokea työnantajan yksipuolisesti rikkoneen psykologista sopimusta. Tutkimusten mukaan tästä seuraa epäluottamusta työnantajaa kohtaan ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä erityisesti kielteisiä työasenteita, kuten heikentynyttä sitoutumista organisaatioon, työpaikan vaihtoaikkeitä sekä työtyytymättömyyttä.²³⁹ Keinoja psykologisen sopimuksen molemminpuolisen toteuttamisen takaamiseksi ovat jatkuva vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä, jotta työnantaja ja työntekijä tiedostavat toistensa käsitykset ja odotukset. Toisin sanoen tärkeätä on tehdä selväksi, mitä työntekijältä odotetaan, mitkä ovat hänen mahdollisuudet jatkaa työsuhteessaan tai edetä työurallaan ja miten työnantaja voi näitä intressejä tukea.²⁴⁰ Psykologisen sopimuksen rikkominen voi vaikutukseltaan olla työnantajalle kohtalokkaampi kuin lakiperusteisen sopimuksen rikkominen. Luottamusperusteinen sitoutuminen ei synny hetkessä, mutta se voi kadota hyvin nopeasti. Joukko-osastojen lakkauttamisprosesseissa ja henkilöstövähennyksissä on aina ajateltava niiden vaikutuksia koko organisaation näkökulmasta. Yksittäisen esimiehen ratkaisuilla voi olla koko työnantajaa leimaava vaikutus ja se edellyttää esimiesasemaan valittavien henkilöiden valikointia ja heidän esimiestäitojensa tunnistamista.

²³⁸ Kinnunen ja Mauno, 2005, 191–193.

²³⁹ Kinnunen ja Mauno, 2005, 190.

²⁴⁰ Moilanen ja Haapanen, 2006, 87–88.

6.3 Henkilöstöjohtamisen keinot ennaltaehkäistä ja hallita työelämän uhkatekijöitä sekä epätietoisuutta

Työelämän epävarmuustekijät saattavat horjuttaa ihmisten asettamia henkilökohtaisia odotuksia ja tavoitteita, jotka kohdistuvat työn ja työsuhteen sisällöllisiin tekijöihin. Tämän tutkimuksen mukaan työsuhdetta ja työn sisällöllisiä asioita uhkaavat tekijät sekä epätietoisuus tulevaisuudesta lisäävät työelämän epävarmuutta. Keskeisiksi tekijöiksi työelämän epävarmuuden näkökulmasta nouseekin henkilöstöjohtamisen keinot, joiden avulla henkilöstön työelämän vakautta ja varmuutta pystytään ylläpitämään.

6.3.1 Saatavuus ja sitoutuminen

Tämän tutkimuksen empiirisen osan havainnoista voidaan päätellä, että henkilöstön käsitykset saatavuuden ja sitoutumisen osa-alueella liittyivät uraa koskeviin uhkatekijöihin sekä taloudellisiin ja työsuhteessa esiintyviin epävarmuustekijöihin.

Uralla eteneminen

Uraa koskevissa asioissa keskeistä on se, miten organisaatio pystyy tarjoamaan mielekkäitä tehtäviä ja joustavia urakehitysvaihtoehtoja ja -mahdollisuuksia palvelukseen hakeutuville tai turvaamaan niiden olemassaolo jo palveluksessa oleville henkilöille.²⁴¹ Tehtävätasot ja –tyypit sekä niihin liittyvät osaamisvaatimukset ovat konkreettinen apuväline urasuunnitteluun. Tunnistamalla tehtäviin vaadittava osaamisvaativuus mahdollistetaan yksilöiden omaehtoinen uramahdollisuuksien kartoittaminen, urapolkujen suunnittelu ja oman osaamisen kehittäminen asetettujen uratavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi osaamisvaatimukset toimivat perusteina henkilöstön kehittämiselle.²⁴²

Uraesteiden tunnistamisella pyritään tukemaan yksilön henkilökohtaisia ratkaisuja. Tuessa on korostuttava oikeudenmukaisen ja realistisen kuvan välittäminen yksilölle hänen mahdollisuuksistaan puolustusvoimissa. Puolustusvoimissa tulee luoda kaikille henkilöstöryhmille toimiva urasuunnittelujärjestelmä, joka tukee henkilöstön urakehitystä ja jonka avulla voidaan poistaa tunnistettuja esteitä.²⁴³ Uraohjauksella tarkoitetaan työhön ja vastuulla oleviin tehtäviin liittyvää ohjausta, mutta myös yksilön uramahdollisuuksien selvittämistä ja opastamista koko palvelusuran aikana. Uraohjaus on keskeinen osa esimiestyötä, jonka tarkoituksena on yhteen sovittaa yksilön halu ja potentiaali organisaation tarpeisiin. Vastuu omasta urastaan on kuitenkin yksilöllä itsellään ja uraohjauksen tarkoituksena on tukea kehittymistä, luoda sille

²⁴¹ Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, 2009, 9.

²⁴² Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, 2009, 28.

²⁴³ Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, 2009, 20.

edellytykset ja motivoida yksilöitä panostamaan itsensä kehittämiseen. Kestävän urakehityksen toteutumisen kannalta on keskeistä saada esimiehet sitoutumaan henkilöstön urasuunnitelman toteuttamiseen ja ymmärtämään uraohjauksen mahdollisuudet sekä henkilöstön tarpeet.²⁴⁴

Uraohjaus on liitettävä kiinteäksi osaksi kehityskeskusteluita, joissa tarkennetaan laadittua kehityssuunnitelmaa ulottumaan riittävän kauaskantoisesti tulevaisuuteen. Tällöin yksilöille muodostuu selkeä kuva seuraavan tehtävän tavoiteltavista osaamistavoitteista ja aikajänteestä sekä luottamus nousujohteisen uran toteutumisesta. Esimiehillä tulee olla riittävästi tietoa puolustusvoimien tehtävistä ja niihin vaadittavista osaamisvaatimuksista, jotta uraohjaus on tehokasta. Lisäksi joukko-osastojen henkilöstöalan ja työyhteisöjen esimiesten yhteistoiminnan tulee olla tiivistä, jotta esimiehillä on ajan tasalla oleva tieto henkilöstösuunnitelmista. Luottamuksen rakentamisen kannalta on olennaista, että henkilöstöalan ja esimiesten kanssa yhteistoiminnassa laadituissa henkilöstösuunnitelmissa pitäydytään ja poikkeavuuksista keskustellaan henkilöiden kanssa uuden ratkaisun löytämiseksi. Omatoimiset hakeutumiset ohi henkilösuunnittelujärjestelmän tulee minimoida sitä tukevilla käytännöillä. Henkilöstöalalla tulee lisäksi olla riittävä osaaminen eri henkilöstöryhmien henkilöstöasioista, jotta oikeudenmukainen ja luottamusta rakentava henkilöstösuunnittelu toteutuu. Aliupseereilla tulisikin olla oma edustaja joukko-osastojen henkilöstöalalla, koska aliupseeristo on suuri henkilöstöryhmä ja tunnistetut uraesteet vaativat henkilöstöryhmän taustojen syvällistä hallitsemista. Aliupseereiden osalta tulisi uralla etenemismahdollisuudet ulottaa kokemuksen karttuessa esikuntatehtäviin sekä kehittää poikittaissuunnassa samantasoisten, mutta eri sisältöisten tehtävien tarjontaa, ohjausta ja palkitsevuutta.

Siviilityöntekijöillä uramahdollisuudet ovat yleensä samantasoisiin tehtäviin ja edellyttävät lisäosaamista kouluttautumisen tai kokemuksen hankkimisen kautta²⁴⁵. Työnantajan mahdollisuudet tukea siviileiden lisäkouluttamista ovat rajalliset. Urasuunnittelussa tulee heidän kohdalla keskittyä työkierron tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä kannustaa ja mahdollistaa siviileille suunnattujen koulutustilaisuuksien suorittamista. Näillä toimenpiteillä voidaan kehittää yksilöiden osaamista, osaavien sijaisten määrää ja helpottaa erityisesti muutosuhan alaisuudessa olevien uudelleensijoittumista työuralla. Upseereiden osalta keinovalikoimia laajennettuna uramahdollisuuksien toteuttamisessa tulee kehittää joustaviksi niin, että työvoiman liikkuvuus muiden valtionhallinnon toimialueille on mahdollista. Keskeistä on kehittää oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta korostavat työuramallit, jotka ennaltaehkäisevät henkilöstö-

²⁴⁴ Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, 2009, 20.

²⁴⁵ Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, 2009, 15.

ryhmien välistä vastakkainasettelua ja lisäävät henkilöstön luottamusta ja sitoutumista työnantajaan.

Palkkaus

Palkatun henkilöstöasioiden henkilötietojärjestelmän (SAP) luotettavuutta on edelleen kehitettävä, jotta virheet palkanmaksussa ennaltaehkäistään tulevaisuudessa. Keinoina virheiden ennaltaehkäisyyn ovat järjestelmäkoulutus, toimintamallien ja käyttöohjeiden päivittäminen sekä niiden jalkauttaminen työyhteisötasolle asti.²⁴⁶ Yhteiskunnan kallistumisen johdosta työnantajan on kyettävä ylläpitämään oikeudenmukainen ja kannustava palkkakehitys, jotta myös alimmissa palkkaluokissa toimivien henkilöiden on kannattavaa tehdä työtä. Tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvassa palkkausjärjestelmässä on erityisesti kehitettävä tehtäväkohtaisen palkkauksen tasavertaisuutta eri henkilöstöryhmien välillä. Esimiestoiminnassa on lisäksi panostettava oikeudenmukaiseen suoritusarviointiin, joka perustuu esimiesten ja alaisten jatkuvaan vuorovaikutukseen ja suoritustason syvälliseen tunnistamiseen. Sotaharjoitusten vähentymisen johdosta tulotason laskua ja työn määrän tasapainoa on kompensoitava sotaharjoitusmäärien tasapuolisella jakamisella. Tehtävien uudelleen jaon yhteydessä on tehtävän kuvaukset päivitettävä ja tarvittaessa uudelleen arvioitava tehtäväkohtainen palkka, jolla integroidaan työn sisältö ja siitä maksettava korvaus oikeudenmukaisesti.

Palvelus- ja työsuhteiden käytännöt

Puolustusvoimien määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamiseksi tähtäviä käytäntöjä on kehitettävä samankaltaisiksi kaikissa joukko-osastoissa. Tällä ennaltaehkäistään epäoikeudenmukaisuuden ja epätietoisuuden kokemuksia. Määräaikaisessa työsuhteessa toimivien henkilöiden kohdalla korostuu kehityskeskusteluiden sekä työn- ja uraohjauksen merkitys, joilla tuetaan henkilöiden tietoisuutta saavuttaa vakituinen työsuhde tai vastaavasti tiedotetaan työsuhteen päättymisen riittävän ajoissa. Aliupseereiden vakinaistamiseen liittyvät käytännöt tulisi sitoa koulutusjärjestelmän perustasoon siten, että vakinaistaminen tapahtuu ennen perustason sotilasammattillisia opintoja. Tällä järjestelyllä tuettaisiin vakituisiin työsuhteisiin tähtäävien henkilöiden sitoutumista koulutukseen ja organisaatioon, tehostettaisiin henkilökunnan koulutukseen suunnattujen resurssien käyttöä ja vähennettäisiin määräaikaiseen työsuhteeseen liittyvää epävarmuutta koulutuksen jälkeen. Määräaikaisten työsuhteiden minimoimiseksi tulee panostaa rekrytointiin, jotta palvelukseen hakeutuu vakituiseen työsuhteeseen tähtäviä ja lähtökohdiltaan kyvykkäitä henkilöitä. Oikeudenmukaisella henkilöstöpolitiikalla ja

²⁴⁶ Puolustusvoimat: Henkilöstötilinpäätös 2011. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki, 2012, 31.

esimiestyöllä tulee tukea myös määräaikaissa työsuhteissa toimivien asemaa, vaikutusmahdollisuuksia, palkkakehitystä, työssä kehittymistä ja kaikkia koskevien etuisuuksien saavuttamista²⁴⁷.

Keino vähentää virkamiehen siirtovelvollisuuden aiheuttamaa työn epävarmuutta on työtehtävien suunnittelun liittäminen keskeiseksi osaksi pitkäntähtäimen urasuunnittelua. Silloin kun tehtävien merkitys ymmärretään ja perustellaan osana suunnitelmallista uralla etenemistä ja kokonaisvaltaista osaamisen kehittämistä, sekä töiden siirtymisen ajankohta on tiedossa pitkällä aikavälillä, siirtovelvollisuuden epävarmuustekijöiden vaikutuksia voidaan hallita. Tällä tavalla menettelemällä siirto ei tule täysin yllätyksenä ja siihen osataan varautua. Tämä korostuu erityisesti upseereilla, joilla virkatehtävien siirtyminen toiselle paikkakunnalle on todennäköisempää työuralla kuin muilla henkilöstöryhmillä. Laki puolustusvoimista määrittää, että päätöksestä töiden siirtymisestä toiselle paikkakunnalle tulee antaa tieto henkilölle vähintään kolme kuukautta ennen siirtoa.²⁴⁸ Kolmen kuukauden aikaikkuna on kuitenkin suhteellisen lyhyt ja aikavelvoitetta tulisikin kasvattaa, mutta samalla myös kehittää muita siirtoihin liittyviä käytäntöjä. Siirtomenettelyiden tulee aina olla eettisesti perusteltuja, yhteistoimintamenettelyissä sovittuja ja siirtojen tulee tukea yksilöiden osaamisen kehittymistä tai olla peruste työn jatkuvuudelle. Lisäksi siirtojen yhteydessä tulee hyödyntää kaikki tukikonseptit perheen ja työn yhteensovittamisen mahdollistamiseksi. Tällä tavalla lisätään luottamusta työnantajaa kohtaan ja hallitaan siirtovelvollisuuden aiheuttamaa epävarmuutta.

Tutkimuksen havainnoista voi todeta, että puolustusvoimien alhainen eläkeikä on edelleen arvostettu kannustin organisaatioon sitoutumisen kannalta. Epäsuotuisat eläkeratkaisut saattavat aiheuttaa uhkaa tämän arvostetun kannustimen menettämisestä sekä henkilöstön työuran negatiivisesta kehityksestä, joka on jo nähtävissä esimerkiksi sotilaiden tehtävän kierron hidastumisena. Tehtyjen eläkeikäratkaisujen aiheuttamaa hidastumista tehtäväkierrossa on pyrittävä kompensoimaan kehittämällä edelleen palvelussuhteiden ehtoja ja hakemalla ratkaisuja henkilö- ja urasuunnitteluun innovatiivisesti.²⁴⁹ Keinoina innovatiivisuuteen voivat olla esimerkiksi sotilaiden työtehtävät yhteistyökumppaneiden, muiden hallintoalojen tai yliopistojen palveluksessa. Tämä vaatii palvelussuhteiden ehtojen kehittämistä niin, että työtehtävät kumppaneiden palveluksessa eivät heikennä ansaittuja etuisuuksia, kuten hidasta eläkkeelle siirtymisen ajankohtaa tai sotilasarvossa ylentymistä.

²⁴⁷ Kinnunen ja Mauno, 2005, 191–193.

²⁴⁸ Laki puolustusvoimista 551/2007 4. luku, 41 §. Puolustusministeriö.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551#L4> (Viitattu 14.4.2013).

²⁴⁹ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 31.

6.3.2 Osaamisen kehittäminen on työmarkkinakyvystä huolehtimista

Irtisanomistilanteissa lähtijät yleensä valitaan nykyisin yhä useammin sen perusteella, millaista osaamista ja millainen kehittymismotivaatio henkilöllä on, sekä onko organisaatiolla tarjota yksilöiden taitoja vastaavaa työtä.²⁵⁰ Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä yksilön työmarkkina arvoon panostamisena, jonka avulla työelämän epävarmuutta voidaan ennaltaehkäistä. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaaminen varmistetaan integroimalla urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen kiinteästi toisiinsa²⁵¹. Osaamisen osa-alueella epävarmuutta ehkäiseviä tekijöitä lähestytään *koulutuksen ja työssä kehittymisen* näkökulmasta.

Koulutus

Tutkimuksen empiirisessä osassa ilmeni, että virkaurakurssien suorittaminen liitettiin keskeiseksi tekijöiksi osaamisen ja ammattitaidon kehittämisestä. Puolustusvoimien koulutusjärjestelmän suorittamisen eri tasot tulee keskeisesti liittää urasuunnitteluun ja henkilöstön tietoisuutta virkaurakurssien ajankohdasta ja merkityksestä tulevaisuuden urakehityksessä on lisättävä. Henkilöstön mahdollisuuksia siirtää omatoimisesti jatkokoulutuksien ajankohtaa on rajoitettava, jotta virkaurakurssien henkilöstömäärät eivät kulminoidu tiettyihin ajankohtiin ja joukko-osastot kykenevät turvaamaan riittävät henkilöstöresurssit ja henkilöstösuunnitelmien toteutumisen. Jatkokoulutukseen vaikuttavien valintojen (esim. pääaine, aselaji, opintosuunta, puoltojärjestys) menettelytavoissa tulee noudattaa oikeudenmukaisuutta ja yksilön urakehitystä tukevia käytäntöjä. Lisäksi henkilöstöllä tulee olla virkaurakurssin jälkeinen tehtävä tiedossa, jolloin henkilöstö kykenee suuntaamaan osaamisen kehittämistään seuraavaa tehtävää varten ja epä tietoisuus ei aiheuta epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Upseereiden kohdalla jatkokoulutuksen (sotatieteiden maisterikurssin ja esiuupseerikurssin) suorittamisen jälkeen tulisi mahdollistaa siirtyminen vaativampiin tehtäviin ja tällä tavoin kannustaa sekä korostaa virkaurakurssien merkitystä osana nousujohteista uraa.

Empiirisen osan tulokset osoittivat, että aliupseerit kokivat oman asemansa ja uudelleen työllistymismahdollisuutensa heikoiksi, mikäli heidät irtisanoitaan, koska aliupseereiden tutkinto ei ole rinnastettavissa muihin tutkintoihin. Puolustusvoimilla ei ole ammatillisten tutkintojen anto-oikeutta ja tämän vuoksi sotilasammattilliset opinnot luokitellaan täydennyskoulutukseksi.²⁵² Aliupseereiden koulutusjärjestelmää tulee kuitenkin kehittää tutkimusten kautta vastaa-

²⁵⁰ Viitala, 2002, 265.

²⁵¹ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 2012, 19.

²⁵² Puolustusvoimat: Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä.

<http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/91c0ce804ce35717bfafffab7bde48d6/6.2+Puolustusvoimien+koulutusj%C3%A4rjestelm%C3%A4.pdf?MOD=AJPERES>. (Viitattu 12.3.2013).

maan nykyaikaisen ammatillisen koulutusjärjestelmän vaatimuksia ja tällä tavoin parantaa koulutuksen arvostusta ja laadullista sisältöä sekä rinnastettavuutta muihin tutkintoihin.

Työssä kehittyminen

Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä ei pysty yksin vastaamaan kaikkiin työelämässä vaadittaviin tiedollisiin ja taidollisiin vaatimuksiin. Osaamisen kehittäminen ja ammatillinen oppiminen tulee integroida osaksi työssä kehittymistä, jolla täydennetään koulutusjärjestelmän tietoja. Vastuu henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisestä on esimiehillä ja kokoneilla työpaikkaohjaajilla, jotka vastaavat työyhteisötasolla työssä oppimisen käytännön järjestelyistä ja arvioinneista.²⁵³ Perusyksikkötasolla kokoneiden kouluttajien määrää tulisi kasvattaa lisäämällä erilaisia kärkiosaajatehtäviä sekä kehittämällä kouluttajatehtävän kilpailukykyä tulotason laskua kompensoivien kannustimien avulla. Tämä mahdollistaisi hiljaisen tiedon siirtymisen, tukisi nuorempia kouluttajia työssä oppimisessa ja mahdollistaisi kokoneiden henkilöiden sijoittamisen työpaikkaohjaajiksi. Tärkeänä työssä oppimisen keinona tulisi käyttää myös tehtäväkiertoa, jolla pystytään syventämään ja laajentamaan osaamista. Tehtävän kierto tukisi erityisesti aliupseereiden ja siviileiden osaamisen kehittämistä ja työn mielekkyyttä, koska uralla eteneminen on rajallisempaa edellä mainittujen henkilöstöryhmien keskuudessa.

6.3.3 Toimintakykyä huoltamalla edistetään epävarmuuden sietoa

Yksilön henkilökohtainen toimintakyky vaikuttaa siihen, kuinka paljon yksilö sietää työelämän epävarmuutta ja sen vaikutuksia. Heikko itsearvostus ja elämänhallinta sekä puutteelliset stressinhallintakeinot voivat altistaa yksilön fyysisiin ja psyykkisiin hyvinvointiongelmiiin.²⁵⁴ Keskeistä on ennaltaehkäistä pitkäaikaisia työelämän epävarmuuden vaikutuksia reagoimalla välittömiin epävarmuuden seurauksiin.

Pitkä aikaiset työelämän epävarmuuden seuraukset

Työelämän epävarmuuden pitkäaikaisten hyvinvointivaikutusten ennaltaehkäisemiseksi tulee sen seuranta liittää osaksi työilmapiirikyselyä, joka tukee jo nyt osittain työelämän epävarmuuden analysointia, muun muassa sitoutumiseen liittyvien kysymysten osalta. Työilmapiirikyselyihin tuleekin kehittää määrällinen seuranta epävarmuuden ulottuvuuksista ja vaikutuksista. Määrällisiä, epävarmuutta ja sen vaikutuksia, kartoittavia kysymyksiä on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa paljon, joita soveltamalla tulisi kehittää puolustusvoimille soveltuva

²⁵³ Lipponen, Henry: Työssä oppimisen ohjaus aliupseerien työssä työpaikkaohjaajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Ammattikasvatuksen koulutus. Pro gradu tutkielma. 2011, 1–8.

²⁵⁴ Kinnunen ja Mauno, 2005, 172–180.

kysymyspatteri. Keskeistä epävarmuuden analysoinnissa olisi se, että tuloksia pystyttäisiin analysoimaan henkilöstöryhmittäin ja työsuhdetyypeittäin.

Tutkimuksen empiirisen osan havainnot osoittivat, että epätietoisuus tulevaisuudesta aiheutti henkilöstölle stressiä. Jatkuvat muutokset sekä epävarmuus tulevaisuudesta ja tulevista työtehtävistä voivat aiheuttaa stressiä, joka voi pitkällä tähtäimellä kehittyä työuupumukseksi. Stressin ennaltaehkäisemiseksi ja sen hallitsemiseksi on keskeistä kehittää organisaation ja työyhteisön tiedonkulkua, selventää ja kehittää työn tavoitteita ja sisältöjä, kehittää ja ylläpitää työkykyä edistävää toimintaa sekä huolehtia henkilöstöresurssien riittävydestä.²⁵⁵ Puolustusvoimissa henkilöstöresursseihin keskeisesti vaikuttavat henkilöstötyövuosikiintiöt ja henkilöstömenomäärärahat, jotka rajoittavat tulosityksiköiden tehtävien ja virkojen täyttämistä. Henkilöstöresurssien aiheuttamaan kiireen ja työn määrään on pyrittävä vaikuttamaan tasapuolisella työn organisoinnilla, jolla voidaan tukea työssä jaksamista. Virkojen ja tehtävien lakkauttamisen johdosta töiden uudelleen organisoinnin käytännöt on kehitettävä sellaisiksi, joissa töiden kuormittavuus, vastuut, palkkausperusteet ja muuttuneen tilanteen sijaisuusjärjestelyt suunnitellaan ja arvioidaan yhteistoiminnassa työyhteisön henkilöstön sekä työyhteisön ulkopuolisen elimen kanssa. Esimiesten on tunnettava alaistensa toimintakyvyn ominaisuudet ja heidän työnkuvansa niin hyvin, että työn määrä ja työntekijän kyvyt ja voimavarat ovat tasapainossa²⁵⁶.

Epävarmuuden välittömät seuraukset

Empiirisen osan tuloksissa työelämän epävarmuuden välittömistä vaikutuksista ilmeni työasenteiden laskua (työtyytyttömyyttä ja alentunutta työmotivaatiota) ja organisaatioasenteiden negatiivisia seurauksia (epäluottamusta henkilöstöjohtamiseen, heikentynyttä organisaatioon sitoutumista ja työilmapiiri ongelmia). Työelämän epävarmuuden välittömiä vaikutuksia on hallittava osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia, jossa esimiehen ja työyhteisön lisäksi yhteistyösapuolia ovat työterveyshuolto, henkilöstöalan edustajat, luottamusmiehet ja muut organisaation henkisen pääoman toimijat. Työterveyshuolto ja muut asiantuntijat tuleekin nähdä esimiesten yhteistyökumppaneina, jotka auttavat esimiehiä arvioimaan ja kehittämään työyhteisön työhyvinvointitilannetta, ihmisten jaksamista ja innostusta²⁵⁷. Puolustusvoimissa tämä tarkoittaa työyhteisöjen ja eri tukitoimien yhteistoimintakäytäntöjen kehittämistä, kuten esimerkiksi sosiaalikuraattorin ohjausta uudelleen työllistymiseksi määräaikaisen työsuhteen päättyessä, psykologista tukea työn epävarmuuden hallinnassa tai työterveyden-

²⁵⁵ Lämsä ja Hautala, 2005, 68–74.

²⁵⁶ Blom, Raimo ja Hautaniemi, Ari: Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus. HYYY Yhtymä. Hakapaino. Helsinki, 2009, 136–137.

²⁵⁷ Ojala, Leenamajja ja Ahonen, Guy: Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WS Bookwell Oy. Juva. 2005, 196–199.

hoitajan mukana oloa työilmapiirikyselyiden purkutilaisuuksissa. Keskeistä on se, että esimiehet ja henkilöstö tietää mitä tukea on mahdollista saada ja mistä. Esimiehillä on vastuu tuen ohjaamisesta henkilöstön käyttöön, mutta työntekijöillä on vastuu tuoda ilmi työhyvinvointiin vaikuttavat epäkohdat.

Välittömien epävarmuuden vaikutuksien hallinnassa korostuu avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri, jossa työyhteisön jäsenet uskaltavat ja haluavat keskustella asioista avoimesti. Tämä on ehto esimiehille saada ylipäättänsä tietoa yksilöiden tuntemuksista.²⁵⁸ Työilmapiirikyselyt ja kehityskeskustelut ovat keskeisiä keinoja seurata työilmapiiriä ja työhyvinvointia, mutta yksinomaan ne eivät riitä. Työyhteisön vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa, jossa epäkohdista ja huolista uskalletaan keskustella avoimesti ja rakentavasti. Kun esimiehellä on tietoa henkilöstöä kuormittavista epävarmuustekijöistä, hän voi yrittää vaikuttaa niihin, tukea henkilöstöä epävarmuuden käsittelyssä ja pyrkiä löytämään tukiverkostosta ne keinot, joilla henkilöstön hyvinvointia voidaan tukea. Ilman tietoa, ei ole toivoa.

6.4 Johtopäätökset ja pohdintaa

Globalisaation monimuotoiset vaikutukset ulottuvat puolustusvoimien toimintaympäristöön ja aiheuttavat sitä kautta henkilöstölle työelämän epävarmuustekijöitä. Tämän tutkimuksen empiirisen osan tuloksissa korostuivat henkilöstön kokemat uhat työn sisällöllisten tekijöiden ja ominaispiirteiden menettämisestä ja muuttumisesta, mutta esille nousi myös työn epävarmuuden ulottuvuudet. Työn epävarmuus on tullut jäädäkseen myös puolustusvoimien työelämään ja sillä on ainakin subjektiivisesti koettuna kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvoinnille ja työasenteille. Tärkeäksi kysymykseksi nouseekin, kuinka työyhteisöjä ja yksilöitä voidaan auttaa elämään ja työskentelemään epävarmuudessa ja käsittelemään sitä? Tässä tutkimuksessa edellä esitettyä kysymystä lähestyttiin kartoittamalla henkilöstöjohtamisen keinoja ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuutta.

Puolustusvoimien toimintaympäristön kehittyminen ja taloudellisen liikkumavaran kaventu-
minen ennakoivat myös tulevaisuudessa työn organisointiin ja työn sisältöihin liittyviä muutoksia, jotka liitetään luonnostaan turvattomuuteen ja uhkaan. Organisaatiotason keskeinen keino ennaltaehkäistä ja hallita turvattomuutta ja uhkia on oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoa vaalivaan henkilöstöpolitiikkaan pohjautuva henkilöstöjohtaminen, joka tulee tuntua ja näkyä henkilöstön jokapäiväisessä työelämässä. Muutosprosesseissa tämä tarkoittaa oikeudenmukaisia menettelytapoja, laadukasta muutosjohtamista ja riittävää tiedottamista. Nämä tekijät

²⁵⁸ Ojala ja Ahonen, 2005, 202.

edesauttavat sitä, että työnantajan psykologisen sopimuksen rikkominen muutosprosessissa ja irtisanomistilanteissa on eettisesti korjattavissa ja ennen kaikkea perusteltavissa. Oikea aikainen ja totuudenmukainen tiedottaminen vähentää epävarmuutta ja antaa henkilöstölle aikaa sopeutua tilanteeseen. Yksilöiden persoonallisuustekijät sietää epävarmuutta ovat kuitenkin erilaisia eikä epävarmuuden totaalinen ennaltaehkäisy ole kaikkien henkilöiden osalta mahdollista. Puolustusvoimissa tätä voidaan kehittää lisäämällä henkilöstön muutosvalmiutta asennekasvatuksella, jotta muutokset hyväksytään osaksi työelämää. Lisäksi tarvitaan sopeutumiskykyä lisääviä eettisiä toimintamenetelmiä, kuten palvelusehtoihin sisältyvää muutosturvaa.

Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöpolitiikka tulee ilmetä myös muissa työelämän ratkaisuisissa, joissa keskeistä on luottamusperusteisen sitoutumisen lisääminen. Tehtäväpalkkauksen johdosta puolustusvoimien on kiinnitettävä erityistä huomiota kaikkia henkilöstöryhmiä tukevien urakehitysmahdollisuuksiin kehittämiseen. Uraa koskevia uhkatekijöitä voidaan ennaltaehkäistä kaikkia henkilöstöryhmiä tukevalla urasuunnittelujärjestelmällä, jossa urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen ulotetaan henkilöstön koko työuran ajalle, jota tuetaan pitkántähtäimen tehtäväsuunnittelulla. Puolustusvoimissa tulisikin nähdä osaamisen kehittäminen osaamispääoman näkökulmasta, jonka avulla voidaan kokonaisvaltaisesti johtaa ja kehittää organisaation henkilöstövoimavaroja. Suunnitelmallinen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja pitkántähtäimen tehtäväsuunnittelu ennaltaehkäisevät epävarmuustekijöitä erityisesti uraa koskevissa asioissa, kuten siirtovelvollisuuden aiheuttaman epävarmuuden ennaltaehkäisemisessä. Riittävän pitkälle ulottuvilla tehtävä-, ura- ja henkilösuunnitelmilla lisätään henkilöstön tietoisuutta tulevaisuuden tapahtumista ja vähennetään tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta tai turhia odotuksia uraa ja työelämää koskevissa asioissa. Keskeistä on esimiesten ja henkilöstöalan yhteistoiminta sekä henkilöstöjohtamisen eettiset toimintamallit, joilla lisätään luottamuksen rakentumista henkilöstöjohtamiseen kaikkien henkilöstöryhmien työsuhteissa.

Puolustusvoimien määräaikaisten työsuhteiden lisääntynyt käyttö noudattelee muun yhteiskunnan työelämän kehitystä, mutta pitkällä tähtäimellä määräaikaiset työsuhteet eivät ole eettinen ja puolustusvoimien suorituskykyä tukeva ratkaisu. Määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamiseen tähtäävät käytännöt on yhtenäistettävä koko puolustusvoimissa ja rekrytoinnissa on panostettava vakituiseen työsuhteeseen tähtäävien ja lähtökohdiltaan kyvykkäiden yksilöiden valikointiin. Määräaikaisuus on työn epävarmuutta lisäävä tekijä, mikäli työntekijät eivät tiedosta määräaikaisuuden rajoitetta työsuhteen jatkumiselle. Esimiestoiminnalla voidaan tätä epävarmuutta ennaltaehkäistä siten, että työntekijälle viestitetään selkeästi ja totuu-

denmukaisesti hänen mahdollisuuksistaan jatkaa palvelustaan puolustusvoimissa ja saavuttaa tai olla saavuttamatta vakituinen työsuhde.

Epävarmuuden ennaltaehkäisyssä korostuukin epätietoisuuden vähentäminen, johon voidaan vaikuttaa tiedottamisella. Keskeistä on kuitenkin molemmiin puolisen tiedonkulun lisääminen. Esimiestoiminnan keinot parantaa tiedonkulkua on panostaa avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin muodostumiseen, jossa työelämää ja työhyvinvointia kuormittavista asioista uskalletaan ja halutaan keskustella. Tämä edesauttaa reagoimaan myös epävarmuuden välitömiin seurauksiin, ennen kuin ne syvenevät yksilöiden fyysisiksi ja psyykkisiksi hyvinvointiongelmiksi. Puolustusvoimissa esimiesten kynnystä tukeutua työterveydenhuollon ja muiden tukiorganisaation asiantuntijoiden tukeen osana työhyvinvoinnin ylläpitoa ja arviointia tulee madaltaa, esimerkiksi erilaisilla yhteistoimintahankkeilla.

Esimiestoiminnan näkökulmasta epävarmuustekijöiden ennaltaehkäisy ja hallinta puolustusvoimissa on haasteellista, koska esimiesten mahdollisuudet vaikuttaa henkilöstöresursseihin tai henkilöstön työsuhdetta koskeviin tekijöihin ovat rajalliset. Siitä huolimatta esimiesten tehtävä on viime kädessä ilmoittaa työntekijöille heidän tulevaisuuttaan koskevista asioista ja vastata tulevaisuudesta epävarmojen ja epätietoisten työntekijöiden kysymyksiin. Esimiesten roolissa korostuu työntekijöiden ohjaaminen oikean tiedon ja tuen lähteelle sekä kannustus itsensä ja osaamisen kehittämiseen. Tosiasia on se, että osaamisen kehittämällä yksilöt voivat itse vaikuttaa oman työmarkkina-arvonsa kehittämiseen. Tämä vähentää työttömyyden uhkaa, uralla etenemisesteitä ja siten ennaltaehkäisee työelämän epävarmuustekijöitä. Organisaation ja esimiesten tehtävänä on mahdollistaa osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Keinoja tähän ovat työkierto, koulutustilaisuudet, työssä oppiminen ja opiskelut siviiliyhteiskunnassa. Panostamalla yksilöiden osaamisen kehittämiseen, kehittää organisaatio samalla myös omaa suorituskykyään.

Upseerit ovat keskeinen henkilöstöryhmä puolustusvoimien tulevaisuuden menestymisen ja olemassaolon kannalta. Keskeistä on tukea heidän sitoutumistaan puolustusvoimiin ja ennaltaehkäistä upseereiden epävarmuustekijöitä uraa koskevissa asioissa, jotta myös tulevaisuudessa upseerin uralle rekrytoituu potentiaalisia henkilöitä. Opistoupseerit vastaavasti ovat vähenemässä, mutta heidän keskuudessaan on paljon arvokasta tietoa, joka on saatava periytymään uudelle sukupolvelle. Panostamalla jäljellä olevien opistoupseereiden työnkiertoon, laajennetaan osaamista koko organisaatiossa ja mahdollistetaan opistoupseereiden mielekäs urakehitys. Epävarmuustekijät kulminoituvat monessa suhteessa siviilityöntekijöiden ja aliupseereiden henkilöstöryhmään. Molempien henkilöstöryhmien urakehityksessä korostuvat ko-

kemuksen ja osaamisen karttuminen. Puolustusvoimat tarvitsee myös kapea alaista ja syvää asiantuntemusta, jota molemmat edellä mainitut henkilöstöryhmät edustavat. Tärkeäksi tekijäksi nousee se, kuinka edellä mainitut henkilöstöryhmät saadaan sitoutumaan niihin tehtäviin ja palvelussuhteisiin, joihin heidät on suunniteltu? Puolustusvoimien itseisarvo ei kuitenkaan ole työllistää ehdoin tahtoin kaikkia palveluksessa olevia tai palvelukseen haluavia. Keskeistä on löytää ne osaavat ja sitoutuneet henkilöt, jotka suorittavat perustehtävänsä epävarmuudenkin vallitessa.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Työelämän epävarmuustekijöiden tutkiminen puolustusvoimien organisaatiossa on haasteellista, koska työelämän epävarmuus ilmiönä on luonteeltaan subjektiivinen ja puolustusvoimissa työskentelee monta eri henkilöstöryhmää, jotka ovat taustoiltaan hyvin erilaisia. Nämä luovat jo lähtökohtaisesti haasteita toteuttaa kaikkia henkilöstöryhmiä käsittelevän fenomenografisen tutkimuksen, jossa tulkitaan eri henkilöstöryhmien käsityksiä teoreettisten lähtökohtien suuntaisesti mahdollisimman objektiivisesti ja luotettavasti. Kuten aikaisemmin olen jo todennut, täysin objektiivinen tulkinta ei ole mahdollista enkä sitä tässä tutkimuksessa tavoitellutkaan. Olen kuitenkin pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota luotettavuustarkasteluun koko tutkimusprosessin ja raportoinnin ajan perustelemalla tekemiäni menetelmä- ja tutkimusstrategisia ratkaisujani.

Noudatin tutkimuksessani tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita. Hankin tutkimusluvan puolustusvoimien ohjeiden mukaisesti. Tutkimukseen osallistuminen oli kohdehenkilöille vapaaehtoista ja raportoinnissa varmistettiin kohdehenkilöiden anonymiteetin säilyminen. Luottamuksen rakentamisen onnistumisesta ja yhteisymmärryksen saavuttamisesta haastateltavien kanssa ilmentää haastatteluista saadun hyvin syvällisen ja henkilökohtaisen aineiston laatu. Sirkka Ahosen mukaan intersubjektiivisuutta ja yhteisymmärrystä aineiston hankinnassa voidaankin pitää pätevyyden kriteerinä.²⁵⁹ Haastatteluissa pyrin selvittämään ja avaamaan haastateltaville tutkimuksen keskeiset käsitteet ja viitekehykset, joilla pyrin nostamaan aineiston validiutta. Lisäksi pilotoin haastattelurungon yhdellä kyselyllä ja kahdella haastattelulla ja tämän jälkeen kehitin runkoa havaintojen myötä ymmärrettävämpään muotoon. Kyselyllä saadun aineiston mukaanotto analyysiin, alustavista suunnitelmista poiketen, ei mielestäni laske tulosten pätevyyttä, koska kyselyn kysymykset olivat samat kuin alustavassa haastattelurungossa. Lisäksi kysely mahdollisti minulle haastattelurungon pilotoinnin ja kyselyllä saamani aineisto on laadullisesti käyttökelpoista. Näkemykseni mukaan aineisto on riittävän ai-

²⁵⁹ Ahonen, 1995, 130.

toa, otos riittävän kattava (n=12), sain haastatteluilla sitä tietoa mitä oli tarkoituskin saada ja haastateltavat ymmärsivät kysymykseni tarkoittamallani tavalla. Lisäksi saatu aineisto on näkemykseni mukaan relevanttia tutkimuksen teoreettiseen taustaan sitoen. Näiden havaintojen valossa tutkimustuloksia voidaan pitää pätevänä.²⁶⁰ Aineiston validiutta olisin voinut parantaa suorittamalla triangulaatiotutkimuksen tai metodisen triangulaation, esimerkiksi suorittamalla esikyselyn tai meta-analyysin laadullisen tutkimuksen lisäksi. Tällöin haastattelun rungon kysymysten asettelu olisi saanut syvällisemmän pätevyyden statuksen ja olisin saanut ilmiöstä vahvempaa ja määrällistä näyttöä. Käytössäni olleet aikaresurssit ja saamani tutkijakoulutus eivät kuitenkaan mahdollistaneet edellä mainittujen triangulaatiotutkimusten suorittamista.

Anneli Niikko korostaa fenomenografisen tutkimuksen reliabeliteetin arvioinnissa sitä, että voiko toinen henkilö tunnistaa rakenteellisia kuvauksia (kategorioita) alkuperäisaineistosta.²⁶¹ Ahosen mukaan reliabiliteettia on fenomenografisessa tutkimuksessa arvioitava myös sen kautta, että vastaavatko kategoriat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä ja ovatko kategoriat relevantteja tutkimuksen teorian kannalta.²⁶² Olen pyrkinyt raportissani kuvaamaan tutkimuksen kulkua ja tulkinnan perusteita avoimesti ja mahdollisimman tarkasti. Pyrin tekemään tutkimustulosten analysointivaiheen mahdollisimman huolellisesti ja näin minimoimaan satunnaiset tekijät. Liitin tutkimusraporttiin lisäksi kattavasti aineistonäytteitä, jotta lukijat voivat seurata tekemääni päättelyä kuvauskategorian rakentumisesta ja arvioida sitä kautta tutkimukseni luotettavuutta. Monipuolisilla ja värikkäillä aineistonäytteillä pyrin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta, kategorioiden sisältöä, osoittamaan aineiston aitoutta ja kategorioiden kuvauksien vastaavuutta. Kategorioiden relevanttisuus teoreettisen taustan kannalta on riittävän onnistunut, koska kykenen mielestäni vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tarkastelemaan tutkimustuloksia teoreettista taustaa vasten. Tutkimuksen luotettavuutta olisin voinut parantaa käyttämällä rinnakkaisluokittelijaa. En kuitenkaan päätenyt tähän vaihtoehtoon, koska tämä olisi vaatinut ulkopuoliselta henkilöltä merkittäviä aikaresursseja eikä taloudellinen budjetti mahdollistanut ulkopuolisen tutkijan palkkaamista.

Tutkimuksen tuloksien yleistettävyyden ja siirrettävyyden osalta olen pyrkinyt esittämään epävarmuustekijöiden ja henkilöstöjohtamisen viitekehukset ja teoreettiset taustat mahdollisimman tarkasti ja näin lisäämään tuloksien siirrettävyyttä koskemaan laajempaa joukkoa. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää kaikilta osin, koska tutkimus suoritettiin yhdessä joukko-osastossa ja epävarmuustekijät olivat kiinteästi sidoksissa käynnissä olleeseen

²⁶⁰ Hirsijärvi ym. 2010, 231–232; Ahonen, Sirkka, 1995, 130.

²⁶¹ Niikko, 2003, 32–39.

²⁶² Ahonen, 1995, 130.

uudistuksen kontekstiin. Näin ollen tutkimuksen toistettavuus täysin samanlaisena on mahdotonta ja tulokset kulminoituvat KAARTJR:n tilanteeseen. Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä ja siirrettävyyttä kuitenkin parantavat eri henkilöstöryhmien vertailuasetelma, jonka voidaan olettaa pätevän työelämän osalta myös muissa joukko-osastoissa.

Mielestäni fenomenografinen tutkimusote soveltui riittävän hyvin tähän tutkimukseen ja pystyin kuvaamaan sen avulla eri henkilöstöryhmien erilaisia käsityksiä ja toisaalta taas samankaltaisuuksia työelämän epävarmuustekijöistä. Suurimpana haasteena koin menetelmän käytössä omien ennakkokäsitysteni poissulkemisen ja ilmiön tarkastelun tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta aineistoa tulkittaessa. Haasteena oli aineistoa tulkittaessa se dilemma, että olenko ymmärtänyt haastateltavien merkityksen oikein. Lisäksi kokemattomuuteni tutkijana on saattanut aiheuttaa sen, että aineisto on ohjannut liiaksi tulkintaani. Tutkimukseni ansiona pidän sitä, että työn epävarmuuden lisäksi laajensin ilmiön tutkimisen myös työn sisällöllisiä ominaisuuksia uhkaaviin tekijöihin, joita tutkimuksen tulokset osoittavat kattavasti. Perustelen tämän tarpeen mielestäni riittävän tarkasti. Toisaalta tällä valinnalla tutkimuksen ilmiön teoreettisesta taustasta ei muodostunut kovinkaan ehyttä kokonaisuutta ja työlle annetut määrälliset rajat ylittyivät reilusti. Teoreettinen tausta pohjautuu kuitenkin aikaisempien tutkimusten havaintoihin ja näin ollen valinta on tieteellisesti perusteltavissa.

Tutkimusasetelmani rakentui empiirisen osan tulosten johtopäätöksiin, joita tulkitsemalla rakennettiin alustavaa teoriaa puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen keinoista ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuutta. Tämä on saattanut johtaa siihen, että puutteet empiirisen osan tulokinnassa ovat ohjanneet koko tutkimuksen johtopäätöksiä ja heikentäneet sitä kautta niiden luotettavuutta. Olisin voinut asettaa tutkimuskysymykset toisellakin tavalla, jolloin vastaaminen päätutkimuskysymykseen olisi saattanut olla selkeämpää. Kokemattomuuteni tutkijana asetti huomattavia haasteita löytää olennaiset tekijät asettamieni ongelmien ratkaisemiseksi enkä ole varma, onnistuinko siinä täysin. Jätän sen lukijan arvioitavaksi. Mielestäni kykenen kuitenkin vastaamaan päätutkimuskysymykseen, joten tutkimusta voidaan pitää siltä osin onnistuneena.

6.6 Jatkotutkimus

Mahdollisia jatkotutkimuksia voi tarkastella tämän tutkimuksia pohjalta useasta eri näkökulmasta. Ensinnäkin työn epävarmuutta puolustusvoimissa olisi mielenkiintoista ja aiheellista tarkastella määrällisellä tutkimuksella, jonka pohjalta voisi laatia työilmapiirikyselyn yhteyteen työn epävarmuutta ja sen vaikutuksia kartoittavan kyselyosion. Edelleen aiheen tarkastelun voisi ulottaa meta-analyysi tutkimukseksi, jonka voi ulottaa käsittelemään muiden valtio-

hallinnon alan tuloksia. Tällöin tutkimustuloksia pystyttäisiin vertailemaan puolustusvoimien ja muiden toimialojen välillä. Tämän tutkimuksen havainnoit työn sisällöllisten tekijöiden sekä ominaispiirteiden menettämisen ja muuttumisen aiheuttamasta epävarmuudesta olisi syytä selvittää niiden vaikutuksia työpaikan vaihtoaikoiden lisääntymiseen tai työsuorituksiin. Edellä kuvattua aihetta olisi myös mielenkiintoista tutkia yhden henkilöstöryhmän näkökulmasta, jolloin otos voisi olla suurempi kuin tässä tutkimuksessa ja sen voisi toteuttaa esimerkiksi kyselyllä.

Uudistuksen vaikutuksia epävarmuuden lisääntymiseen tulisi tutkia seurantatutkimuksella. Tällöin tutkimuksella voisi selvittää eri muutosvaiheiden vaikutukset epävarmuutta lisäävinä tekijöinä ja saada arvokasta tietoa muutoksen toteuttamisen ja epävarmuuden yhteyksistä. Aiheen tarkastelun näkökulma voisi myös olla toinen, kuten käyttäytymistieteellinen, toimintakyvyn jokin osa-alue tai tasa-arvon toteutuminen. Siirtovelvollisuuden aiheuttamasta epävarmuudesta olisi aihetta tutkia, mikä merkitys siirtovelvollisuudella on ollut toteutuneisiin työpaikan vaihdoksiin. Lisäksi olisi mahdollista tutkia isommalla otoksella siirtovelvollisuuden aiheuttamaa epävarmuutta. Tässä tutkimuksessa esille noussut havainto aliupseereiden koulutusjärjestelmän rinnastettavuudesta siviilitutkintoon olisi aiheellista tutkia, miten puolustusvoimat voi kehittää omaa järjestelmäänsä niin, että se voi saavuttaa ammatillisten tutkintojen anto-oikeuden.

LÄHTEET

Aho, Simo ja Mäkiäho, Ari: Työolobarometri 4/2012. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja. 2011. http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf. Aineisto kirjoittajan hallussa.

Ahonen, Sirkka: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija ja Saari Seppo: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki, 1994.

Ahoniemi, Lea: Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa Kiuru Jukka (toimittanut) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3. Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy. Helsinki, 2009.

Alasoini, Tuomo: Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes-raportteja 45. Helsinki, 2006.

Autio, Hanna-Leena, Leinonen, Minna ja Otonkorpi-Lehtoranta, Katri: Työn ja perheen yhteensovittaminen puolustusvoimissa. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE). Verkkojulkaisu. Helsinki, 2011. www.defmin.fi/matine.

Blom, Raimo ja Hautaniemi, Ari: Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus. HYYY Yhtymä. Hakapaino. Helsinki, 2009.

De Witte, Hans: Job insecurity, union involvement and union activism. Ashgate Publishing Limited. Gower House. England. 2005.

Freystätter, Hanna ja Mattila, Veli-Matti: Finanssikriisin vaikutuksista Suomen talouteen. Suomen Pankki. Rahapolitiikka- ja tutkimusosasto. 2011. http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/bof_online/Documents/BoF_Online_01_2011.pdf. (Viitattu 15.4.2012).

Guba EG & Lincoln YS: Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa Denzin NK & Lincoln YS (edits.): Handbook of Qualitative Research. Sage Publications. Thousands Oaks. 2000.

Gubrium Jaber ja Holstein James: From the Individual Interview to the Interview Society. Teoksessa Gubrium Jaber and Holstein James Handbook of Interview Research. Sage Publications Ltd. USA, 2001.

Hakamäki, Teija: Työn epävarmuustekijöiden yhteys organisaatio- ja ansiotyösitoutumiseen. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu. Helsinki, 2010, Tiivistelmä.

Halonen, Pekka: Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Edita Prima Oy. Helsinki, 2007.

Heiskanen Tuula, Leinonen Minna, Järvensivu Anu ja Aho Simo (toimittanut): Kohti uutta työelämää. Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino oy. Juventes Print. Tampere, 2008.

Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna, 2010.

Huhtanen, Pekka: Työyhteisön muutos. Teoksessa Lindström Kari & Leppänen Anneli (toimittaneet): Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Helsinki, 2002.

Huusko, Mira ja Paloniemi, Susanna: Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. 2006. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/37/2/fenomeno.pdf>. (Viitattu 15.2.2012).

Häkkinen, Kirsti: Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä, 1996.

Hänninen, Timo: Puolustusvoimat 2020 - huippuosajia huippuorganisaatioissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö, 2011.

Julkunen, Raija: Uuden työn paradoksi. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere, Vastapaino, 2008.

Juuti, Pauli: Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Teoksessa Syvänen Topi ja Mikkonen Katja: Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. SITRA:n selvityksiä 65. Taloustutkimus Oy. Helsinki, 2011. <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia65.pdf>. (Viitattu 5.2.2013).

Järvinen, Pekka: Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy. Helsinki, 2012.

Kaartin Jääkäriyrykmentti: Henkilöstölinpäätös 2011. (MI 7640 13.3.2012).

Kaartin Jääkäriyrykmentti: Työjärjestys. Esikunta, 1.1.2010. Aineisto kirjoittajan hallussa.

Kaartin Jääkäriyrykmentti: Henkilöstön infotilaisuus Kaartin Jääkäriyrykmentissä 3.5.2012. Materiaali kirjoittajan hallussa.

Kalevan verkkolehti. Kolmannes upseereista joutumassa eroon perheestään. Kaleva.fi.kotimaa 10.4.2013. <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/kolmannes-upseereista-joutumassa-eroon-perheestaan/626784/> (Viitattu 17.4.2013).

Kankainen, Tomi: Työn tulevaisuudenodotukset suomalaisessa työelämässä. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. 2003.

Karisto, Antti: Työelämän muutos. Teoksessa Lindström, Kari ja Kalimo, Raija: Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos. Painotalo Miktor. Helsinki, 1987.

Kauppinen Timo, Hanhela Rauno, Kandolin Irja, Karjalainen Antti, Kasvio Antti, Perkiö-Mäkelä Merja, Priha Eero, Toikkanen Jouni ja Viluksela Marja: Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala, 2010.

Kinnunen, Ulla ja Mauno, Saija: Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu, 2005.

Koivumäki Jarkko, Kankaanpää Arto, Melin Harri ja Blom Raimo: Luottamus työorganisaatioissa. Teoksessa Jokivuori Pertti, Latva-Karjanmaa Raija ja Ropo Arja (toimittaneet): Työelämän taitekohtia. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus. 2006.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt309.pdf.

Koskinen, Marketta: Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa Puusa, Anu ja Juuti, Pauli: Menetelmä viidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint. 2011.

Kymäläinen, Antti: Puolustusvoimia vaivaa kehittämissä. Teoksessa Huhtinen Aki-Mauri ja Rantapelkonen Jari (toimittaneet): Sirpaleita sotilaskulttuurin rajoilta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Edita Prima Oy. Helsinki, 2006.

Kymäläinen, Antti: Säästövaatteet kasvavat. Päällystölehti Marraskuu 6/2011.

Laaksonen, Marko: Tärkein voimavaramme! – Henkilöstödiskurssi henkilöstöstrategian valossa. Teoksessa Huhtinen Aki-Mauri (toimittanut): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 16. Edita Prima Oy. Helsinki, 2006.

Laki puolustusvoimista 551/2007 4. luku, 41 §. Puolustusministeriö.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551#L4> (Viitattu 14.4.2013).

Lehto Anna-Maija, Lyly-Yrjänäinen Maija ja Sutela Hanna: Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemuksesta. Työministeriö. Helsinki, 2005, tiivistelmä.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt291.pdf.

Lehto, Anna – Maija ja Sutela, Hanna: Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. Multiprint. Helsinki, 2008.

Lehto, Martti: Sotilaallisen strategian perusteita. Teoksessa Terho, Sampo (toimittanut): Strategian jäljillä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat No 1. Edita Prima Oy. Helsinki, 2009.

Lehtonen, Veli-Matti: Miten hallitset Sairauspoissaoloja? Sairauspoissaolojen nykytila. Sairauspoissaolojen taustalla olevat tekijät, kuten työtyytyväisyys. Keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Valtionvarainministeriö. Henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinailaitos. 2010.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinailaitos/miten_hallita_sairauspoissaoloja.pdf. (Viitattu 19.12.2012).

Leinonen Minna, Otonkorpi-Lehtoranta Katri ja Autio Hanna-Leena: Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä – Esimiestyö puolustusvoimissa hierarkian ja sukupuolen näkökulmasta. Puolustusministeriö. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta. Edita Prima Oy. Helsinki, 2011.

Leinonen Minna, Talola Nina, Terävä Sirkku ja Uosukainen Katja: Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo puolustusvoimissa 2007. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE). Edita Prima Oy. Helsinki, 2008.

Lindblom Arto: Käsitteellisiä jäsenyyksiä päätöksentekijän kokemaan epävarmuuteen. Turun kaupparkeakoulun julkaisuja. Sarja keskusteluja ja raportteja 2. 2004.

Lipponen, Henry: Työssä oppimisen ohjaus aliupseerien työssä työpaikkaohjaajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Ammattikasvatuksen koulutus. Pro gradu tutkielma. 2011.

Lämsä, Anna-Maija ja Hautala, Taru: Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki, 2005.

Mattila, Pekka: Toiminta, valta ja kokemus organisaatiomuutoksessa. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiologian laitos. Akateeminen väitöskirja. Yliopistopaino. Helsinki, 2006.

Marton, Ference: Describing conceptions of the world around us. The institute of education. University of Göteborg. Mölndal, 1978.

Metsämuuronen, Jari (toimittanut): Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä, 2006.

Meyer, John P. ja Allen, Natalie J: Commitment in the workplace. Theory, research and application. Thousands Oaks: Sage Publications, Inc, 1997.

Moilanen, Liisa ja Haapanen, Ari: Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus. 2006.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt299.pdf.
(Viitattu 4.3.2012).

Myyry, Liisa: Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja N:o 60, Helsinki, 2008.
WWW.tekes.fi/julkaisut. Aineisto kirjoittajan hallussa.

Niikko, Anneli: Fenomenografia kasvatustieteellisissä tutkimuksissa. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuun yliopistopaino. Joensuu, 2003.

Nätti Jouko, Kinnunen Ulla, Happonen Mika, Mauno Saija ja Sallinen Marjukka: Perceived Job Insecurity among Finnish Employees in 1990-2000. Prevalence and Antecedents. Teoksessa Kalela Jorma, Kiander Jaakko, Kivikuru Ullamaija, Loikkanen Heikki, Simpura Jukka: Down from the heavens, Ups from the ashes. Finnish economic crisis of the 1990s in the light of economic and social research. Government Institute for Economic Research. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki. 2001.

Nätti Jouko, Happonen Mika, Mauno Saija, Kinnunen Ulla ja Koivunen Timo: Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi. Seurantatutkimus 1995–96 neljässä organisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita No. 98. Jyväskylä, 1996.

Otala, Leenamajja: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Porvoo, 2008.

Otala, Leenamajja ja Ahonen, Guy: Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WS Bookwell Oy. Juva. 2005.

Puolustusministeriö: Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka. Osastrategia, 1.
<http://www.defmin.fi/files/1832/henkilostostrategia.pdf>. (Katsottu 5.2.2013).

Puolustusministeriö: Suomalainen asevelvollisuus, 2010.
http://www.defmin.fi/files/1648/Suomalainen_asevelvollisuus_plmv2_2010.pdf.

Puolustusvoimat: Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä.

<http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/91c0ce804ce35717bfafffab7bde48d6/6.2+Puolustusvoimien+koulutusj%C3%A4rjestelm%C3%A4.pdf?MOD=AJPERES>. (Viitattu 12.3.2013).

Puolustusvoimat: www.puolustusvoimat.fi.

Puolustusvoimat: Kaartin Jääkärirykmentti. <http://www.puolustusvoimat.fi>. (Viitattu 15.9.2012).

Puolustusvoimat: Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumalli. Puolustusvoimain komentajan kenraali Ari Puheloinen tiedotustilaisuus Valtioneuvoston linnassa 8.2.2012.

http://www.puolustusvoimat.fi/staattinen/pvuudistus/Puolustusvoimien_ratkaisumalli_8212.pdf (Viitattu 14.4.2013).

Puolustusvoimien Henkilöstrategia 2005. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki, 2005.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki, 2010.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki, 2011.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011. Pääesikunta Henkilöstöosasto. Juvenes Print, 2012.

Puolustusvoimat: Työhyvinvointi puolustusvoimissa. Puolustusvoimien yleisohje työhyvinvointitoiminnasta. HE924, 2008.

Puro, Jukka-Pekka: Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Teoksessa Kiuru, Jukka (toimittanut): Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3. Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy. Helsinki, 2009.

Puusa, Anu ja Juuti, Pauli (toimittanut): Menetelmä viidakon raivaaja. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint. 2011.

Pääesikunta: PEHENK-OS PAK 03:13.

Pääesikunta: Kenttäohjesääntö. Yleinen osa. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki, 2007.

Pääesikunta: Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa. Urapilotointitutkiryhmän loppuraportti. Henkilöstöosasto. Helsinki, 2009.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asiant/5_Puolustusvoimat.pdf. (Viitattu 9.7.2012).

Räikkönen Timo: Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa. Työterveyslaitoksen julkaisu. Toimittanut Mertanen, Virve. Vammalan Kirjapaino. Vammala, 2007.

Savander, Markus: Työn epävarmuuden yhteydet hyvinvointiin. Työllistymisusko yhteyttä muuttavana tekijänä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Psykologian pro gradu-tutkielma. 2011.

Sipilä, Hannu: Palkkoja ei alenneta. Upseeriliiton verkkosivut.
http://www.upseeriliitto.fi/files/3442/Paasihteerin_palsta.pdf. (Viitattu 3.4.2013).

Simola, Ahti ja Kinnunen, Ulla: Organisaation hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu, 2005.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Palkkarakenne. Verkkojulkaisu. ISSN=1799-0076. 2011. Helsinki. http://www.stat.fi/til/pr/2011/pr_2011_2012-10-19_tie_001_fi.html (4.4.2013).

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste. Verkkojulkaisu. ISSN=1798-5137. Tilastokeskus. Helsinki, 2009. http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html. (Viitattu 29.2.2012).

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus. Tilastokeskus. Verkkojulkaisu. Helsinki. <http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html> (Viitattu 12.4.2012).

Sverke Magnus, Hellgren Johnny ja Näswall Katharina: Job insecurity A literature review. National Institute for Working Life and authors. Elanders Gotab. Sweden. 2006.

Sädevirta Jukka: Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. TYKES-projekti. Helsinki, 2004, Johdanto. Aineisto kirjoittajan hallussa.

Taloussanommat: <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/01/02/kuka-tienaa-eniten-tunnissa/201120006/139> (Viitattu 4.4.2013).

Toiskallio, Jarmo ja Salonen, Timo: Osaaminen, toimintakyky ja suorituskyky. Teoksessa Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia: Asiantuntijaryhmän näkemyksiä ja ajatuksia, PEKoul-os ja asiantuntijaryhmä, MPKK:n julkaisusarja 1 n:o 1, 2004.

Työministeriö: Määräaikaisia työsuhhteita selvittävän työryhmän raportti. 2007.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj375.pdf (Viitattu 4.3.2013).

Uusitalo, Hannu: Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. 7. Painos. WSOY. Juva, 2001.

Valtioneuvoston kanslia: Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011.
<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp> (Viitattu 29.2.2012).

Valtionvarainministeriö: Valtionvarainministeriön suhdannekatsaus 2/2011 20.12.2011. Net-tiversio.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20111220Suhdan/sk_suomi_jouluk2011.pdf. (Viitattu 23.1.2013).

Valtionvarainministeriö: Valtionvarainministeriön suhdannekatsaus 2/2012 20.12.2012. Net-tiversio.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20121220Suhdan/SK_suomi_joulu_2012.pdf. (Viitattu 23.1.2013).

Vartia Maarit, Joensuu Matti ja Lindström Kari: Työorganisaatiot, johtaminen ja työilmapiiri. Teoksessa Kauppinen Timo, Hanhela Rauno, Kandolin Irja, Karjalainen Antti, Kasvio Antti, Perkiö-Mäkelä Merja, Priha Eero, Toikkanen Jouni ja Viluksela Marja: Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala, 2010.

Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan Vital. 2005.

http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf. (Viitattu 9.2.2012).

Viitala, Riitta: Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki, 2002.

Ylöstalo, Pekka ja Jukka, Pirkko: Työolobarometri 25/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö.

http://www.tem.fi/files/30098/TEM_25_2011_netti.pdf. (Viitattu 4.2.2013).

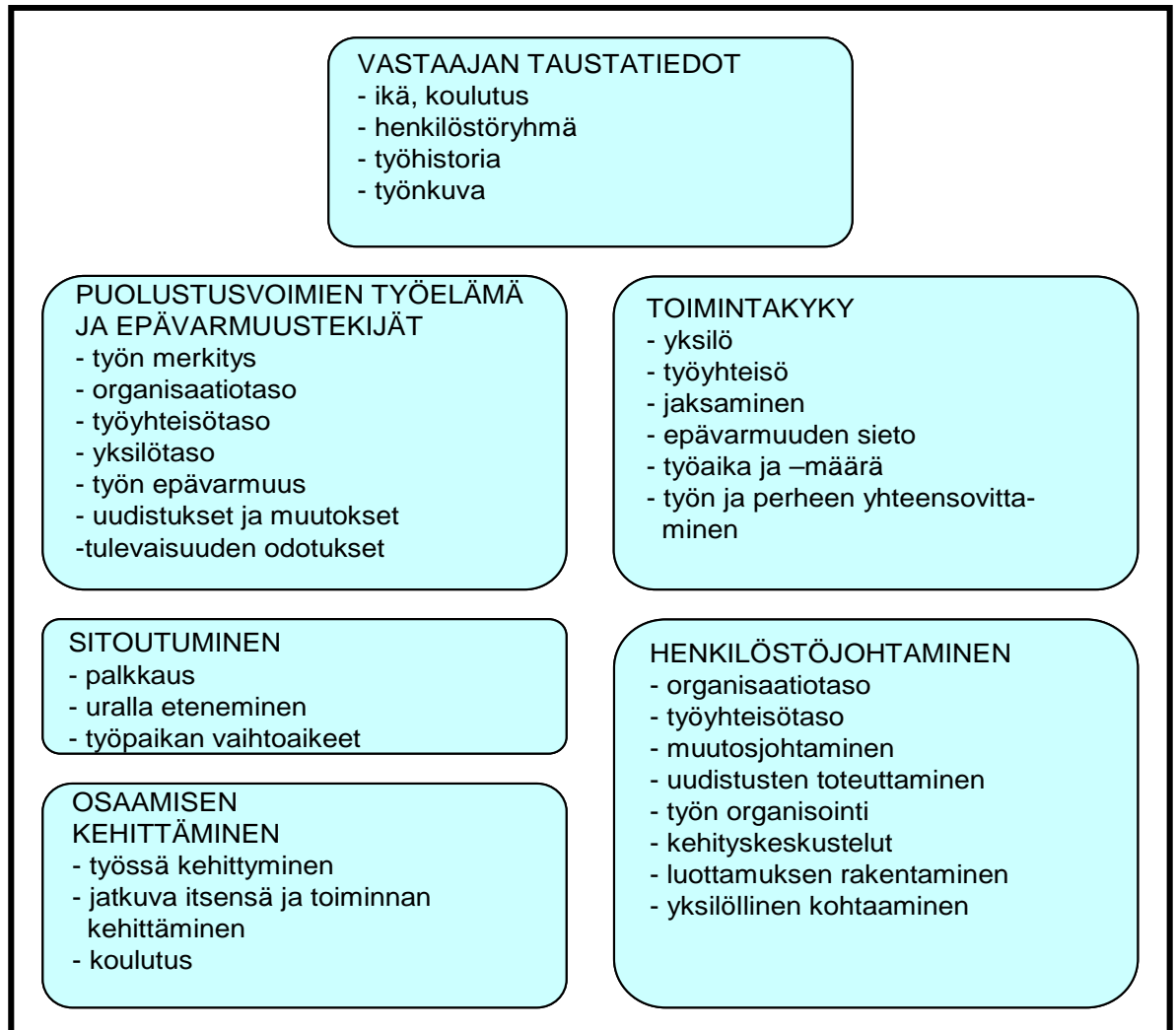
LIITELUETTELO

LIITE 1: TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TEEMAT

LIITE 2: TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TEEMAHAASTAT-
TELURUNKO

LIITE 3: TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TUTKIMUSTULOS
TEN YHDISTELMÄ

TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TEEMAT



TUTKIMUKSEN TEEMAHAASTATTELURUNKO

1) Vastaajan taustatiedot

- ikä, koulutus
- perhesuhteet
- henkilöstöryhmä
- työhistoria
- virkaikä
- eläkeikä
- nykyinen tehtävä (palkkausmuoto, työaika)
- työnkuva
- työsuhteen laatu (määräaikainen/vakituinen)

2) Puolustusvoimien työelämä ja epävarmuustekijät

Mitä työ puolustusvoimissa sinulle merkitsee?

Onko työ puolustusvoimissa mielestäsi pitkän ja varman uran lähde?

Mitkä tekijät aiheuttavat mielestäsi epävarmuutta:

- organisaatiossa (PV ja KaartJR)
- työyhteisössä (Joukkoyksikkö, työpiste, perusyksikkö)
- yksilötasolla

Mihin edellä mainitut asiat mielestäsi vaikuttavat?

Miten mainitsemasi epävarmuustekijät mielestäsi vaikuttavat:

- sitoutumiseen (työhön, organisaatioon)
- työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen
- työhyvinvointiin ja työilmapiiriin
- toimintakyvyn muihin osa-alueisiin, mihin?
- luottamukseen organisaatioon
- työn tehokkuuteen

Miten varmaksi koet oman työsuhteesi?

Koetko epävarmuutta siitä, että:

- työsuhteesi voi päättyä
- voit joutua työttömäksi
- voit joutua lomautetuksi
- työajossasi voi tapahtua muutoksia
- joudut siirtymään töihin toiselle paikkakunnalle
- työnkuvasi muuttuu epäsuotuisaksi

Millaisena näet oman tehtäväsi jossa nyt toimit, pysyykö se osana organisaation toimintaa tulevaisuudessa? Entä pysyykö se saman henkilöstöryhmän tehtävänä?

Oletko tyytyväinen työhösi?

Miten mielestäsi virkasuhteen siirtovelvollisuus vaikuttaa työelämään? Lisääkö se epävarmuutta?

Millaisena näet määräaikaiset työsuhteet puolustusvoimissa? Lisääkö määräaikaisuus epävarmuutta?

Määräaikaisessa työsuhteessa palvelevaa pyydetään vastaamaan myös seuraaviin kysymyksiin:

Miten työnantaja on mielestäsi perustellut määräaikaista työsuhdetta? Millä keinoin, esim. kirjallisesti?

Mikä on mielestäsi määräaikaisuuden pääasiallinen syy?

Mikä on määräaikaisuuden pituus?

Miten määräaikaisuus vaikuttaa

- **taloudellisen epävarmuuden kokemuksiin?**
- **henkisen kuormittavuuden tunteeseen?**
- **muihin epävarmuuden kokemuksiin?**

Miten työsuhteesi käy määräaikaisuuden päätyttyä? Jatkuuko työsuhteesi? Muutuuko se vakituiseksi? Joudutko työttömäksi? Haluatko jatkaa puolustusvoimissa?

Millaisena näet puolustusvoimauudistuksen työelämän näkökulmasta?

Onko uudistus tarpeellinen?

Lisääkö se epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan? Miksi?

Onko henkilöstö mielestäsi otettu huomioon KAARTJR:n muutossuunnitelmassa riittävästi?

Miten näet puolustusvoimien taloudellisen tilanteen vaikuttavan tulevaisuudessa puolustusvoimien toimintaan?

Millaisena näet oman henkilöstöryhmäsi aseman tulevaisuudessa?

3) Sitoutuminen.

Oletko harkinnut vakavasti ammatinvaihtoa/työpaikan vaihtoa puolustusvoimien ulkopuolelta? Miksi?

Haluaisitko työskennellä puolustusvoimissa eläkkeelle siirtymiseen asti? Miksi?

Oletko kokenut taloudellista epävarmuutta?

Miten toimivaksi koet puolustusvoimien palkkausjärjestelmän?

Koetko epävarmuutta siitä, että palkkasi saattaa laskea tulevaisuudessa?

Määräytyykö palkka (VAATI- ja HENKI-osa) mielestäsi puolustusvoimissa oikeudenmukaisella tavalla? Jos ei, niin miksi ei?

Miten mielestäsi palkkasi nykyisellään riittää itsellesi ja huollettavillesi turvaamaan kohtuullisen toimeentulon?

Miten mielestäsi työsi puolustusvoimissa pystyy tarjoamaan kohtuullisen toimeentulon, esim. 5-10 vuoden kuluttua?

Oletko kokenut epävarmuutta urasi ja tulevaisuutta koskevista asioista? Miksi?

Minkälaiset uralla etenemisen mahdollisuudet puolustusvoimissa mielestäsi ovat? Omasi?

Ovatko uralla etenemisen mahdollisuudet mielestäsi puolustusvoimissa tasapuoliset?

Miten nousujohteinen ura toteutuu mielestäsi puolustusvoimissa? Entä tulevaisuudessa?

Miten voit vaikuttaa oman urasi suunnitteluun ja haasteellisempien tehtävien saatavuuteen?

Miten näet uudistusten ja muutosten vaikuttavan tulevaisuuden uriin puolustusvoimissa?

Miten koet tämän hetkisen eläkeiän vaikuttavan omaan sitoutumiseesi puolustusvoimien palvelukseen?

Miten eläkeikä tulee mielestäsi tulevaisuudessa muuttumaan? Miten muutokset vaikuttavat sinuun?

4) Osaaminen.

Miten näet oman osaamisesi riittävän nykyiseen työhösi?

Miten henkilöstön koulutusjärjestelmä mielestäsi tukee osaamisen kehittämistä?

Minkälaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on mielestäsi kehittää osaamista ja ammattitaitoa puolustusvoimissa?

Millaisena näet henkilöstön mahdollisuudet osallistua täydennyskoulutuksiin ja muihin koulutustilaisuuksiin?

Minkälaisia esteitä näet osaamisen kehittämisessä KAARTJR:ssä nyt? Entä tulevaisuudessa?

Miten osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksia tulisi mielestäsi kehittää?

Arvostetaanko yksilöiden osaamista riittävästi KAARTJR:ssä esim. seuraavaa tehtävää suunniteltaessa?

Miten mielestäsi puolustusvoimissa hankittu osaaminen mahdollistaa siirtymisen töihin valtion muille toimialoille?

5) Toimintakyky.

Oletko kokenut epävarmuutta työssä jaksamisesta?

Mitä haasteita mielestäsi esiintyy työilmapiirin ylläpidossa? Miten ne esiintyvät?

Miten työaika mielestäsi riittää töiden hoitamiseen työyksikössäsi?

Miten näet töiden määrän ja henkilöstön määrän tasapainon puolustusvoimissa? Työyksikössäsi?

Mitä esteitä esiintyy mielestäsi töiden tasapuolisessa jakaantumisessa KAARTJR:ssä? Työyksikössäsi?

Miten joustavat työaikajärjestelyt toteutuvat mielestäsi työyksikössäsi?

Miten mielestäsi työn ja perheen yhteensovittaminen onnistuu KAARTJR:ssä?

Miten puolustusvoimien työkulttuuria pitäisi mielestäsi kehittää?

Millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on mielestäsi kehittää ja ylläpitää toimintakykyä?

Miten mahdollisuuksia tulisi kehittää?

6) Henkilöstöjohtaminen.

Miten henkilöstöjohtamisella voidaan mielestäsi ennaltaehkäistä henkilöstön epävarmuuskokemuksia puolustusvoimissa?

Miten puolustusvoimien noudattama hyvän ja vastuullisen työnantajan henkilöstöpolitiikka mielestäsi toteutuu KAARTJR:ssä?

Luotatko puolustusvoimiin ja KAARTJR:ään työnantajana?

Miten henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstöjohtamista tulisi mielestäsi kehittää?

Millaisena näet muutosten johtamisen KAARTJR:ssä?

Mitä haasteita mielestäsi esiintyy esimiestoiminnassa?

Miten esimiestoimintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Miten kehityskeskustelut toteutetaan mielestäsi puolustusvoimissa?

Miten niitä tulisi kehittää?

Miten henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toteutuvat mielestäsi puolustusvoimissa?

TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TUTKIMUSTULOSTEN YHDIS-
TELMÄ

TUTKIMUSON- GELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta organisaatiotasolla?	Pääkategoria: Uudistus aiheuttaa epävarmuutta.	
	Alakategoria 1: Taloudellisen liikkumavaran kaventuminen lisää epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan.	Upseerit Aliupseerit MARU
	Alakategoria 2: Uudistuksen liian kireä aikataulu ja epäselvä toteuttaminen aiheuttavat epävarmuutta.	Upseerit Aliupseerit Opistoupseerit
	Alakategoria 3: Vähäinen tiedottaminen lisää epävarmuutta.	Kaikki Korostui: AU:t ja MARU
	Pääkategoria: Luottamuksen puute henkilöstöjohtamiseen aiheuttaa epävarmuutta.	
	Alakategoria 1: Palkanmaksuongelmat aiheuttavat epävarmuutta.	Kandi Aliupseerit
	Alakategoria 2: Epäluottamus henkilöstö- ja urasuunnittelun toteutumiseen aiheuttaa epävarmuutta.	Opistoupseerit
	Alakategoria 3: Suunniteltujen virkaurakurssien ajankohta aiheuttaa epätietoisuutta ja epävarmuutta tulevaisuudesta.	Kandi Määräaikainen AU
	Alakategoria 4: Työsuhteiden vakinaistamiseen liittyvät epäkohdata aiheuttavat epäoikeudenmukaisuutta ja laskevat luottamusta henkilöstöjohtamiseen.	Määräaikaisessa työsuhteessa palvelevat AU:t ja MARU
	TUTKIMUSON- GELMA	TULOKSET
Mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta työyhteisötasolla?	Käsityskategoria: Kiire ja sijaisuusjärjestelyt aiheuttavat epävarmuutta.	Siviilit
	Käsityskategoria: Henkilöstö vaihtuu liian nopeasti ja osaavaa ja kokenutta henkilöstöä on liian vähän.	Sotilaat
TUTKIMUSON- GELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta yksilötasolla?	Pääkategoria: Uhka työelämän muutoksista aiheuttaa epävarmuutta.	
	Alakategoria 1: Uhka työn kuvan ja luonteen muuttumisesta	Upseerit Opistoupseerit Aliupseerit
	Alakategoria 2: Määräaikaiset työsuhteet aiheuttavat epävarmuutta.	Kaikki henkilöstöryhmät
	Pääkategoria: Uraa uhkaavat tekijät aiheuttavat epävarmuutta.	
	Alakategoria 1: Nousujohteisen uran hidastuminen ja päättymisen.	Upseerit Opistoupseerit Aliupseerit
	Alakategoria 2: Uralla etenemisen vaihtoehtojen rajallisuus.	Aliupseerit
Käsityskategoria: Taloudellisten tekijöiden aiheuttama epävarmuus.	Upseerit Opistoupseerit Siviilit	

TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Miten henkilöstö kokee työn epävarmuuden omassa työsuhteessaan?	Pääkategoria: Työn epävarmuus on lisääntynyt.	
	Alakategoria1: Uhka työttömyydestä ja työsuhteen päättymisestä.	Määräaikaisessa työsuhteessa palvelleet AU ja MARU.
	Alakategoria 2: Uhka työpaikan siirtymisestä toiselle paikkakunnalle lisää epävarmuutta.	Upseerit
	Käsityskategoria: Henkilöstön lomautukset ovat mahdollisia.	Kandi Opistoupseerit Siviilit
TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Miten epävarmuustekijät vaikuttavat henkilöstön työelämään?	Pääkategoria: Epävarmuustekijät heikentävät puolustusvoimien työnantajakuva ja laskevat henkilöstön sitoutumista.	
	Alakategoria1: Luottamus työnantajaan on laskenut.	Upseerit Aliupseerit
	Alakategoria 2: Organisaatioon sitoutuminen on laskenut.	Upseerit Aliupseerit
	Pääkategoria: Epävarmuustekijät vaikuttavat negatiivisesti toimintakykyyn.	
	Alakategoria 1: Työilmapiiri on laskenut.	Upseerit Opistoupseerit Aliupseerit
	Alakategoria 2: Epävarmuustekijät aiheuttavat stressiä, vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja haastavat työssä jaksamista.	Upseerit Opistoupseerit AU Siviilit
	Käsityskategoria: Taloudellinen epävarmuus haastaa työmotivaatiota ja vaikeuttaa tulevaisuuden suunnittelua.	Kaikki
TUTKIMUSONGELMA	TULOKSET	HENKILÖSTÖRYHMÄ
Miten henkilöstön mielestä johtamisella voidaan ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuustekijöitä?	Pääkategoria: Henkilöstövoimavarojen johtamista on kehitettävä vastaamaan työelämän haasteisiin.	
	Alakategoria1: Henkilöstön ura- ja tehtäväsuunnittelu on tehtävä lyhyelle ja pitkälle aikavälille ja suunnitelman toteutuksessa on pidädyttävä..	Upseerit Opistoupseerit Aliupseerit
	Alakategoria 2: Henkilöstön määrää, osaamista ja sitouttamista on kehitettävä.	Opistoupseerit Aliupseerit
	Käsityskategoria: Tiedottaminen oltava avointa ja jatkuvaa	Kaikki.