

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

KUMPPANUUDEN OHJAAMINEN

Tutkielma

Kapteeni
Ari Raatikainen

EUK 67
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Esiupseerikurssi 67	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Kapteeni Ari Raatikainen	
Tutkielman nimi KUMPPANUUDEN OHJAAMINEN	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotatekniikka	Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 28 Liitesivuja 0
TIIVISTELMÄ <p>Strateginen kumppanuus on nykyään kiinteä osa puolustushallinnon toimintaa. Liiketaloudellisia kumppanuuden periaatteita noudattaen puolustushallinnossa siirrytään toimintojen ulkoistamiseen sen sijaan, että hallittaisiin itse kaikki toimintaan kuuluvat osa-alueet, kuten esimerkiksi järjestelmähuoltoon kuuluvat lentokoneiden peruskorjaukset tai tutummista asioista ruokahuollon toteuttaminen.</p> <p>Kun puolustushallinnossa on lähdetty ulkoistamaan toimintoja eritasoisille kumppaneille, on törmätty uuteen osaamistarpeen osa-alueeseen. Entiseen toimintatapaan nähden nykyisessä toimintatavassa puolustusvoimien henkilöstö on entistä enemmän tekemisissä ulkoistettujen toimintojen ja siis yhteistyökumppaneiden kanssa. Kumppanit ovat yritysmailman ja usein teollisuuden edustajia, jolloin toimintatavat ja –kulttuuri eroavat puolustusvoimien toimintatavoista ja -kulttuurista. Tilaaja–tuottaja –mallin mukaisesti puolustusvoimat on asiakas (tilaaja), jonka tulisi osata määrittellä toimittajalle (tuottaja) haluamansa palvelun tai tuotteen kokonaisuus: mitä, milloin, miten, mihin hintaan, jne. Kyseessä on siis prosessi, jota voidaan kutsua kumppanuuden ohjaamiseksi.</p> <p>Uusi toimintatapa tuo uusia osaamisvaateita henkilöstölle, joka toimii työssään tämän uuden tavan mukaisesti. Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, miten kumppanuuden ohjaaminen on toteutettu upseerien koulutusohjelmissa. Tällä on merkitystä sikäli, että osa upseeristosta joutuu työtehtävissään tekemisiin kumppanuuden ohjaamisen kanssa ja mahdolliset osaamispuutteet tässä kumppanuuden ohjaamisessa saattavat vaikeuttaa tai haitata työn tekemistä sekä puolustusvoimissa, että kumppanien puolella ja lisäksi aiheuttaa puolustusvoimille ylimääräisiä kustannuksia tai huonosti toimivia tukitoimintoja kumppanien puolelta.</p>	

Tutkimuksessa selvitettiin upseerien koulutuksen nykytilaa kyselytutkimuksella kahden eri sotilasopetuslaitoksen – Maanpuolustuskorkeakoulun ja Ilmasotakoulun – opettajille sekä tutkimalla opetussuunnitelma-asiakirjoja. Tässä yhteydessä selvitettiin samalla onko kumppanuuden ohjaamisen osalta tulossa olevassa koulutusjärjestelmämuutoksessa huomioitu kumppanuuden ohjaamista.

Tämän hetken tilannetta työelämässä selvitettiin tekemällä haastattelu- ja kyselytutkimukset Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen palveluksessa oleville henkilöille, jotka ovat kumppanuutta ohjaavissa työtehtävissä tai ovat osallistuneet Puolustusvoimien uudistuksen 2015 yhteydessä tehtyihin logististen uudistusten valmisteluun ja toiminnan rakentamiseen.

Tutkimuksella saatiin selvitettyä sekä nykyisen että syksyllä 2015 uudistuvan upseerien koulutusjärjestelmän kumppanuutta koskevat opetusosuudet ja käytännön työelämässä havaitut osaamisvahvuudet sekä – puutteet.

Tutkimus osoitti, että upseerien peruskoulutuksessa kumppanuudesta ja sen ohjaamisesta saadaan kyllä riittävän hyvä yleistietämys, mutta kumppanuuden parissa työskentelemään joutuvalla henkilöstöllä on osaamispuutteita tehtäviinsä nähden. Tämä henkilöstö on suoritusportaan henkilöstöä - projektipäälliköitä, hankepäälliköitä, yms. – sillä puolustusvoimien ylin johto strategisen tason suunnittelutehtävissä tunnustetaan kunnossapidon osalta erittäin asiantuntevaksi.

Tutkimus toi siis esille merkittävimmät kumppanuuden ohjaamisen osaamispuutteet eli seikat, joihin koulutuksellisesti puuttamalla kumppanuuden parissa työskentelevän upseeriston valmiuksia työtehtäviinsä voitaisiin parantaa. Näiden havaintojen perusteella tutkimuksessa esitetään tutkittavaksi kolmea uutta tutkimusaihetta, joista yksi käyttäisi tässä tutkimuksessa löydettyjen osaamispuutteiden listaa omana lähtökohtanaan.

AVAINSANAT

strateginen kumppanuus, kumppanuus, koulutus, upseerien koulutus, osaaminen, kunnossapito, ohjaaminen, logistiikka, logistiikkajärjestelmä, ulkoistaminen

KUMPPANUUDEN OHJAAMINEN

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen perusteet	1
1.2.	Tutkimuksen rajaukset	4
1.3.	Viitekehys ja tutkimusongelma.....	5
1.4.	Tutkimusmenetelmät.....	6
1.5.	Tutkimuksen toteutus	7
2.	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.1.	Kumppanuus	9
2.2.	Kumppanuuden ohjaaminen.....	10
2.3.	Upseeri kumppanuuden ohjaamisessa	11
3.	TUTKIMUSAINEISTO.....	13
3.1.	Haastattelujen ja kyselyiden sisältö	13
3.2.	Sotilasopetuslaitosten opettajille tehdyt kysymykset.....	15
3.3.	Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstölle tehdyt kysymykset.....	18
3.4.	Tulokset sotilasopetuslaitoksen opettajilta.....	19
3.5.	Tulokset Puolustusvoimien logistiikkalaitokselta.....	22
3.6.	Analyysi	25
4.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
4.1.	Tutkimuksen tulokset	27
4.2.	Tutkimuksen perusteella esitettävät jatkotoimet.....	28

Kumppanuuden ohjaaminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen perusteet

Ympäröivään yhteiskuntaan integroituvat puolustusvoimat käyttää laajasti hyväkseen elinkeinoelämän ja muun yhteiskunnan resursseja. Tällä integroitumisella pyritään varmistamaan puolustusvoimien tarvitsemat materiaalitoimitukset sekä palvelu- ja kunnossapitotoiminnot kaikkiin turvallisuustilanteisiin, joihin valtakunta joutuu. Toteutustapa, jolla tämä logistinen ratkaisu pyritään rakentamaan ja ylläpitämään jo rauhan aikana, on kumppanuus- ja hankintasopimukseen perustuva yhteistyö yritysmaailman kanssa. [1, s. 3]

Yhteistyö yritysmaailman kanssa kuuluu puolustusvoimissa logistiikkajärjestelmään, jossa logistiikka tarkoittaa muun muassa kykyä luoda ja ylläpitää joukkojen ja henkilöstön toimintakykyä sekä hankkia ja jakaa (tai varastoida) tarvittavaa materiaalia. Tähän kykyyn kuuluvat näiltä osin myös tuotteiden ja palveluiden tilaus-toimitusketjut sekä niiden hallinta. Tilaus-toimitusketju tuottaa puolustusvoimille sen ilmoittaman tarpeen perusteella tarvittua materiaalia tai palvelun. [2, s. 4-5]

Tämä puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä koostuu kahdesta eri osasta: sotilaskomponentista ja siviilikomponentista, jotka muodostavat sekä kansallisesti että kansainvälisesti yhteisen tuotanto-, tukeutumis- ja palveluverkoston [3, s. 8].

Logistiikkajärjestelmän siviilikomponentilla tuetaan sotilaskomponentin toimintaa. Siihen kuuluvat yhteiskunnan logistiset toimijat ja resurssit, sekä strategiset kumppanit, muut kumppanit, ostopalvelut, tuotanto ja käyttöön saatavat resurssit sekä näihin liittyvät sopimukset. [4, s. 12] Strategisten kumppaneiden toimialat ovat varsin monialaiset: niihin kuuluvat muun muassa kansallisen huoltovarmuuden integrointi, lääkintähuolto, ampumatarviketuotanto, materiaalin kunnossapito, työvälineet, pienvaraosat ja – tarvikkeet, räjähdetuotanto, tilahallinnan palvelut sekä kunnossapidon että maa-alueiden osalta, kuljetukset, kenttäposti, ruokahuolto sekä sotilaskoti- ja kanttiinitoiminta. Osaan näistä toiminnoista käytetään useampaa kuin yhtä strategista kumppania – esimerkiksi ampumatarviketuotanto on sekä Patria Oy:n että Nammo Lapua Oy:n kanssa sovittua tuotantoa. [5, s. 12 -13] Osa nykyisistä strategisista kumppaneista on alun perin ollut osa puolustushallinnon toimintaa - esimerkiksi Leijona Catering Oy ulkoistettiin puolustusvoimista vuonna 2002 alkaneen hankkeen myötä [6, s. 7].

Pääesikunnan logistiikkaosaston normissa PVHSMK – PVLOG 001 (Määräys, HJ1431) on taulukoitu yhteensä 16 puolustusvoimien logistiikan keskeistä strategista kumppania. Taulukossa 1 esitetään tästä normin taulukosta viisi esimerkkiä, joista näkee strategisen kumppanuuden laaja-alaisuuden siviiliyhteiskunnan eri toimijoiden kanssa.

Taulukko 1. Esimerkkejä puolustusvoimien keskeisistä strategisista kumppaneista ja niiden toimialoista [7, s. 12 – 13]

Kumppani	Toimiala
Sairaanhoitopiirit	Lääkintähuolto
Patria Oy	Materiaalin kunnossapito Ampumatarviketuotanto
Millog Oy	Materiaalin kunnossapito
Senaattikiinteistöt	Tilahallinnan palvelut
VR Transpoint	Kuljetukset

Kumppanuus on käsitteenä laaja-alainen ja sen merkitys on samalla tavoin laava. Kumppanuutta on tutkittu sekä siviilioppilaitoksissa että myös sotilasopetuslaitoksissa. 2000-luvun alussa alkanut ulkoistaminen on sittemmin nimetty kumppanuudeksi. Eri lähteistä riippuen kumppanuudella saatetaan tarkoittaa joko strategista kumppanuutta tai tavallista kumppanuutta, sillä varsinkaan ulkoistamisen alkuvaiheessa termistö ei näytä olleen vakiintunutta.

Tämän opinnäytetyön aiheena on ”Kumppanuuden ohjaaminen”. Opinnäytetyön aihe on määrätty tutkijalle Ilmavoimien esikunnasta ja tässä työssä kumppanuudella tarkoitetaan nimenomaan strategista kumppanuutta, vaikka myöhemmässä tekstissä siitä käytetään lyhyttä muotoa ”kumppanuus”.

Tutustuessaan kumppanuutta koskevaan aineistoon tutkija kiinnitti huomiota osaamisen esille nousuun yhtenä kumppanuuteen liittyvänä tekijänä. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 218/2011:ssä todetaan puolustusvoimien ruokahuollon ulkoistamisessa olleen osaamattomuudesta johtuvia puutteellisuuksia: esimerkiksi ruokahuollon palvelukeskuksen yhtiöittämistä koskevan esittelymuistion sanotaan olleen siinä määrin ylimalkainen, ettei se ole muodostanut asianmukaista päätöksenteon pohjaa [8, s. 9]. Myös kapteeni Ahti Tahvanaisen tutkielmassa nousee esiin joukko-osastotason logistiikkahenkilöstön sekä logististen kumppaneiden osaamisen merkitys [9].

Kumppanuuden ohjaaminen perustuu puolustushallinnossa eri portaissa tapahtuvaan ohjaukseen eri tavalla. Puolustushallinnosta muodostuu konserni puolustusministeriöstä ja sen alaisina virastoina puolustusvoimista ja Puolustushallinnon rakennuslaitoksesta [10, s. 14]. Puolustusministeriön taholta kumppanuuden ohjaus konsernitasolla sen alaiseen hallintoon on keskittynyt hallinnolliseen ohjaukseen ja taloudelliseen ohjaukseen ja näissä keskeisimmät ohjausvälineet ovat normiohjaus sekä tulosohtaus [11, s.14]. Konserniohjaus kohdistuu Puolustusministeriöstä puolustusvoimiin ja välittyy sitä kautta puolustusvoimien ja kumppanin väliseen suhteeseen kumppanuussopimuksen mukaisesti [12, s. 14]. Tämän kuvatun konserniohjauksen perusteella tutkija toteaa, että kumppanuuden ohjaaminen tulee koskettamaan osaa upseereista jossakin heidän virkauransa vaiheessa. Tässä mielessä upseerin virkatehtävissä yksi osa-alue, joka upseerin pitäisi osata, on kumppanuuden ohjaaminen. Tätä päätelmää vahvistaa vielä Puolustusministeriön osastrategiassa oleva lausuma: ”*Kumppanuuden hallinnan onnistumisen edellytyksenä on, että organisaation eri tasoilla toimiva henkilöstö on määrällisesti riittävää ja omaa tarvittavan osaamisen kokonaisuuden johtamisen ja hallinnan sekä tilaajana toimimisen näkökulmista* [13, s. 14].” Tätä lausumaa tarkasteltaessa voidaan todeta seuraavat asiat:

- Lausunnossa peräänkuulutetaan tarvittavaa osaamista.
- Lausunnossa huomioidaan osaamisen tarve organisaation eri tasoilla.
- Osaavan henkilöstön määrän tulee olla määrällisesti riittävä.
- Osaamista tarvitaan sekä kokonaisuuden johtamisessa ja hallinnassa että tilaajana toimimisessa.

Vesa Kämäri on tutkinut kumppanuuden strategista johtamista ja toteaa tutkimuksessaan esimerkiksi, että puolustushaarat ovat kumppanuuden johtamisen suhteen vasta kolmas taso vastaten vain omien toimintojen suunnittelusta ja toteuttamisesta annettujen rahoituskehysten puitteissa [14, s. 26].

Tutkimusmateriaaliin tutustuessa tutkijalle selvisi (vertaa edellä: Puolustusministeriö, Tahvanainen, Kämäri) että kumppanuuden ohjaamisessa ohjausta tapahtuu eri tasoilla ja eri vastuilla. Osaaminen on tässä kumppanuuden ohjaamisessa tutkijan mielestä yksi merkittävä osakokonaisuus, mitä mielipidettä tukee muun muassa Tahvanaisen tutkimustyössä esitetyt haastattelutulokset, joissa asiantuntijoina haastatellut henkilöt nostivat käyttöhuoltotason henkilöstön osaamisen tärkeäksi tekijäksi sekä puolustusvoimien, että kumppanin osalta [14, s. 6, 22, 24, 25, 29, 30]. Lähdeaineiston ohjaamana tutkija suuntasi tutkimuksen selvittämään miten upseeristoa koulutetaan puolustusvoimissa kumppanuuden ohjaamiseen, sillä tänään annettava koulutus vaikuttaa huomisen osaamiseen.

1.2. Tutkimuksen rajaukset

Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä tukeutuu siviilikomponenttiin kolmella eri tavalla: strategisen kumppanuuden, kumppanuuden ja ostopalvelujen kautta. Strateginen kumppanuus on kyseessä silloin, kun tukitoiminnoilla on kriittinen vaikutus puolustusvoimien ydintoimintaan ja niihin liittyy keskeisiä valtion turvallisuusetuja. Kumppanuudesta puhutaan, kun tukitoiminnoilla on vaikutus puolustusvoimien ydintoimintaan, mutta ne eivät ole ydintoiminnan kannalta kriittisiä. Ostopalvelut ovat tukitoimintoja, joilla ei ole vaikutusta puolustusvoimien ydintoimintaan. [15, s. 1,2] Tässä tutkimuksessa termi kumppanuus rajataan tarkoittamaan vain strategista kumppanuutta. Lyhyttä muotoa kumppanuus käytetään tässä työssä tutkimustyön luettavuuden parantamiseksi.

Osaamiseen johtavan koulutuksen tutkimisessa työ rajataan koskemaan vain upseeriston koulutusta sotilasopetuslaitoksissa, sillä osa upseereista saattaa joutua johtamaan hankkeita tai projekteja kumppaneiden kanssa. Tutkimuskohteina ovat Maanpuolustuskorkeakoulu, joka yhteen sovittaa ja kehittää upseerikoulutuksen kokonaisuutta puolustushaarojen, Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen ja Rajavartiolaitoksen kanssa, sekä Ilmasotakoulu, joka puolustushaarakouluna osallistuu Logistiikkakoulussa annettavan puolustushaaran huoltojärjestelmän opetuksen ohjaamiseen [16, s. 61].

Kumppanuuden ohjaamiseen kuuluvat normiohjaus (lainsäädäntö, asetukset, muut hallinnolliset päätökset) sekä tulosohtaus. Kaikki nämä osa-alueet edellyttävät substanssiosaamista, sillä esimerkiksi strategisiin kumppanuussopimuksiin ja pitkäaikaisiin hankintasopimuksiin tulee liittää sotataloussopimus [17, s. 3]. Sotaloussopimukseen kuuluvat seuraavat asiakokonaisuudet:

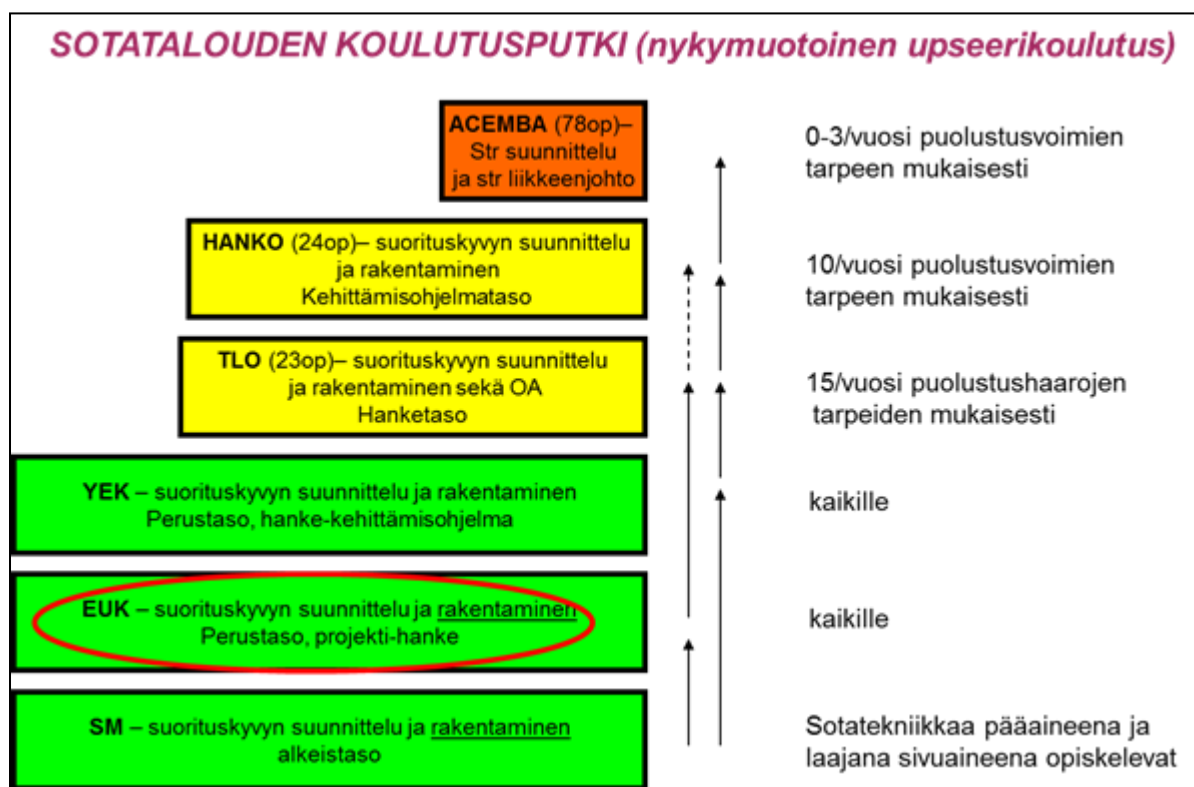
- Määritelmät
- Sopimuksen tarkoitus
- Sopimuksen kohde ja sitovuus
- Vapauttamisperuste
- Valmiussuunnitelma
- Sotaloussopimuksen päivittäminen
- Luottamuksellisuus ja salassapito
- Sopimuksen siirtäminen
- Sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- Sopimuksen voimassaolo ja purkaminen

- Sopimuskappaleet ja allekirjoitukset. [18, s. 4]

Sotataloussopimuksen asiakokonaisuudet näyttävät hyvin, miten laaja-alaista normiohjaukseen kuuluvat asiat ovat. Tulosohjauksen keskeisiä elementtejä ovat toimintamenobudjetointi, tulosneuvottelut ja niistä seuraavat tulossopimukset, tulokertomusten laatiminen ja laskenta-toimen järjestelmien muodostaminen [19, s. 19]. Myös tulosohjaukseen kuuluvat asiat ovat hyvin laaja-alaisia. Koska sekä normiohjaus että tulosohjaus ovat tutkijan mielestä laaja-alaisia ja niiden osaamisen tutkiminen kokonaisuutena yhdessä tutkimuksessa muodostuisi huomattavan laajaksi, tässä tutkimuksessa osaamisen tutkiminen rajataan siihen miten upseeristoa koulutetaan virkaura- ja täydennyskursseilla kadettina, esiuupseerikurssilla, maisterikoulutuksessa, yleisesikuntaupseerikurssilla ja tekniikan lisäopintojen kursseilla.

1.3. Viitekehys ja tutkimusongelma

Upseerin koulutusputki alkaa kadettina kandidaatin opinnoilla. Nämä opinnot ovat virkauran peruskoulutus. Kandidaatin opintojen jälkeen seuraava vaihe on maisteriopinnot. Niitä seuraa nykymuotoisessa (tammikuu 2015) koulutuksessa esiuupseerikurssi, joka kurssina jää Esiupseerikurssi 67:n jälkeen pois koulutusohjelmasta. Esiupseerikurssin jälkeen upseerilla on mahdollisuus opiskella tekniikan lisäopintoja (TLO) tai yleisesikunta upseerin tutkinto. Kaikilla näillä upseerin peruskoulutuksen jälkeisillä kursseilla opetetaan perustietoja tai syventäviä tietoja suorituskyvyn suunnittelusta ja rakentamisesta, johon osaltaan liittyy myös yhteistoiminta kumppanien kanssa.



Kuva 1: Sotatalouden koulutusputki [20]

Kuvassa yksi on esitetty nykymuotoisen upseerikoulutuksen osalta sotatalouden koulutusputki. Kuvasta voidaan todeta, että sotatieteen maistereille opetetaan suorituskyvyn suunnittelusta ja rakentamisesta alkeistaso. Esiupseerikurssin koulutus on perustason opetusta projektitasolla. Yleisesikuntaupseerikoulutuksessa perustaso kohdistuu hanke- ja kehittämisohjelmiin. Tämän lisäksi on syvällisempää koulutusta TLO- ja hankeohjauskursseilla (HANKO) sekä ACEMBA-koulutuksessa.

Tutkimuksen pääongelma on:

- Miten kumppanuuden ohjaaminen on huomioitu upseerien koulutusjärjestelmässä?

Tällä pääkysymyksellä pyritään selvittämään, onko upseerien virkaura- ja täydennyskoulutuksessa huomioitu suunnitelmallisesti se, että upseeri voi jossakin virkauransa vaiheessa joutua tekemisiin kumppanuuden ohjaamisen kanssa joko projektityössä tai hankkeiden parissa.

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Miten koulutus on nyt toteutettu?
- Miten upseerien koulutusjärjestelmän muutos vaikuttaa po. koulutukseen?
- Onko koulutuksessa jotakin kehitettävää?

Näillä alakysymyksillä pyritään selvittämään upseerien koulutuksen nykytilanne ja miten muuttuvan koulutusjärjestelmän osalta koulutuksen muutokset on huomioitu koulutusjärjestelmän muutosta vastaavasti. Samalla pyritään selvittämään onko upseerien koulutuksessa jotakin kehitettävää nimenomaan kumppanuuden ohjaamisen näkökulmasta.

1.4. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä ovat:

- asiakirjatutkimus
- haastattelut ja
- kyselytutkimus.

Asiakirjatutkimus keskittyy virallisten dokumenttien ja kirjallisuuden käyttöön. Määrällisesti valtaosa aineistosta on puolustusvoimien normistoja, jotka on tutkimustyötä varten tulostettu Puolustusvoimien asiahallinta järjestelmästä (PvAH). Normien tulostamisella saavutettiin hyvä aineiston käsiteltävyys työn aikana ja samalla saatiin varmistettua, että tutkimuksen käytössä on voimassa oleva normisto. Sivumäärällisesti mittavin asiakirja-aineisto on eri opinäytetöistä koostuva taustamateriaali sotatieteen kandidaatin tutkimuksesta tohtorin väitöskirjaan asti. Asiakirjojen lisäksi aineistona on käytetty julkisesti saatavilla olevia kirjoja.

Haastattelut ovat teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto [21, s. 197]. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska oletuksena oli, että haastattelun aikana nousee esiin asioita, joita ei osattu ennakoida haastattelun kysymyksiä suunniteltaessa. Haastatteluun haluttiin alansa asiantuntijoita. Näillä asiantuntijoilla substanssiosaaminen on todennäköisesti parempi, kuin tutkijalla, joten oli siis perusteltua varautua tutkimusmenetelmässä ottamaan vastaan kaikki haastatteluissa esille tuleva tieto.

Kyselytutkimusta jouduttiin käyttämään, koska osa haastateltavista ei ollut haastateltavissa vaan heille kävi paremmin vastata kirjallisesti niihin kysymyksiin, jotka haastatteluissa olisi esitetty. Täten kyselytutkimus on luonteeltaan avoin kyselytutkimus, jossa teemahaastattelun tavoin vastaaja voi sanoa, mitä hänellä todella on mielessään [22, s. 190].

1.5. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen lähdeaineisto kerättiin syksyllä 2014 ja siihen tutustuttiin syksyn aikana. Tutkimuksen tavoiteasettelu ja sen kysymykset selvenivät aineistoon tutustumisen myötä ja muotoutuivat tutkimusraportissa kuvatuiksi toisen tutkimusseminaarin jälkeen.

Haastateltaviin henkilöihin otettiin yhteyttä tammikuussa 2015 ja sovittiin haastatteluiden toteutuksesta sekä haastatteluita korvaavien kyselyiden tekemisestä. Kaikille vastaajille lähetettiin kysymykset sähköpostilla etukäteen, jotta he voivat tutustua niihin ennen haastattelua. Tällä pyrittiin siihen, että saataisiin haastattelussa laadullisesti enemmän aineistoa sekä että haastateltavat hankkisivat tutkijalle haastattelupyynnössä pyydetyn tutkimusta tukevan dokumenttiaineiston asiakirjatutkimuksen lähdeaineistoksi.

Haastattelut ja kyselyt toteutettiin tammikuussa 2015.

Haastatteluaineisto on taltioitu äänittämällä haastattelu tutkijan matkapuhelimella samaan aikaan, kun tutkija teki haastattelusta kirjallisia muistiinpanoja. Äänitys toimi tutkimusaineistoa varmentavana välineenä ja varsinainen käyttöaineisto on tutkijan haastattelun aikana tekemät muistiinpanot.

Kyselytutkimukset lähetettiin sähköpostitse ja vastaukset kyselyihin saatiin samalla tavalla. Kyselyjen sähköpostitse saadut vastaukset tulostettiin ja liitettiin tutkijan lähdeaineistoon sellaisenaan käytettäväksi.

Sekä haastatteluaineiston, että kyselytutkimuksella saadun aineiston ohessa tutkija sai kohdehenkilöiltä lisäaineistoa, joka tuki tekeillä ollutta tutkimustyötä. Tämän lisäaineiston laajuuden vuoksi tutkija säilytti tämän aineiston sähköisessä muodossa omassa hallinnassaan. Sekä Millogin kanssa solmittu että Patrian osalta aineiston vastaanottohetkellä ministeriössä esitellyssä oleva kumppanuussopimus ovat turvaluokitettuja asiakirjoja, minkä vuoksi tässä työssä niitä lähteenä käytettäessä kumppanuuden ohjaamista tarkastellaan yleisellä tasolla menemättä sopimuksen suojaamiin yksityiskohtiin.

Saatu tutkimusaineisto analysoitiin ja tutkimustyö kirjoitettiin päätökseen kevättalvella 2015.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1. Kumppanuus

2000-luvun alkupuolella aloitettu yhteistoiminta siviilimaailman kanssa on syventynyt vuosien varrella ja nykyään Puolustusvoimien integroituminen muuhun yhteiskuntaan on siinä määrin suurta, että strategisessa yhteistoiminnassa Puolustusvoimat hankkii operaatioiden toteuttamiseksi sellaisia resursseja, joita sillä ei ole tai jotka ovat vain osittain sen hallinnassa [23, s. 42]. Tutkija korostaa tässä yhteydessä sitä, että määritelmä ei rajaa tässä yhteydessä operaatioita millään tavalla, vaan ne voivat olla tutkijan päätelmän mukaan olla paitsi poikkeusolojen operaatioita, myös rauhan aikaisia operaatioita koti- tai ulkomailla. Ulkomainen operaatio saattaa siis olla jokin ISAF-operaation kaltainen kansainvälinen toimenpide, johon Suomi osallistuu sotilaallisella komponentilla. Tällöin Puolustusvoimat käyttää operaation valmistelussa ja sen toteutuksessa kumppanuuksia kenttäohjesäännön kuvaamalla tavalla.

Puolustusvoimien operaatioiden tukitoimintoja täydennetään siis kumppanuuksilla. Näiden yritysten kanssa laaditaan sopimukset poikkeusolojen tuotantovarauksista. Kumppanuudet painottuvat logistiikan tarvitsemien materiaalien ja palveluiden täydentämiseen [24, s. 44]. Tutkija huomauttaa, että käsitteet materiaali ja palvelut on tässä yhteydessä syytä käsittää laajalti, sillä esimerkiksi Patria on yksi strateginen kumppani ja yksi sen toiminta-ala on taistelu- hävittäjien huolto ja korjaus rauhan aikana [25] sekä poikkeusoloissa. Tällä tavalla materiaalia on myös torjuntahävittäjä ja palvelua on hävittäjän korjaaminen.

Puolustusvoimien ja yksityisen sektorin palvelun tuottajan välisen strategisen kumppanuuden yhteistyön lähtökohtana on sopimukseen perustuva luja, kestävä ja pitkäaikainen yhteistyömuoto. Tämä yhteistyö jatkuu myös poikkeusoloissa ja sitä valmistellaan poikkeusoloja varten jo rauhan aikana. [26, s. 44]. Poikkeusoloihin valmistautumista johtaa Puolustusvoimien logistiikkalaitos, joka tuottaa suunnittelukierrosta yhteydessä poikkeusolojen tukeutumissuunnitelmat ja niihin kuuluvat operaatiosuunnitelmat – niihin sisältyvine siviilikomponentin osineen [27, s.69]. Huomionarvoista on myös se, että siviilikomponentin strategisia kumppaneita liitetään mukaan Puolustusvoimien logistiikkaharjoituksiin [28, s. 69]. Näissä harjoituksissa keskitytään logistiikkajärjestelmän poikkeusolojen valmiuden tarkastamiseen ja kehittämiseen [29, s. 69].

Poikkeusolojen valmiuden säätely kumppaneiden osalta toteutetaan Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen johtajan ohjaamana. Mahdollinen sodan ajan joukon perustaminen kumppanista tai sen organisaation osasta tapahtuu osana muiden puolustusvoimien joukkojen perustamista. [30, s. 70]

2.2. Kumppanuuden ohjaaminen

Puolustusministeriön osastrategia määrittelee ohjaamista seuraavasti: ” *Perinteisen puolustushallintokonsernin ovat muodostaneet ministeriö ja sen alaisina virastoina puolustusvoimat ja Puolustushallinnon rakennuslaitos. Puolustusministeriön ohjaus alaiseen hallintoon on keskittynyt hallinnolliseen ja taloudelliseen ohjaukseen. Keskeiset ohjausvälineet ovat olleet normiohjaus (lainsäädäntö, asetukset, muut hallinnolliset päätökset) sekä tulosohjaus. Kumppanuuksien myötä toimintaa siirtyy yhä enemmän perinteisen hallinnonalakonsernin ulkopuolelle. Tuloksellisen ja vaikuttavan konserniohjauksen edellytyksenä on, että ohjauksen piirissä ovat perinteisen hallinnonalakonsernin lisäksi kaikki ne toiminnot ja resurssit, joita konserni tarvitsee toimintansa menestykselliseen jatkamiseen ja kehittämiseen. Laajasti ymmärrettyinä ohjauksen piiriin tulee siten sisällyttää koko se yksityisen sektorin toimijoiden kumppanuusverkosto, joka tuottaa puolustushallintokonsernin tarvitsemia palveluita. Kumppanuuksien osalta tämä tarkoittaa ohjausta, jolla varmistetaan puolustushallinnon vaikuttavuuden kehittyminen konsernikokonaisuuden kannalta toivotulla tavalla sekä vältetään konsernin kannalta epätarkoituksenmukainen osaoptimointi. Kumppanuuksien konserniohjauksesta vastaa puolustusministeriö. Ohjaus toteutuu perinteisiä ohjausvälineitä, normiohjausta sekä tulosohjausta, hyödyntäen. Ohjaus kohdistuu puolustusvoimiin, jonka kautta se välittyy puolustusvoimien ja kumppanin väliseen suhteeseen kumppanuussopimuksessa sovittujen menettelyjen mukaisesti. Puolustusvoimien tulee kyetä hallitsemaan keskitetysti kumppanuuksien kokonaisuutta ja kustannuksia sekä varmistamaan riittävien ja kustannustehokkaiden palvelujen saatavuus sekä saatujen palvelujen laatu. Kokonaisuutta tulee kyetä seuraamaan niin, että kustannusten tasoa voidaan joustavasti säädellä. Kumppanuuksien johtaminen ja hallinta on sopimusperusteista. Kumppanuuden hallinnan onnistumisen edellytyksenä on, että organisaation eri tasoilla toimiva henkilöstö on määrällisesti riittävää ja omaa tarvittavan osaamisen kokonaisuuden johtamisen ja hallinnan sekä tilaajana toimimisen näkökulmista.” [31, s. 14]*

Edellä esitetty ote kumppanuuden osastrategiasta määrittelee kumppanuuden ohjaamisen yleisellä tasolla. Tarkemmin asiaa tutkittaessa voidaan havaita, että puolustusvoimien omissa normeissa on määritetty selkeämmät vastuut ja tekijät eri tehtävätasolle. Puolustusvoimien organisaatiossa toimijoiden portaittaisuus ja siitä seuraavat vastuut ja tehtävät ovatkin selkeästi eroteltavissa. Tätä voidaan pitää yhtenä järjestelmän vahvuutena, sillä esimerkiksi suunnittelu, toteutus ja kouluttaminen voidaan selkeästi erottaa tehtävätasojen mukaisesti eri organisaation osille: esikuntiin, kouluille, keskuksille, joukko-osastoille, yms. Organisaatiot pystyvät siten keskittymään omiin tehtävävastuusiinsa, joista osa koskee myös kumppanuutta.

Pääesikunnan julkaiseman määräyksen mukaan sotatalouspäällikkö ohjaa huoltovarmuuteen liittyvää yhteistoimintaa sekä kotimaassa että kansainvälisesti saamiensa perusteiden mukaisesti. Pääesikunnan logistiikkaosasto taas ohjaa, suunnittelee ja valmistelee puolustusvoimien ja muun yhteiskunnan logististen järjestelmien käyttöä yhteistoiminnassa muiden toimijoiden kanssa. Puolustusvoimien logistiikkalaitos suunnittelee ja toteuttaa logistiikan järjestelyitä ja tuottaa logistiikan palveluita ja tähän liittyen se myös laatii valtakunnalliset kumppanuus- ja palvelusopimukset. Joukko-osastot puolestaan toteuttavat paikalliset huollon järjestelyt johdossaan olevilla huoltoyksiköillä ja laitoksilla sekä logistiikkalaitoksen ja kumppanien tuella. [32, s. 8, 9 ja 11]

2.3. Upseeri kumppanuuden ohjaamisessa

Kuten edellä on kuvattu, kumppanuuden ohjaaminen on hyvin laajaspektrinen kompetenssi-alue. Sen vuoksi upseeri saattaa joutua kumppanuuden ohjaamiseen jossakin virkauransa vaiheessa. Edellä olevien vastuiden ja toimien perusteella ja viitteen 32 normia tarkastellen voidaan yhteenvetona todeta olevan upseereita koskien ainakin seuraavanlaisia kumppanuuksia ohjaavia tehtäviä:

- sotatalouspäällikkö
- logistiikkapäällikkö
- Logistiikkalaitoksen johtaja
- esikuntien ja joukko-osastojen huoltopäälliköt
- hankepäälliköt.

Näiden lueteltujen tehtävien lisäksi upseeri saattaa olla kumppanuuden kanssa tekemisissä myös projekteissa tai harjoituksissa (vertaa luku 2.1). Tehtävä ei välttämättä ole suoranaista ohjaamista, mutta liittyy siihen esimerkiksi logistiikkaharjoituksen pääkouluttajana toimiessa. Tässäkin mielessä upseerin koulutuksessa on hyvä tietää perusteita kumppanuudesta.

Osaamisen merkitys korkeimman upseeriston osalta on pääteltävissä siitä, että edellä luetellut tehtävät ovat virkauralla upseerin loppu-uran tehtäviä, eivätkä uran aloitustehtäviä. Täten virkauralla annettavan koulutuksen tulisi olla asteittaista ja nousujohteista sille osalle, joka näihin strategisen johtamisen tehtäviin päätyy. Tähän tulokseen on tullut myös Kämäri väitöskirjassaan, jossa hän kirjoittaa näin: ” *Tutkimuksen tärkein kontribuutio kohdistuu strategisen johtamisen kehittämiseen. Se on mahdollista hankkimalla konsernin johtotasoilla yhteisymmärrys kehittämisohjelmasta ennen ohjelman käynnistämistä, ottamalla huomioon strategisen johtamisen perusteet, ottamalla käyttöön jatkuva strategiaprosessi ja turvaamalla riittävä osaaminen kumppanuusohjelmassa ja –hankkeissa [33, s. 4].*”

3. TUTKIMUSAINEISTO

3.1. Haastattelujen ja kyselyiden sisältö

Tutkimusta varten suunniteltiin haastattelujen kysymysrungot valmiiksi erikseen sotilasopetuslaitoksia ja Puolustusvoimien logistiikkalaitosta varten. Maanpuolustuskorkeakoulun ja Ilmasotakoulun opettajien kysymyssarjat olivat lähes samanlaiset, jotta kysymysten vastauksia on mahdollista verrata keskenään ja analysoida niiden tuottamia vastauksia koulutuksen näkökulmasta. Puolustusvoimien logistiikkalaitos pitää käytännössä yhteyttä kumppaneihin ja toimii siis voimakkaasti nimenomaan ohjauksen kautta. Sen vuoksi sen henkilöstön kysymyssarja poikkesi opettajille tehdystä kysymyssarjasta.

Sotilasopetuslaitosten opettajat valittiin heidän opetusaineidensa perusteella. Maanpuolustuskorkeakoulusta valittiin sotatalouden oppiaineen opettaja ja Ilmasotakoulusta johtamisen pääopettaja. Sotatalouden opettajan arveltiin olevan asiantuntija siinä, miten kumppanuuden ohjaaminen liittyy suorituskyvyn rakentamiseen. Johtamisen pääopettajan arveltiin olleen mukana opetuksen kehittämisessä johtamisen näkökulmasta ja siksi pystyvän tuomaan esille näkökantoja siitä, miten kumppanuuden ohjaaminen on huomioitu johtamisen opetuksessa. Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöt valittiin heidän työtehtäviensä perusteella. Myöhemmässä tutkimuksen vaiheessa kyselyn opettajapiiriä Maanpuolustuskorkeakoulussa laajennettiin ja tämän seurauksena vastauksia saatiin myös huollon / logistiikan opettajilta.

Ensisijaiseksi tiedonhankintamenetelmäksi tutkija suunnitteli haastattelut ja niiden toteutustapana teemahaastattelun. Tutkija päätyi teemahaastatteluun tutkittavaan asiaan nähden vähäisen oman kompetenssinsa vuoksi. Tutkija arveli, että haastattelussa nousee esiin asioita, joita hän itse ei ole osannut huomioida kysymysrungon ja joita saattaa olla tarpeen täsmentää vielä lisäkysymyksiin haastateltavan asiantuntijan antamien syötteiden perusteella. Tässä suhteessa teemahaastattelun käyttö oli oikea ratkaisu, sillä yhdessä haastattelussa kävi juuri tällä tavalla: haastateltava vastasi kysymysrungon kysymyksiin ja herätti samalla uusia kysymyksiä tutkittavan asian osalta. Tällöin tutkija teki täsmentäviä lisäkysymyksiä ja sai niihin vastauksena tietoja jotka strukturaalisella menetelmällä olisivat jääneet saamatta.

Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla tutkijan matkapuhelimella. Nauhoituksen lisäksi tutkija teki haastattelun aikana omia muistiinpanoja haastattelun vastauksista. Täten nauhoituksen merkitys on lähinnä toimia tuki- ja tarkistusmahdollisuutena muistiinpanojen suhteen. Tämän vuoksi tutkija ei purkanut, eikä litteroinut haastattelua erikseen. Sekä nauhoitus että muistiinpanot ovat tutkijan hallussa. Haasteltu henkilö antoi tutkijalle käyttöön myös omaa aineistoaan, esimerkiksi samana aamuna puolustusministeriön virkamiehille esitellyn aineiston strategisen kumppanuussopimuksen valmistelusta Patria Oy:n kanssa. Tämäkin (kirjoitushetkellä julkaisematon) aineisto on tutkijan hallussa. Aineiston turvaluokitus on maksimissaan IV ja sitä sai käyttää tutkimustyössä lähdemateriaalina.

Kaikille haastateltaviksi suunnitelluille henkilöille haastattelu ei sopinut, vaan he halusivat mieluummin vastata esitettäviin kysymyksiin kirjallisesti (sähköpostilla). Tutkija sopi tällöin näiden henkilöiden kanssa haastattelun sijaan kyselyn toteuttamisen sähköpostitse. Tutkija lähetti kysymykset kohdehenkilöille sähköpostilla ja sai vastaukset sähköpostilla. Menetelmää voidaan pitää haastattelua huonompana sikäli, että tutkija menetti siinä mahdollisuuden tehdä täsmentäviä kysymyksiä haastattelun tavalla. Toisaalta menetelmän vahvuutena voidaan pitää sitä, että vastaaja on saanut työrauhan vastausten kirjoittamisen yhteydessä ja sikäli vastaukset saattavat olla pidempään harkittuja, kuin teemahaastattelun tyyllisellä menetelmällä kerätyt vastaukset ovat.

Osa kohdehenkilöistä selvisi vasta haastattelukierroksella. Tässä yhteydessä tutkijalle nimetyt henkilöt olivat työtehtävissään olleet tiukasti mukana valmistelemassa ja suunnittelemassa strategisen kumppanuuden käytäntöjä ja heillä oli virkatöidensä kautta asiantuntemusta tutkitavan asian osalta. Tutkija otti hänelle esitetyt henkilöt tutkimuksen kohdehenkilöiksi ja päätti aikapulan vuoksi pyytää heiltä vastauksia sähköpostitse tehtävällä kyselyllä. Tutkija arveli, että tämä ei tuota ongelmaa tutkimuksen validiteetin osalta - kyselytutkimuksen metodiset ongelmat huomioiden - koska muutenkin osa aineistosta oli peräisin sähköpostitse saaduista kyselyistä.

Haastatteluiden / kyselyiden kohdehenkilöiksi valittiin aakkosjärjestyksessä:

- Hulkkonen Harri, insinööriamajuri, Puolustusvoimien logistiikkalaitos
- Hörkkö Jari, insinööri komentajakapteeni, Puolustusvoimien logistiikkalaitos
- Jokitalo Juha, kapteeni, Ilmasotakoulu
- Karva Antti, insinöörieverstiluutnantti, Puolustusvoimien logistiikkalaitos
- Kekkonen Ilkka, insinööriamajuri, Puolustusvoimien logistiikkalaitos

- Manelius Petri, majuri, Maanpuolustuskorkeakoulu
- Mäkipirtti Ilkka, insinööriyliluutnantti, Puolustusvoimien logistiikkalaitos
- Niskakoski Jussi, majuri, Puolustusvoimien logistiikkalaitos
- Paavola Ari-Pekka, majuri, Maanpuolustuskorkeakoulu
- Pirinen Pekka, majuri, Puolustusvoimien logistiikkalaitos
- Ranta Jere, diplomi-insinööri, Puolustusvoimien logistiikkalaitos
- Raunama Kalervo, everstiluutnantti, Puolustusvoimien logistiikkalaitos
- Sopenan Matti, everstiluutnantti, Maanpuolustuskorkeakoulu
- Ylitalo Juha-Matti, insinöörieverstiluutnantti, Puolustusvoimien logistiikkalaitos.

Näistä kohdehenkilöistä neljä on sotilasopetuslaitosten opettajia ja kymmenen kuuluu Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstöön.

3.2. Sotilasopetuslaitosten opettajille tehdyt kysymykset

Sekä Maanpuolustuskorkeakoululle että Ilmasotakoululle lähetettyä kysymyssarjaa pohjustettiin seuraavalla alustuksella:

”Tässä tutkielmani tausta ja kysymykset.

Tutkimusaiheeni on: ”Kumppanuuden ohjaaminen”.

Rajaan kumppanin tarkoittamaan tässä tutkielmassa vain strategisia kumppaneita, kuten Patria ja Millog.

Ohjaamisella tarkoitan sitä, millä tavalla oma konserni voi vaikuttaa siihen, mitä kumppani tekee tai tuottaa: se on siis tässä yhteydessä tavoitteiden asettelua sekä vastikkeen laadun valvontaa ja mahdollista reklamointia.

Yleisesti ohjaaminen perustuu normiohjaukseen ja tulosohjaukseen. Molemmissa tarvitaan osaamista. Siksi kohdennan tutkimukseni siihen, miten puolustusvoimien upseeristoa koulutetaan kumppanuuden ohjaamiseen.

Tutkimuksen pääkysymys: Miten kumppanuuden ohjaaminen on huomioitu upseerien koulutusjärjestelmässä?

Tutkimuksen alakysymys 1: Miten koulutus on nyt toteutettu?

Tutkimuksen alakysymys 2: Miten upseerien koulutusjärjestelmän muutos vaikuttaa po. koulutukseen?

Tutkimuksen alakysymys 3: Onko koulutuksessa jotakin kehitettävää?” [34]

Lähetetyn alustuksen tarkoitus oli selvittää vastaajalle mikä on tutkimuksen tarkoitus ja kertoa hänelle myös rajaukset ja määritelmät, jotta hän osaa vastata kysymyksiin siitä näkökulmasta, jota tutkija on kysymyksiä suunnitellessaan ajatellut. Edellä olevan alustuksen jälkeen vastaajille esitettiin varsinaiset haastattelu- / kyselykysymykset.

Maanpuolustuskorkeakoululle lähetettiin seuraava kysymyssarja:

1. PAK:in mukaan MPKK vastaa upseerien koulutusohjelmasta myös kumppanuuksien ohjaamisen osalta (minulla on ko. PAK printattuna). Millä periaatteella upseereita koulutetaan kumppanuuden ohjaamiseen nyt ja mitä valmiuksia koulutus tuottaa?
2. Mitä koulutustapahtumia (luento, harjoitus, opintojakso yms.) asiaan oikeasti liittyy ja mikä niiden kesto ja toteutus on?
3. Upseerien koulutusjärjestelmä muuttuu, kun nykymuotoinen EUK päättyy. Miten uudessa koulutusjärjestelmässä on huomioitu upseerien kouluttaminen kumppanuuden ohjaamiseen?
4. Mitä koulutustapahtumia (luento, harjoitus, opintojakso yms.) asiaan oikeasti liittyy ja mikä niiden kesto ja toteutus on?
5. Onko MPKK saanut palautetta upseerien osaamisesta po. aiheesta ja jos on, niin millaista palautetta?
6. Mitä vahvuuksia nykyisessä / tulevassa koulutusjärjestelmässä on po. aiheen osalta?
7. Mitä heikkouksia nykyisessä / tulevassa koulutusjärjestelmässä on po. aiheen osalta?
8. Pitäisikö upseerien koulutusta näiltä osin kehittää jotenkin ja jos, niin miten? [35]

Ensimmäinen kysymys oli huonosti kirjoitettu ja sitä piti vastaajalle täsmentää niin, että PAK:in kerrottiin olevan HJ1431 ja että kysymyksen määritelmä ”kumppanuuksien ohjaamisen osalta” tulee kysymykseen tutkimuksen aiheen kautta, eikä PAK:in sisällön kautta. Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää oppiaineen opettajan näkemys siitä, mitä opetetaan ja mitä opetus tuottaa. Toisen kysymyksen tarkoitus oli toimia referenssinä ensimmäiselle kysymykselle tuottamalla vertailuaineistoa siihen mitä vastauksia ensimmäinen kysymys tuotti. Kolmannella kysymyksellä pyrittiin selvittämään sitä, onko koulutusjärjestelmässä huomioitu vuonna 2015 tapahtuva koulutusjärjestelmän muutos ennakoitavalla tavalla. Neljännen kysymyksen funktio oli toimia referenssinä kolmannelle kysymykselle samalla tavalla, kuin toinen kysymys oli referenssi ensimmäiselle kysymykselle. Viidennellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään palautteen mahdollinen vaikutus koulutukseen ja yleensä palautteen olemassaolo. Kysymyksillä 6 – 8 haluttiin kuulla vastaajana olleen asiantuntijan näkemys koulutuksen vahvuuksista ja heikkouksista nykyisessä ja uudessa koulutusjärjestelmässä sekä saada samalla mahdollisia kehitysajatuksia esille.

Ilmasotakoululle lähetettiin seuraava kysymyssarja:

1. Onko upseerien koulutussuunnitelmissa johtamisen osalta huomioitu, että upseerit voivat urallaan joutua toimimaan ulkoistettujen palveluntuottajien (kumppaneiden) kanssa ja ohjaamaan näitä kumppaneita?
2. Millä tavalla johtamisen opinnot tällä hetkellä valmentavat upseereita em. asiaan ja millä koulutustasolla?
3. Mitä koulutustapahtumia (luento, harjoitus, opintojakso yms.) asiaan oikeasti liittyy ja mikä niiden kesto ja toteutus on?
4. Syksyllä alkaa uusimuotoinen kandikoulutus, onko sen opetussuunnitelmassa uutta po. asian osalta?
5. Ilmavoimat ovat pitkään olleet kumppanuussuhteissa ulkopuolisiin toimijoihin. Onko kumppanuuden ohjaamisen problematiikka näkynyt koulutusstrategioiden suunnittelussa ilmavoimissa?
6. Mitä vahvuuksia nykyisessä / tulevassa koulutusjärjestelmässä on po. aiheen osalta?
7. Mitä heikkouksia nykyisessä / tulevassa koulutusjärjestelmässä on po. aiheen osalta?
8. Pitäisikö upseerien koulutusta näiltä osin kehittää jotenkin ja jos, niin miten? [36]

Ilmasotakoulu on puolustushaarakoulu ja sen asema on siinä mielessä erilainen, kuin Maanpuolustuskorkeakoulun. Puolustushaarakouluna se tukee koulutusta koordinoivaa Maanpuolustuskorkeakoulua ja puolustushaarakouluna voi (tutkijan tulkinnan mukaan) osallistua Logistiikkakoulun opetuksen ohjaamiseen puolustushaaran huoltojärjestelmän osalta [37, s. 61]. Huomattavaa on, että määräyksen HJ1431 mukaan Logistiikkakoulun antaman opetuksen ohjaaminen on koulun osalta määritetty puolustushaaran tehtäväksi: ”*Puolustushaarat osallistuvat Logistiikkakoulussa annettavan puolustushaaransa huoltojärjestelmän opetuksen ohjaamiseen.*” Täten ohjaus saattaa Logistiikkakoululle tulla joko puolustushaaraesikunnasta tai puolustushaarakoulusta.

Kysymys yksi on sisältömerkitykseltään sama Maanpuolustuskorkeakoulun kysymyksen yksi kanssa, mutta edellä kuvattu puolustushaarakoulun asema edellytti kysymyksen ulkoasun muotoilun koulun aseman mukaisesti. Toinen kysymys suuntasi tarkastelukannan johtamisen opetukseen, sillä ennen 1.1.2015 voimaan tullutta puolustusvoimauudistuksen aiheuttamaa organisaatiomuutosta Ilmasotakoululla ei ollut logistiikan pääopettajaa ja johtaminen oli op. piaineena se, mihin tutkittava asiakokonaisuus parhaiten liittyi. Kolmas kysymys on samanlainen referenssikysymys, kuin Maanpuolustuskorkeakoulun kysymykset kaksi ja neljä samalla tarkoituksella. Kysymys neljä peilaa koulutusmuutosta samoin kuin kysymys kolme Maanpuolustuskorkeakoulun kysymyksissä. Kysymys viisi pureutuu ilmavoimalliseen näkökulmaan kumppaneiden ohjaamisessa. Sen tarkoituksena on selvittää, näkyy käytännön toiminta millään tavoin puolustushaarakoululle opetusta ohjaavana tekijänä. Kysymyksillä 6 – 8 on samat funktiot, kuin Maanpuolustuskorkeakoulun vastaavissa kysymyksissä.

3.3. Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstölle tehdyt kysymykset

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstölle esitetyt kysymykset (haastattelu / kysely):

1. Miten PV / LOGL käytännössä ohjaa Patriaa / Millogia?
2. Kuinka vakiintuneita ohjauksen käytännöt ovat?
3. Onko ohjauksessa ilmennyt ongelmia, jotka upseereiden koulutuksella voitaisiin poistaa?
4. Onko kumppanin ohjauksessa jotain kehitettävää?
5. Onko upseeriston osaaminen riittävä kumppanuuden ohjaamisen osalta?

Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää tutkijalle millaiset menettelyt ja käytännöt ovat käytössä kumppanien ohjaamisessa. Näitä tietoja tutkija vertasi normeissa esitettyyn teoriaan. Toisella kysymyksellä haluttiin täsmentää sitä, kuinka vakiintunutta käytännön menettelyt olivat vai olivatko toimintamallit vasta syntyneessä uuden 1.1.2015 voimaantulleen organisaation osalta. Kolmannella kysymyksellä haluttiin selvittää tutkimuksen pääongelmaa käytännön toiminnan tarkastelunäkökulmasta: onko havaittu koulutuksella poistettavissa olevia ongelmia. Kolmannen kysymyksen merkitys on sisäänrakennettu: suoraan tällä tavoin esitetty kysymys todennäköisesti tuo esille juuri polttavimmat tai kriittisimmät kipupisteet – eli ne tärkeimmät asiat joihin tulisi koulutuksellisesti puuttua. Neljäs kysymys oli kohdistettu mahdollisiin prosessissa oleviin puutteisiin, mutta sillä oli tarkoituksena herättää haastateltava ajattelemaan prosessin puutteita ja sitä kautta herättämään uudelleen näkökulmia osaamisen puutteisiin, joita kysyttiin (tämän herättelevän kysymyksen jälkeen) toistamiseen viidennessä kysymyksessä hieman eri tavalla, kuin kolmannessa kysymyksessä. Viidennen kysymyksen funktio oli perustaltaan sama kuin kolmannen kysymyksen, mutta sen arveltiin tuovan esiin myös ”hiljaisen tiedon” tuottamat puutteet.

Ensimmäisessä Patriaa koskeneessa haastattelussa nousi esiin kumppanuuden asema poikkeusoloissa ja haastattelun jälkeen kysymyssarjaan lisättiin myöhemmille vastaajille vielä yksi kysymys: ”Järjestetäänkö Puolustusvoimien logistiikkaharjoituksia siten, että Millog on mukana harjoituksissa ja millä intensiteetillä Millogia koulutetaan, jos näin tapahtuu?” Tämä kysymys perustui Pääesikunnan logistiikkaosaston määräykseen, jossa määritetään, että logistiikan operatiivisia suunnitelmia testataan osana puolustusvoimien operatiivista harjoitustoimintaa ja näihin harjoituksiin (Puolustusvoimien logistiikkaharjoitukset) liitetään logistiikan strategiset kumppanit tarvittavilta osin [38, s. 69]. Kysymyksellä ja sen muotoilulla haluttiin selvittää kaksi asiaa:

- Onko normiin kirjoitettu strategisten kumppanien harjoittaminen jäänyt kuolleeksi kirjaimeksi, vai toteutuuko normin sisäinen ohjaus kumppaneiden mukaan ottamisesta ja kouluttamisesta sopivissa harjoituksissa.
- Tuntevatko vastaajat termin Puolustusvoimien logistiikkaharjoitus.

Harjoitustoiminnan määrän perusteella voidaan tehdä arviointia siitä, miten hyvin strategisten kumppaneiden mukaan otto toteutuu eli toimiiko konserni tarkoitettulla tavalla tässä asiassa. Edelleen, jos vastaajat eivät olisi tunteneet normissa määritettyä termiä Puolustusvoimien logistiikka harjoitus, olisi ollut pääteltävissä, etteivät he myöskään tunne harjoitustoiminnan perusteita – mikä olisi ollut selittävä tekijä mahdollisesti puuttuville harjoituksille.

3.4. Tulokset sotilasopetuslaitoksen opettajilta

Haastattelu- ja kyselyhenkilöistä neljä oli sotilasopetuslaitosten opettajia. Näistä määräaikaan mennessä kolmelta saatiin vastaukset kyselyihin. Kolmesta vastanneesta yksi ilmoitti, että tutustuttuaan kysymyksiin hän huomasi, ettei ole sopiva henkilö vastaamaan näihin kysymyksiin. Neljäs opettaja vastasi kyselyyn määräajan jälkeen, mutta hänen vastauksensa ehti silti mukaan tutkimuksen analyysiin. Täten sotilasopetuslaitosten opettajilta tuli vastaukset 100 %:iin lähetetyistä kyselyistä, joskin tutkimusaineistoksi käytettäviä tuloksia oli 75 %:ssa näistä vastauksista.

Opettajilta saatujen tulosten osalta tutkijan mielestä vaikuttaa siltä, että vuonna 2015 tulossa oleva muutos sotatieteen kandidaatin koulutuksessa on huomioitu myös kumppanuuden opetuksessa sekä Maanpuolustuskorkeakoululla että Ilmasotakoulussa. Maanpuolustuskorkeakoululla kandidaatin koulutukseen on suunnitteilla kolmen opintopisteen kurssi, joka sisältää mm. aiheen ”järjestelmän käytettävyyden kehittäminen ja ylläpito” [39]. Ilmasotakoululla kandidaatin koulutukseen on jo suunniteltu ”hanke- ja projektijohtaminen” –opintojakso, jonka laajuus on kaksi opintopistettä [40]. Vastauksessa kolme opintojaksoa tarkennettiin vielä seuraavasti: ” Ko. opintojakso sisällytetään nk. AKH-opintoihin (ammattia kehittävä harjoitus). Jakson aikana viedään jotain käytännöllistä projektia johon sidotaan asiantuntijaluennot ja tarvittavat teoriat [41].” Kun kandidaatin tutkinto on 180 opintopistettä [42], niin viisi opintopistettä on noin kolme prosenttia kokonaisuudesta. Kun huomioidaan, että kandidaatin koulutus on upseerin peruskoulutusta, voidaan tutkijan mielestä tätä yhteensä viiden opintopisteen opetusmäärää pitää peruskoulutuksessa riittävänä perustana myöhemmille opinnoille, varsinkin kun opetus ainakin Ilmasotakoulussa sidotaan vielä käytännön harjoitukseen.

Tällä hetkellä annettava koulutus ei enää olekaan yhtä selvä. Maanpuolustuskorkeakoululla on hyvin rakentunut malli, jossa kurssista riippuen voidaan käyttää myös ulkopuolisia opettajia suoraan teollisuudesta. Esimerkiksi sotatieteen maisterin koulutusohjelmassa Patrian opettaja käy pitämässä oppitunteja sotatekniikan syventävillä opinnoilla järjestelmäintegroinnista ja vaatimustenhallinnasta sekä tulevaisuuden teknologioista [43].

Yhteistyö kumppanin kanssa koulutuksen alalla näkyy myös seuraavassa vastauksen osassa: ”*Mm. Patria osallistuu koko TLO-kurssin aikaiseen "RFQ-harjoitukseen" laatien mm. tarjouksen kurssilaisten tarjouspyyntöön liittyen [44]*”. Ilmasotakoulussa sen sijaan ei tällä hetkellä suoraan opeteta mitään kumppanuuden ohjaamiseen liittyvää, mutta välillisesti esimerkiksi prosessijohtamisen kautta koulutuksessa saattaa olla kumppanuuden ohjaamista hyödyttäviä opintoja [45].

Palaute tai koulutusstrategioiden pohdinta sisällöllisen tarkastelun osana ei saatujen vastausten mukaan ole näkynyt ainakaan niissä palavereissa, joissa asiaan vastannut opettaja on ollut mukana [46].

Nykyisen koulutusjärjestelmän vahvuutena yksi opettaja pitää sitä, että koulutus ”...*tarjoaa johtamisesta laajempaa teoreettista pohjaa, josta varmasti jotain voi hyödyntää kumppanuuksissa yleisellä tasolla*”. Uuden koulutusjärjestelmän vahvuutena opettaja pitää sitä, että ”*opintojako voidaan täsmentää tarkemmin ilmavoimien erilaisiin toimialakohtaisiin hankkeisiin/projekteihin.*” [47]

Kysymykseen nykyisen / tulevan koulutusjärjestelmän heikkouksista saatiin seuraavat vastaukset: ”*johtamisen opintojen vaatimattomuus ja vähäisyys vaivaavat sekä nykyistä että tulevaa koulutusjärjestelmää erityisesti ilmavoimissa. Uudessa järjestelmässä painotus on jonkin erityisen alan ns. käden taitoihin ajattelun ja syvällisen johtamisen teorian sijasta. - niinkään nk. pääaineen poistumisesta seuraa se, että johtamisen opintoja tulee n. 20 op koko tutkinnossa, josta todellista teoriaa vain vajaa puolet. Aiemmassa järjestelmässä oli johtamisen pääainelukijoita, joiden kautta organisaatioon tuli viimeisintä tutkimustietoutta - nyt tätä ei siis enää tapahdu. Esim kauppatieteen kandilla (johtaminen pääaineena) opintopisteitä johtamisesta tulee 65 -87 op.*” [48]

Kysymykseen ”*Pitäisikö upseerien koulutusta näiltä osin kehittää jotenkin ja jos, niin miten?*” kaksi kolmesta opettajasta vastasi myöntävästi. Vastausten perusteluina olivat muun muassa seuraavat lausumat: ”*Olisi tärkeää viimein ymmärtää, että johtaminen on oma kompetenssialueensa. Sotilasjohtaja ei voi tänäpäivänä hallita kaikkia käsityötaitoja kuten usein ajatellaan. Hänen tulee ennen muuta kyetä johtamaan suorituskyvyn tuottamista mitä erilaisimmissa toimintaympäristöissä erilaisten asiantuntijoiden ja organisaatioiden kanssa.* [49]” ja ”*Upseereita pitäisi kouluttaa siihen, että heille muodostuisi ymmärrys kumppanuussopimusten laatimisesta ja siihen liittyen erityisesti ”oikeasta ja relevantista” vaatimusten asettamisesta.* [50]”

Sotilasopetuslaitosten opettajilta saadut vastaukset ovat määrällisesti vähäiset: kolme opettajaa Maanpuolustuskorkeakoululta ja yksi Ilmasotakoulusta. Määrällinen vähyys tulee kuitenkin hyväksyä, sillä asiantuntijuus on kytköksissä työtehtävään ja esimerkiksi Ilmasotakoulussa johtamisen pääopettajan tehtävä on yhden miehen pesti. Kysymysten tuottamat vastaukset olivat osin puutteellisia, sillä kaksi opettajaa jätti osan kysymyksistä vastaamatta. Toisaalta vastaukset, jotka saatiin, olivat hyvin seikkaperäisiä. Täten vastausten puute yksittäisissä kysymyksissä ei heikentänyt tutkimuksella saatujen tulosten analysointia.

Tutkija tiivistää sotakoulujen opettajien vastaukset seuraaviin teemoihin:

- Nykyinen koulutusjärjestelmä tuottaa hyvän pohjakoulutuksen varsinkin Maanpuolustuskorkeakoululla eri kursseilla, joissa käytetään paljon omien opettajien lisäksi myös teollisuuden vierailevia opettajia (RFI / RFQ –harjoitus). Vaikka kumppanuuden ohjaamista ei suoranaisesti opeteta, niin kumppanuuksia ja niiden sisältöjä sekä tarkoituksiperiä opetetaan ja tämä luo valmiuksia yleisellä tasolla myös kumppanuuden ohjaamiselle.
- Uudistuvassa koulutusjärjestelmässä on huomioitu molemmilla kouluilla kumppanuuden ohjaamiseen liittyvä koulutus sotatieteen kandidaatin tutkinnossa. Ilmasotakoululla toteutettava kandidaattivaiheen harjoitus sekä antaa perusteita että tukee myöhempää opiskelua Maanpuolustuskorkeakoulun maisteriopinnoissa. Nykymuotoisen esiupseerikurssin päätyminen ei vaikuta tulevan koulutusjärjestelmän sisältöön, vaan kumppanuutta opetetaan kuten ennenkin puolustusjärjestelmän osatekijöiden kautta.
- Sotilasjohtajan toimintaympäristön monialaisuus erilaisten asiantuntijoiden ja organisaatioiden kanssa lisää johtamiskoulutuksella luotavien valmiuksien tarvetta, mutta ainakin ilmavoimien upseereiden koulutusputkessa johtamiseen käytössä oleva tuntimäärä on uudessa koulutusjärjestelmässä pienentynyt.
- Kumppanuuden ohjaaminen puolustusvoimien organisaatiossa on melko korkealla tasolla ja osaaminen näihin tehtäviin syntyy palvelusuran aikana tehtävissä saadun kokemuksen ja oppimisen myötä. Kumppanuuden ohjaaminen tehdään sopimusneuvotteluiden aikana ja – tarkkaan ottaen - sopimusten allekirjoitushetkellä. Tätä kautta upseereita pitäisi kouluttaa ymmärtämään kumppanuussopimusten laatiminen ja siihen liittyvä vaatimusten oikea ja relevantti asettaminen.

Opettajien vastauksista voidaan vetää johtopäätös siten, että sotilasopetuslaitoksissa annettava koulutus tuottaa perustiedot kumppanuudesta, mutta varsinainen kumppanuuden ohjaaminen on kumppanista riippuva tapauskohtainen asia, minkä vuoksi kumppanuuden ohjaaminen opitaan käytännön työtehtävissä. Koulutuksella on kuitenkin luotavissa valmiuksia työtehtäviä varten. Näistä valmiuksista tärkeimmät ovat johtamiskoulutuksella luotavat valmiudet toimia erilaisten asiantuntijoiden ja organisaatioiden kanssa sekä logistiikkakoulutuksella luotavat valmiudet sopimusten laadinnasta ja niiden vaatimusten asettamisesta.

3.5. Tulokset Puolustusvoimien logistiikkalaitokselta

Haastattelu- ja kyselyhenkilöistä kymmenen oli Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstöä. Näistä määräaikaan mennessä kolmelta saatiin vastaukset kyselyihin. Vastanneista yksi oli yhteyshenkilö Patria Oy:n suuntaan ja kaksi oli tekemisissä Millogin kanssa. Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstöltä vastaukset saatiin siis 30 %:iin lähetetyistä kyselyistä. Kaikki kyselyihin vastanneet henkilöt olivat olleet pitkään tekemisissä kumppanuuden kanssa ja olivat olleet mukana valmistelemissa Puolustusvoimien uudistuksen 2015 mukana tuomaa muutosta Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen osalta. Tässä mielessä tämän pienen vastaajamäärän osalta voidaan kuitenkin todeta, että vastanneet henkilöt olivat kokemukseltaan tutkimukseen hyvin sopivia ja heidän esittämänsä vastaukset ovat siksi päteviä.

Vastauksia tarkasteltaessa ilmenee, että Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen kannalta kumppanuuden tilanne on hallitussa muutoksessa. Tämä tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että käytännön toimintamallit esimerkiksi Patrian (ja sen edeltäjien) kanssa ovat muotoutuneet jo 1970-luvulta alkaen ja toimintaa on ollut eri tavoilla 40 – 50 vuotta, mutta varsinaiset prosessikuvaukset on laadittu nytemmin ja toimintaa on lähdetty systemaattisesti ohjaamaan niitä käyttäen. Patrian osalta strateginen kumppanuussopimus oli haastattelua tehtäessä vielä valmisteilla, sillä se oli juuri samana aamuna esitelty puolustusministeriön virkamiehille [51]. Kaikki vastaajat esittivät kumppanuuden ohjaamisen keinoina puolustusvoimien normeja, joilla toimintaa ohjataan ja joiden mukaan toimintaa rakennetaan tässä muutosvaiheessa molemminpuolisella yhteistyöllä [52]. Yhteistyön rakentaminen konsernitasonalla on käytännössä edennyt vaiheittain kolmen vuoden projektina, jossa vuosi 2013 oli tulevan toiminnan pilotointivuosi, 2014 muodosti toiminnan aloittamisen ja 2015 tulee olemaan tuotantokäytön vuosi [53].

Toiminnan vakiintuneisuus on vastaajien mukaan hyvä. Tämä on osin pitkien ilmavoimallisten käytänteiden ansiota, sillä ilmavoimien hyviä käytänteitä on prosessin aikana otettu käyttöön kokonaisuuden ohjaamisessa [54]. Kahdessa vastauksessa tuodaan esiin, että toimintamallit ovat olemassa ja käytössä, mutta niiden ja normistojen aukikirjoittaminen laahaa jäljessä [55].

Poikkeusoloja koskeva kysymys strategisten kumppaneiden harjoittamisesta Puolustusvoimien logistiikkaharjoituksissa oli kaikkien vastanneiden osalta yhtenäinen: tänä päivänä teollisuus on aktiivinen elementti ja on kiinteästi mukana harjoituksissa. Yhdessä vastauksessa jopa eriteltiin eri harjoitustyypit, joissa Millog on ollut mukana ja harjoitusten kirjo kattoi sekä suunnitteluharjoitukset että todelliset maastossa tapahtuvat harjoitukset. [56]

Kysymys kumppanuuden ohjaamisen yhteydessä ilmenneistä ongelmista, joita upseereiden koulutuksella voitaisiin poistaa, tuotti monipuolisia näkemyksiä. Upseeriston yleensä todettiin olevan pystyviä ihmisten johtajia ja ylemmissä tehtävissä lähes kaikkien olleen myös mukana rakentamassa tai laajentamassa kumppanuutta. Mutta jatkoa ja juuri substanssiosaamista ajatellen vastaajat toivat esiin seuraavia upseeriston koulutuksen kehittämisenäkökohtia:

- strategisen kumppanuuden avaaminen yleisellä tasolla ja sen syventäminen kertomalla ohjaamisesta konkreettisten esimerkkien kautta
- poikkeusolojen suunnittelutoiminta
- kunnossapidon koulutus (jota vastaajan mukaan koulutetaan Suomessa yleisestikin hyvin rajoitetusti, jolloin ongelma koskee myös insinöörejä)
- teollisuustalouden perusteiden koulutus ("business economics for dummies") ja kirjanpitolainsäädäntö sekä sopimusten teon koulutus
- hankintatoiminnan koulutuksen tehostaminen rajoitteiden ja velvoitteiden osalta huomioiden EU-direktiivit ja niiden vaikutus sekä lait kotimaassa. [57]

Näissä vastauksissa on erityisesti huomattava esiin nostettu tarve kouluttaa upseeristolle kumppanuussopimusten tekemistä niiden tärkeyden vuoksi. Tämä käytännön työelämästä peräisin oleva koulutuksen tarvehavainto sopii yhteen Maanpuolustuskorkeakoulun logistiikan pääopettajan esittämään näkemykseen siitä, että upseereita pitäisi kouluttaa kumppanuussopimusten laadintaan ja niiden vaatimusten asettamiseen. Tällä tavalla sekä koulutusta antavassa organisaatiossa että käytännön työtä tekevässä organisaatiossa on toisistaan riippumaton, mutta silti yhtenäinen näkemys kumppanuuden ohjaamiseen liittyvästä osaamistarpeesta ja siitä, että osaamistarpeeseen on mahdollista luoda sitä vastaava koulutus.

Kumppanin ohjaamista koskevan kehittämisen osalta yksi vastaajista arvioi olevansa itse liian lähellä toimintaa, jotta pystyisi kriittisesti asiaa arvioimaan. Toinen esitti, että tällä hetkellä keskitytään toiminnan vakauttamiseen. Kolmas vastaaja toi esiin näkökannan, että puolustusvoimien taholta tulisi kouluttaa kumppaneita valtionhallinnon hankintalakien ja –normien osalta, jotta teollisuus tietäisi miksi valtionhallinto joutuu kilpailuttamaan hankinnat ja miten puolustusvoimat suunnittelee rahankäytön. Edelleen vastaajalla oli havainto siitä, että teollisuus ei osaa tarjota omia tuotteitaan puolustusvoimille sillä tavalla, miten valtionhallinnon tarpeiden mukaan pitäisi toimia. Tämä taas aiheuttaa sen, että puolustusvoimat joutuu tekemään teollisuudelle erillisen pyynnön, jossa määritellään mitä tarjouksessa pitää esittää. Täten hanketoimintaan tulee turhaa osaamattomuudesta johtuvaa viivettä ja ylimääräistä työtä puolustusvoimille. Jos puolustusvoimat kouluttaisivat teollisuuden yhteistyökumppaneita normiston mukaiseen menettelyyn, sillä nopeutettaisiin hankkeiden käsittelyä ja vähennettäisiin tur-

haa työtä. Samassa yhteydessä vastaaja esitti uudeksi tutkimusaiheeksi nykyaikaisten sopimusmallien soveltamista suorituskyvyn ylläpidossa SWOT-mallin mukaisesti. [58]

Upseeriston osaaminen kumppanuuden ohjaamisen osalta oli vastaajien mielestä yleisesti ottaen hyvä, joskin yhdessä vastauksessa todettiin yleisesikuntaupseerien nopean virkaurakierron sopivan huonosti pitkäkestoisiin materiaalihankkeisiin ja heijastuvan myös teollisuuteen hankepäällikköiden tai kunnossapitovastaavien vaihtuessa kesken hankkeen. Kahdessa vastauksessa ylimmän johdon osaaminen kunnossapidon näkökulmasta tunnustettiin erittäin asiantuntevaksi, mutta toisessa näistä kaivattiin silti systemaattisempaa opetusta ja opetuspaketin valmistelua niille, jotka päätyvät kumppanuutta koskeviin tehtäviin. Yhdessä vastauksessa tuotiin erikseen esiin seuraava näkemys: ”*Kunnossapitotoimialan näkökulmasta mielestäni koulutusta tulisi olla kuitenkin enemmän, sillä kunnossapidon kustannukset ovat melko suuret (noin 350 M€/vuosi) – vertaa: hankkeisiin koulutetaan lukuisia henkilöitä, mutta ylläpidon johtamiseen ei*”. [59]

Tutkimuksen kohdehenkilöiltä tutkija sai lisämateriaaliksi mm. Patrian ja Millogin kumppanuussopimukset, joista Patrian sopimus oli samana aamuna esitelty ministeriön virkamiehille ja se oli siten teknisesti ottaen vielä valmistelussa oleva asiakirja. Millogin sopimus on suojaustason IV asiakirja.

Millogin jo hyväksytyssä sopimuksessa on erikseen huomioitu omana kohtanaan seuraava osa-alue: joukkotuotanto ja koulutus. Sopimuksen tässä kohtaa määritellään miten, minkä verran ja millä maksuperusteella Millogin henkilöstöä osallistuu asiakkaan (puolustusvoimat) järjestämään joukkotuotantokoulutukseen. [60]

Kokonaisuutena tätä sopimuskohtaa tarkastellessaan tutkija päätyi siihen johtopäätökseen, että tässä kumppanuussopimuksessa on kumppanin ohjaaminen huomioitu poikkeusoloihin kouluttamisen osalta riittävän hyvin ja selkeästi jopa vastuuttaen puolustusvoimat järjestämään kumppanille sen tarvitsemaa koulutusta poikkeusolojen tehtäviä varten. Samalla tämä sopimusteksti vahvistaa tutkijan mielestä pitävästi sen, että Pääesikunnan määräystä (HJ1431) strategisten kumppaneiden harjoittamisesta poikkeusoloja varten noudatetaan myös käytännössä, kuten haastattelu- ja kyselyvastauksissakin kerrottiin.

3.6. Analyysi

Tutkimuksen tulostulokset arvioitaessa on pidettävä mielessä, että alansa asiantuntijoista koostunut vastaajajoukko oli määrällisesti vähäinen: kolme opettajaa sotilasopetuslaitoksista ja kolme henkilöä Puolustusvoimien logistiikkalaitokselta. Vastaajat vastasivat yksityishenkilöinä oman kokemuksensa ja työtehtävissä syntyneen näkemyksen perusteella, eivätkä heidän lausuntonsa edusta heidän organisaatioidensa virallista kantaa käsiteltävään asiaan. Tässä suhteessa tutkimus onnistui saamaan asiantuntijanäkemykset sekä koulutusorganisaatiosta että käytännön työtä tekevästä organisaatiosta, mikä sinällään johti tutkimuksellisesti tiedon alkulähteelle.

Tutkimusmenetelmien vaihtelu haastattelun ja kyselytutkimuksen kesken ei tutkijan mielestä haitannut tulosten vertailtavuutta, koska kyseessä oli teemahaastattelu ja sen mukaan rakennetut kyselyt.

Kysymyssarjat tuottivat vastaukset haluttuihin asioihin ja vastausten perusteella tutkija pystyi hahmottamaan kokonaisuuden tutkimusaiheen osalta. Saadun aineiston analysointi onnistui ja vastausten vertailtavuus opettajien ja teollisuuden yhdyshenkilöiden välillä oli toimiva. Vertailussa tutkija havaitsi yhden yhtenevyyden sekä opettajien että teollisuuden yhdyshenkilöiden vastauksissa: kumppanuussopimusten laatimisen koulutusta ja kumppanuussopimusten vaatimusten asettamisen koulutusta on kehitettävä siitä huolimatta, että sitä jo nykyisellään koulutetaan.

Vertailtaessa asiakirjojen tuottamaa tietoa haastattelun ja kyselyiden tuottamaan tietoon voidaan todeta, että kumppanuuden ohjauksessa käytettävä normisto on vastaajien tiedossa ja normeja noudatetaan myös käytännössä muun muassa kumppaneiden poikkeusoloihin kouluttamisen yhteydessä. Toisaalta tutkimus toi myös selkeän havainnon siitä, että osittain normistot ovat vasta valmistelussa, vaikka käytännön toiminta on jo rakennettu toimivaksi.

Tutkimuksen pääongelmaan ”Miten kumppanuuden ohjaaminen on huomioitu upseerien koulutusjärjestelmässä?” voidaan alaongelmien vastausaineiston perusteella todeta, että perus- ja virkaurakoulutuksessa on opetusta, joka tuottaa perustietämystä kumppanuudesta. Koulutusmuutos on huomioitu ja opetusta on mukautettu uuden opetussuunnitelman osalta. Hankekoulutuksessa käytetään apuna vierailevia teollisuuden opettajia, mikä tuo upseeristolle osaamista teollisuuden näkökulmasta. Toisaalta käytännön elämästä on myös havaintoja siitä, että oppimista tapahtuu työn kautta ja kumppanuuden kanssa toimiville olisi hyvä olla lisäkoulutusta tehtäviinsä, erityisesti kumppanuussopimusten laadinnan ja niiden vaatimusten asettamisen osalta.

Vastaajien tuloksista voidaan myös todeta, että puolustusvoimien ylimmän johdon osakseen saama arvostus kunnossapidon osalta toteennäyttää sen, että Kämärin väitöskirjassaan esittämä ajatus konsernin johtotasolla hankittavasta yhteisymmärryksestä on toteutunut strategisen johtamisen tarpeita vastaavasti (vertaa sivu 11). Vastaajien esittämät koulutustarpeet kohdistuvatkin etupäässä suoraan kumppanuuteen liittyvän hankehenkilöstön kouluttamiseen.

Selkeitä parannuskohteita haastatteluista ja kyselyistä tuli esille seuraavasti:

- Upseerien koulutuksessa strateginen kumppanuus avataan yleisellä tasolla ja sitä syvennetään kertomalla ohjaamisesta konkreettisten esimerkkien kautta.
- Upseereille lisätään koulutukseen poikkeusolojen suunnittelutoiminnan opetusta myös strategisen kumppanuuden ohjaamisen osalta.
- Upseereille aloitetaan kunnossapidon koulutus.
- Upseerien opetussuunnitelmiin lisätään teollisuustalouden perusteiden koulutus, kirjanpitolainsäädäntö sekä sopimusten teon koulutus.
- Upseerien hankintatoiminnan koulutusta tehostetaan rajoitteiden ja velvoitteiden osalta huomioiden EU-direktiivit ja niiden vaikutus sekä lait kotimaassa.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1. Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset osoittavat, että upseerien osaaminen on kunnossapidon osalta hyvä - varsinkin ylimmällä johdolla. Upseerien virkaurakoulutukseen kuuluu kumppanuutta koskevaa opetusta ja tällä opetuksella saadaan upseereille yhtenäinen perustietämys kumppanuudesta. Koulutuksessa käytetään apuna teollisuudesta vierailevia opettajia, jotka osaavat tuoda upseereille esiin niitä näkökulmia ja tarpeita, joita teollisuudella on puolustusvoimien suuntaan. Tavallaan tässä toteutuu vanha mestari-kisälli -periaate.

Käytännön työelämästä on havaintoja siitä, että osittain ”työ tekijäänsä neuvoo” ja koulutuksen näkökulmasta olisi perusteltua ottaa lisää erillisiä oppisisältöjä mukaan opetukseen. Tässä painottui erityisesti kumppanuussopimusten laadinta ja siihen liittyvä vaatimusten asettaminen oikein ja relevantisti. Sama näkemys nousi esiin myös sotilasopetuslaitoksen opettajan vastauksesta. Eri vastaajaryhmistä saatuina ja toisistaan riippumattomina vastauksina näiden yhdenkaltaisuus osoittaa vastausten sisällön olevan merkitykseltään oleellinen.

Yhtenä kumppanuuden ohjaamisen osatekijänä nousi esiin näkemys siitä, että puolustusvoimien tulisi opettaa teollisuudessa vaikuttavia kumppaneitaan omista puolustushallinnolle ominaisista toimintatavoista ja –normeista, jotta yhteistyö saataisiin toimivammaksi ja vähennettäisiin osaamattomuudesta aiheutuvaa turhaa työtä ja asioiden pallottelua teollisuuden ja puolustusvoimien välillä. Tavallaan tässä näkemyksessä toteutuisi siis mestari-kisälli -periaate toiseen suuntaan, kuin upseeriston virkaurakoulutuksessa.

Upseerien valmiuksia ihmisten johtajana pidetään hyvänä. Tämä on tärkeää sikäli, että Puolustusvoimien logistiikkaharjoituksissa kumppanuuden kanssa voivat joutua tekemisiin myös sellaiset upseerit, jotka eivät virkatöissään ole koko ajan tekemisissä kumppanuuden ohjaamisen kanssa. Harjoituksissa tarvitaan kumppanuuden ohjaamisen substanssiosaamisen ohella myös ihmisten johtamista.

Poikkeusolojen valmiuksien rakentaminen sekä joukkotuotannon että kouluttamisen / harjoittamisen suhteen ovat hyvällä mallilla. Kumppanin ohjaaminen on huomioitu puolustushallinnossa konsernitasolla Pääesikunnan määräyksessä ja se konkretisoituu kumppanuussopimuksissa ja edelleen sopimusten nojalla pidettävissä harjoituksissa annettavalla koulutuksella.

Tutkimuksella saadun tiedon perusteella osaamisvajeet voidaan luokitella kahteen kategoriaan: upseeriston osaamisvajeisiin ja kumppanuuden ohjaamisprosessin osaamisvajeisiin.

Tutkimuksen perusteella merkittävimmät upseeriston osaamisvajeet, joita voitaisiin koulutuksella poistaa, olivat seuraavat:

- teollisuustalouden perusteiden koulutus, kirjanpitolainsäädäntö sekä sopimusten teon koulutus mukaan lukien sopimusten vaatimusten asettelu
- hankintatoiminnan koulutus rajoitteiden ja velvoitteiden osalta huomioiden EU-direktiivit ja niiden vaikutus sekä lait kotimaassa.

Tutkimuksen perusteella merkittävä kumppanuuden ohjaamisprosessin osaamisvaje oli, että puolustusvoimien taholta tulisi kouluttaa kumppaneita valtionhallinnon hankintalakien ja –normien osalta. Tutkijan mielestä tehtävä ei välttämättä lankeaisi puolustusvoimille, mutta puolustushallintoon kyllä. Joka tapauksessa kumppanin ohjaamista ajateltaessa tämä kumppaneille annettava koulutus palvelisi kyllä puolustusvoimia kouluttavasta tahosta riippumatta.

4.2. Tutkimuksen perusteella esitettävät jatkotoimet

Tutkimustulosten perusteella esitetään kolmea uutta tutkimusaihetta:

- Nykyaikaisten sopimusmallien soveltaminen suorituskyvyn ylläpidossa.
- Upseerien ja erikoisupseerien opetussuunnitelmien päivittäminen kunnossapidon tarpeiden mukaisesti.
- Kumppanuussopimusten laadinnan ja niiden vaatimusten asettelun puutteet käytännön työn ja koulutuksen näkökulmasta.

Näistä ensimmäinen tutkimusaihe perustuu suoraan haastattelussa esiin tulleeseen tarpeeseen ja sikäli kompetenssi työn sisällön ohjaamiseen ja työn 2. ohjaajaan olisi luontevasti saatavilla Puolustusvoimien logistiikkalaitokselta. Toinen tutkimusaihe muotoutuu tässä tutkimustyössä löydettyjen osaamispuutteiden merkittävyyden arvioinnista, arvioinnin perusteella tehtävistä johtopäätöksistä ja niiden perusteella tehtävästä opetussuunnitelmien päivitystarpeen arvioinnista. Kolmannen tutkimusaiheen tavoite on selvittää mitkä ovat suurimmat osaamispuutteet, joissa kumppanuussopimusten laadinnan ja vaatimusten asettelun opetusta tulisi kehittää.

LÄHTEET

- [1] PVOHJE TEVA 002 – PELOGOS SOTATALOUSSOPIMUS, PVOHJE TEVA 002 – PELOGOS, HE1470. Helsinki: Pääesikunta, 16.12.2008. (10).
- [2] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [3] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [4] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [5] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [6] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [7] Valtiontalouden tarkastusvirasto. *Ruokahuollon ja terveydenhuollon rakennemuutokset Puolustusvoimissa*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy, 2011. 162 s. ISBN 978-952-499-165-0 (nid.)
- [8] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [9] Valtiontalouden tarkastusvirasto. *Ruokahuollon ja terveydenhuollon rakennemuutokset Puolustusvoimissa*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy, 2011. 162 s. ISBN 978-952-499-165-0 (nid.)
- [10] Tahvanainen, A. Kunnossapidon strategisen kumppanuuden henkilöstövaikutukset. Tutkimustyö. Helsinki, 2010. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. 41 s.
- [11] Puolustusministeriö. Puolustushallinnon kumppanuus. 20 s. ISBN: 978-951-25-2231-6
- [12] Puolustusministeriö. Puolustushallinnon kumppanuus. 20 s. ISBN: 978-951-25-2231-6
- [13] Kämäri, V. Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen. Väitöskirja. Lappeenranta, 2010. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 408. 375 s.
- [14] Tahvanainen, A. Kunnossapidon strategisen kumppanuuden henkilöstövaikutukset. Tutkimustyö. Helsinki, 2010. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. 41 s.
- [15] Puolustusministeriö. Puolustushallinnon kumppanuus. 20 s. ISBN: 978-951-25-2231-6

- [16] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [17] PVOHJE TEVA 002 – PELOGOS SOTATALOUSSOPIMUS, PVOHJE TEVA 002 – PELOGOS, HE1470. Helsinki: Pääesikunta, 16.12.2008. (10).
- [18] PVOHJE TEVA 002 – PELOGOS SOTATALOUSSOPIMUS, PVOHJE TEVA 002 – PELOGOS, HE1470. Helsinki: Pääesikunta, 16.12.2008. (10).
- [19] Krogars, M. *Tulosajattelu puolustushallinnossa*. 1. painos. Helsinki: Hakapaino Oy, 2000. 148 s. ISBN 951-25-1138-X.
- [20] Laatiija on tuntematon sotatalouden opettajaryhmän jäsen. Suorituskyvyn suunnittelu ja rakentaminen 4EUK1.6. Helsinki. Kevät 2014. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esitysmateriaali. 13 kuvaa.
- [21] Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2005. 436 s. ISBN 951-26-5113-0.
- [22] Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2005. 436 s. ISBN 951-26-5113-0.
- [23] Puolustusvoimat. *Kenttäohjesääntö, yleinen*. 1. painos. Tampere: Juvenes Print Oy, 2014. 57 s. ISBN ei ole.
- [24] Puolustusvoimat. *Kenttäohjesääntö, yleinen*. 1. painos. Tampere: Juvenes Print Oy, 2014. 57 s. ISBN ei ole.
- [25] Patria [Verkkajulkaisu]. Patria Oyj. [Viitattu 20.1.2015] Saatavissa: <http://patria.fi/fi/patria/liiketoiminnot/aviation>
- [26] Puolustusvoimat. *Kenttäohjesääntö, yleinen*. 1. painos. Tampere: Juvenes Print Oy, 2014. 57 s. ISBN ei ole.
- [27] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [28] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [29] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [30] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [31] Puolustusministeriö. Puolustushallinnon kumppanuus. 20 s. ISBN: 978-951-25-2231-6

- [32] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [33] Kämäri, V. Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen. Väitöskirja. Lappeenranta, 2010. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 408. 375 s.
- [34] Raatikainen, A. Opinnäytetyön kysymykset. Helsinki 15.1.2015, Maanpuolustuskorkeakoulu. Sähköposti.
- [35] Raatikainen, A. Opinnäytetyön kysymykset. Helsinki 15.1.2015, Maanpuolustuskorkeakoulu. Sähköposti.
- [36] Raatikainen, A. Opinnäytetyön kysymykset. Helsinki 15.1.2015, Maanpuolustuskorkeakoulu. Sähköposti.
- [37] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [38] PVHSMK – PE PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKA 2015, PVHSMK – PVLOG001, HJ1431. Helsinki: Pääesikunta, 27.12.2013. (71).
- [39] Paavola, A. Majuri, sotatalouden opettaja, Maanpuolustuskorkeakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [40] Jokitalo, J. Kapteeni, johtamisopin pääopettaja, Ilmasotakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [41] Jokitalo, J. Kapteeni, johtamisopin pääopettaja, Ilmasotakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [42] Ilmasotakoulu. Ilmasotakoulu [verkkójulkaisu]. Puolustusvoimat. Julkaistu 20.10.2009, päivitetty 17.3.2013. [Viitattu 22.1.2015] Saatavissa: <http://www.puolustusvoimat.fi>
- [43] Paavola, A. Majuri, sotatalouden opettaja, Maanpuolustuskorkeakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [44] Paavola, A. Majuri, sotatalouden opettaja, Maanpuolustuskorkeakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [45] Jokitalo, J. Kapteeni, johtamisopin pääopettaja, Ilmasotakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [46] Jokitalo, J, Sopanen, M. Kyselytutkimus, tammi - helmikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.

- [47] Jokitalo, J. Kapteeni, johtamisopin pääopettaja, Ilmasotakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [48] Jokitalo, J. Kapteeni, johtamisopin pääopettaja, Ilmasotakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [49] Jokitalo, J. Kapteeni, johtamisopin pääopettaja, Ilmasotakoulu. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [50] Sopenen, M. Everstiluutnantti, logistiikan pääopettaja, Maanpuolustuskorkeakoulu. Kyselytutkimus, helmikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [51] Ylitalo, J-M. Insinöörieverstiluutnantti, Puolustusvoimien logistiikkalaitos. Haastattelu, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [52] Karva, A, Mäkipirtti, I, Ylitalo, J-M. Tutkimusaineisto, tammikuu 2015. Aineisto on tutkijan hallussa.
- [53] Ylitalo, J-M. Insinöörieverstiluutnantti, Puolustusvoimien logistiikkalaitos. Haastattelu, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [54] Mäkipirtti, I. Insinööriyliluutnantti, Puolustusvoimien logistiikkalaitos. Kyselytutkimus, tammikuu 2015. Vastaukset ovat tutkijan hallussa.
- [55] Karva, A, Ylitalo, J-M. Tutkimusaineisto, tammikuu 2015. Aineisto on tutkijan hallussa.
- [56] Karva, A, Mäkipirtti, I, Ylitalo, J-M. Tutkimusaineisto, tammikuu 2015. Aineisto on tutkijan hallussa.
- [57] Karva, A, Mäkipirtti, I, Ylitalo, J-M. Tutkimusaineisto, tammikuu 2015. Aineisto on tutkijan hallussa.
- [58] Karva, A, Mäkipirtti, I, Ylitalo, J-M. Tutkimusaineisto, tammikuu 2015. Aineisto on tutkijan hallussa.
- [59] Karva, A, Mäkipirtti, I, Ylitalo, J-M. Tutkimusaineisto, tammikuu 2015. Aineisto on tutkijan hallussa.
- [60] Kunnossapidon strateginen kumppanuussopimus Puolustusvoimien ja Millog Oy:n välillä, 26.9.2014