

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

KEINOJA KAIHTAMATTA – ALIUPSEERIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PANSsarIPRIKAATISSA

Esiupseerikurssin tutkielma

Kapteeni
Pasi Aro

Esiupseerikurssi 66
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2014

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Esiupseerikurssi 66	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Kapteeni Pasi Aro	
Tutkielman nimi KEINOJA KAIHTAMATTA – ALIUPSEERIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PANS-SARIPRIKAATISSA	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2014	Tekstisivuja 31 Liitesivuja 11
TIIVISTELMÄ <p>Puolustusvoimia on alettu kehittää oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti vuositu- hannen alussa. Kehitystyön tuloksena on syntynyt muun muassa osaamisen kehittämisen stra- tegia vuonna 2004. Strategiassa määritettiin keinovalikoima, jota tulisi hyödyntää henkilös- tön osaamisen kehittämisessä. Uusimuotoisen aliupseeriston muodostaminen käynnistettiin 2000-luvun puolivälissä teknistyvien asejärjestelmien käyttö- ja koulutushenkilöstön tarpeen vuoksi. Lisäksi aliupseereita tarvittiin opistoupseerien korvaajiksi heidän eläköitymisen myö- tä. Aliupseerit ja puolustusvoimat ovat haasteen edessä: Kuinka ammattitaitoinen kouluttaja- henkilöstö taataan sukupolvenvaihdon myötä?</p> <p>Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää, miten osaamisen kehittämisen keinovali- koimaa hyödynnetään Panssariprikaatissa aliupseerien osaamisen kehittämiseksi. Tutki- musongelma pyritään ratkaisemaan seuraavien alaongelmien avulla:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Miten aliupseerien osaamisen kehittäminen on ohjeistettu Puolustusvoimissa?2. Miten aliupseerien osaamisen kehittämistä voidaan kehittää Panssariprikaatissa? <p>Tutkimusongelmaa lähestyttiin sekä päälliköiden, että aliupseerien näkökulmasta. Tutkimus- aineistona käytettiin puolustusvoimien dokumentaatiota osaamisen kehittämisestä sekä em- piiristä aineistoa. Empiirinen aineisto kerättiin sähköpostikyselyllä ja teemahaastatteluilla. Analysointi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että Pääesikunnassa määritetty osaamisen kehittämisen keinovalikoima ja oppivan organisaation käsitteet eivät jalkaudu aliupseerien osaamisen kehittämisen ohjeistuksessa Panssariprikaatissa perusyksikköön asti. Ne jäävät Pääesikuntatason asiakirjoihin. Kyselyn ja haastattelun pohjalta voidaan tulkita, että eri kei- noja kuitenkin hyödynnetään aliupseerien osaamisen kehittämisessä tutkituissa perusyksik- köissä. Panssariprikaatin esikunnalta toivottiin olevan aktiivisempi niin koulutustapahtumista informoinnin, kuin koulutuksen järjestämisenkin osalta. Suurimpana haasteena osaamisen kehittämiselle nähtiin käynnissä oleva puolustusvoimauudistus. Aliupseereiden kouluttami- nen nähdään turhaksi, koska työsuhteen päättymistä pidetään todennäköisenä.</p>	
AVAINSANAT Aliupseerit, osaaminen, työssäoppiminen, oppiva organisaatio	

TUTKIELMAN SISÄLLYSLUETTELO

1	ALIUPSEERISTO – TULEVAISUUDEN AMMATTILAISET	1
2	KOKONAISVALTAISIA TEORIOITA SIVILISTÄ PUOLUSTUSVOIMIIN	3
2.1.	TEORIAA JA KÄYTÄNTÖÄ	4
2.2.	YHTEENVETOA TEORIOISTA	8
3	TUTKIMUSONGELMAT JA MENETELMÄT	10
3.1.	TUTKIMUSTILANNE	10
3.2.	TUTKIMUSONGELMAT	11
3.3.	OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA KEINOVALIKOIMAN KAUTTA PANSsarIPRIKAATTIIN	11
3.4.	KEINOVALIKOIMAN SANAKIRJA	11
3.5.	KYSELLEN JA HAASTATELLEN	12
3.6.	ANALYYSISTÄ TULKINTAAN	14
4	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN OHJEISTUS PUOLUSTUSVOIMISSA.....	15
4.1.	PÄÄESIKUNNASSA STRATEGIOISTA NORMEIKSI.....	15
4.2.	PUOLUSTUSHAARAESIKUNNAN OHJAUS JA TARKENNUKSET	16
4.3.	PAIKALLISTASON YKSITYISKOHTAINEN OHJAUS	17
4.4.	KATTAVA OHJEISTUS – JALKAUTTAMINEN ONTUU	18
5	LAAJASTI HYÖDYNNETTY KEINOVALIKOMA – TAIDOLLA VAI TUURILLA	19
5.1.	LAADUKKAAT KOULUTUSTAPAHTUMAT	19
5.2.	ITSEOPISKELU OMALLA VASTUULLA.....	21
5.3.	TYÖNOHJAUS – TAISTELU RESURSSEJA VASTAAN.....	21
5.4.	VAIHDETAANKO TEHTÄVÄÄ VAI HARJAANNUTAANKO?.....	22
5.5.	VALMENNUS JA MENTOROINTI – OSAAMISTA NOPEUTTAVANA JA HIDASTAVANA TEKIJÄNÄ	23
5.6.	PARASTA MITÄ VOI OLLA – TUTOROINTI.....	24
5.7.	DOKUMENTOIMATTOMAT KÄYTÄNTEET.....	25
5.8.	PUOLUSTUSVOIMIEN ULKOPUOLINEN KOULUTUSTARJONTA – LÄHES HYÖDYNTÄMÄTÖN RESURSSI?...	26
5.9.	APUA, ESIKUNTA, APUA!	26
6	KEINOVALIKOMASTA OPPIVAAN ORGANISAATIOON	28
6.1.	TUTKIMUSKYSYMYKSIIN VASTAAMINEN	28
6.2.	TULOKSET JA TEORIA	28
6.3.	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA	30
6.4.	JATKOTUTKIMUKSEN SUUNTAAMINEN	31
	LÄHTEET	32
	LIITTEET.....	36

KEINOJA KAIHTAMATTA – ALIUPSEERIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PANSsarIPRIKAATISSA

1 ALIUPSEERISTO – TULEVAISUUDEN AMMATILAISET

Uusimuotoinen aliupseeristo perustettiin puolustusvoimiin 2000-luvun puolivälissä (VNS 6/2004, 113; Pääesikunta 2006a; Pääesikunta 2006b). Aliupseeriston perustamisen tarkoituksena oli saada henkilöstöä muun muassa teknisten asejärjestelmien käyttöön ja kouluttajiksi (VNS 6/2004, 113). Aliupseeriston koulutusjärjestelmän keskeinen osa on ammatillisen osaamisen kehittäminen. Joulukuussa 2006 julkaistun suunnittelukäskyn myötä käynnistyi aliupseerien osaamisen kehittäminen, jonka toteutuminen todennettiin vuonna 2010 Pääesikunnan henkilöstöosaston tarkastus- ja seurantakäynnein Puolustusvoimien koulutuspäällikön johdolla. (Pääesikunta 2006b; Pääesikunta 2010a).

Töihin tullessaan aliupseerilla on taustallaan vain varusmiespalvelus, joten osaamisen tehokkaalle kehittämiselle on tarvetta. Tulevaisuudessa aliupseerit kantavat suurimman vastuun Puolustusvoimien ydintehtävästä, varusmieskoulutuksesta. Tällöin on tärkeää, että varusmiehiä kouluttaa mahdollisimman ammattitaitoinen henkilöstö.

Puolustusvoimien kehittäminen oppivaksi organisaatioksi aloitettiin vuosituhaten alusta alkaen (Peltoniemi 2007, 148; VNS 6/2004, 114; Pääesikunta 2005, 5). Kehitystyön yhtenä tuloksena Pääesikunta on laatinut palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategian. Siinä on määritetty keinovalikoima, jota on hyödynnettävä laajamittaisesti henkilöstön osaamisen kehittämisessä (Pääesikunta 2004, 9). Keinovalikoimaa laajasti hyödyntämällä on mahdollisuus kehittää yksilön ja sitä kautta koko organisaation osaamista.

Toisena keskeisenä tuloksena kehitystyössä luotiin Puolustusvoimiin yhteinen oppivan organisaation kieli (Peltoniemi 2007, 155). Käsitteiden määrittämisen avulla mahdollistetaan oppivan organisaation mallin jalkautuminen koko organisaatioon (Peltoniemi 2007, 201; Moilanen 2001b, 43).

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten aliupseerien osaamisen kehittäminen Panssariprikaatissa toteutuu ja mitä eri osaamisen kehittämisen keinoja siinä käytetään. Tutkimuksessa selvitetään, myös miten Panssariprikaatissa voitaisiin tukea osaamisen kehittämistä paremmin. Tutkimusongelmia lähestytään perusyksiköiden päälliköiden ja ammattialiupseereiden näkökulmasta. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään teoreettisen perustan tutkittavaan aiheeseen. Kolmannessa luvussa pureudutaan tutkimusongelmiin aikaisempine tutkimuksineen ja määritelmineen sekä kuvataan käytetyt tutkimusmenetelmät perusteluineen. Neljäs luku käsittelee Puolustusvoimien ohjeistusta aliupseerien osaamisen kehittämisestä Pääesikunnasta joukko-osastoon. Viidennessä luvussa perehdytään saatuihin tuloksiin ja vastataan pääosaan tutkimuskysymyksistä. Viimeisessä luvussa esitellään keskeiset johtopäätökset, teorian ilmentyminen tuloksissa sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 KOKONAISVALTAISIA TEORIOITA SIVIILISTÄ PUOLUSTUSVOIMIIN

Puolustusvoimien kehitys osana muun yhteiskunnan kehitystä on johtanut tällä vuosituhanella siihen, että oppimiskulttuurissa on siirrytty kohti oppivan organisaation mallia (Peltoniemi 2007, 148; Pääesikunta 2004, 1; Pääesikunta 2005, 5). Pääesikunnan laatimat Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (2005) ja Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia (2004) ovat pohjana osaamisen kehittämislle Puolustusvoimissa. (Halonen 2007, 62-63.) Näiden dokumenttien sisältöön palaan luvussa neljä.

Oppivasta organisaatiosta on muodostettu lukuisia teorioita. Tämän tutkielman pohjaksi olen valinnut Rainer Peltoniemen (2007) väitöskirjaan perustuvan teorian. Peltoniemen luoma oppivan organisaation systeemi on teorianmalli, joka on syntynyt kokonaisnäkömyksenä useista eri malleista. Systeemin hän on integroinut Puolustusvoimiin huomioiden jo silloisen toimintamäärärahojen vähyyden ja organisaatiomuutoksen. (Peltoniemi 2007, 100.) Tästä voidaan päätellä, että malli on sovellettavissa hyvin nykyiseenkin tilanteeseen.

Teoriaosuudessa käsittelen lisäksi Raili Moilasan (2001a, 2001b), Peter M Sengen (1990) sekä Pekka Halosen (2007) näkömyksiä oppivasta organisaatiosta. Moilaseen päädyin, koska hän on käyttänyt teorianmuodostuksessaan Peltoniemen tavoin useita oppivan organisaation teoreetikkoja. Moilanen ja Senge edustavat kokonaisvaltaista näkömystä, mikä onkin tarpeen asian laajuuden ja monimuotoisuuden vuoksi (Moilanen 2001a, 72-73). Moilasan (2001a) luomassa mallissa painotetaan selkeämmin käytäntöä sekä organisaation ja yksilön kehittämistä samanaikaisesti. Senge (1990) puolestaan korostaa enemmän yksilön tai organisaation ajattelun kehitystä.

Halosen (2004 ja 2007) kautta pyrin tuomaan hieman Peltoniemestä poikkeavaa näkömystä Puolustusvoimista oppivana organisaationa. Peltoniemi (2007) on väitöskirjassaan käsitellyt Puolustusvoimia oppivana organisaationa laajemmin kuin Halonen (2007). Toisaalta Halosen väitöskirja käsittelee koulutuskulttuurin rakentumista Puolustusvoimissa. Hänen näkömystään Puolustusvoimista oppivana organisaationa on käsitelty lyhyesti jaotteluna yksilötasosta organisaatiotasoon (Halonen 2007, 60). Peltoniemi (2007) on puolestaan kuvannut laajasti oppivan organisaation syntymisprosessin Puolustusvoimissa. Tutkimuksessaan hän on muodostanut oppivan organisaation teorianmallin sekä Puolustusvoimiin soveltuvan määritelmän oppivasta organisaatiosta.

”Puolustusvoimien oppiva organisaatio on ”ajattelu- ja toimintatapamalli, jossa puolustusvoimat on toimintaympäristön muutosten ja tulevien haasteiden mukaan itseään uudistava, suorituskykyinen ja tehokas organisaatio.” (Peltoniemi 2007, 201.)

Sengen teos ”The fifth discipline” on yksi kuuluisimmista oppivaa organisaatiota käsittelevistä kirjoista (Sarala & Sarala 2003, 60). Senge (1990) on kirjassaan määrittänyt oppivan organisaation koostuvan viidestä osa-alueesta: itsehallinnasta (personal mastery), sisäisistä toimintaa ohjaavista malleista (mental models), yhteisestä visiosta (shared vision), tiimioppimisesta (team learning) ja systeemiajattelusta (systems thinking) (Senge 1990, 6-9.) Sengen (1990) mukaan kaikkia viittä osa-aluetta pitää kehittää kokonaisuutena. Jos yrityksellä on visio, muttei systeemiajattelua, se ei tiedä miten visio saavutetaan konkreettisesti. Toisaalta systeemiajattelu tarvitsee seurakseen kaikki neljä muuta. (Senge 1990, 12.) Mäkinen (2006) on korostanut, että systeemiajattelu sitoo yhteen neljä muuta osa-aluetta. Systeemiajattelun avulla on mahdollista hahmottaa kokonaisuus. Esimerkiksi organisaation systeemi ei ole vain organisaatiokaavio tai työnkulkukaavio. Systeemi on vuorovaikutusmalli, joka koostuu edellä mainittujen lisäksi myös näkymättömistä kokonaisuuksista kuten asenteista ja odotuksista. (Mäkinen 2006, 50-51; vrt. Sarala & Sarala 2003, 60.)

2.1. Teoriaa ja käytäntöä

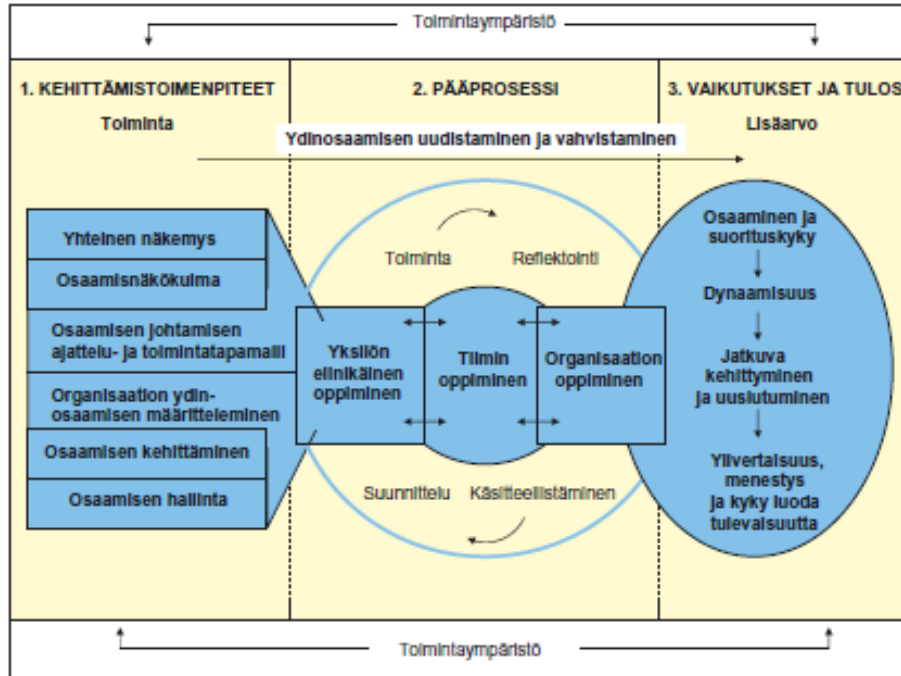
Peltoniemi (2007) on siis väitöskirjassaan kuvannut oppivan organisaation systeeminä, joka koostuu kehittämistoimenpiteistä, pääprosesseista ja tuloksista (kuva 1). Kehittämistoimenpiteillä ymmärretään käytännön toiminta, jolla oppivan organisaation systeemi rakennetaan. Pääprosesseista tärkein on oppimisprosessi, joka koostuu yksilön, tiimin ja organisaation oppimisesta. Oppimisprosessin avulla vahvistetaan organisaation ydinsaamista. (Peltoniemi 2007, 198.) Hyvään lopputulokseen päästään organisaatiossa sen dynaamisuuden, joustavuuden ja ylivertaisen suorituskyvyn avulla (Peltoniemi 2007, 98).

Peltoniemi (2007) jakaa osaamisenmäärittelyyn, eri tasoilla toteutettavaksi:

- ydinsaamisalueet: Puolustusvoimien johto tai Pääesikunta
- osaamisalueet: kehittämisohjelmien omistajat, puolustushaarat tai tulosityksiköt
- osaamisluelet: yksilöt tulosityksiköissä.

Peltoniemi (2007) toteaaakin, että oppivassa organisaatiossa oppimisen tärkein tehtävä on vahvistaa organisaation ydinsaamista. Oppimisen tulee tapahtua yksilötasolta ryhmätasolle, josta se jalostuu organisaatiotason oppimiseksi. (Peltoniemi 2007, 160-166.)

Sengen (1990) mukaan *itsehallinnan* avulla ihmisellä on selkeä visio, johon käyttää energiansa. Itsehallinta on oppivan organisaation henkinen kulmakivi, koska sen avulla ihminen sitoutuu elinikäiseen oppimiseen. (Senge 1990, 7-8). Organisaatiot oppivat vain yksilöiden oppimisen kautta (Senge 1990, 139).



Kuva 1. Oppivan organisaation systeemi (Peltoniemi 2007, 95)

Halonen (2007) tukee Peltoniemen mukaista oppivan organisaation kolmijakoa. Ero on vain keskimmäisen tason nimeämisessä. Halosen kolmijako on: organisaatiotaso, työyhteisötaso ja yksilötaso (Halonen 2007, 62). *Organisaatiotason* tehtävänä on tulevaisuuden hahmottaminen ja muutostarpeiden tunnistaminen. Näistä syntyvät visiot, joiden saavuttamiseksi luodaan toimintastrategiat. Puolustusvoimissa organisaatiotasona voidaan pitää Pääesikuntaa ja puolustushaaraesikuntia. *Työyhteisötason* tarkoituksena on varmistaa yksilön oppimisedellytykset. Tällä tasolla on tunnistettava yksilöiden oppimistarpeet ja oppimista on tuettava. (Halonen 2004, 15-16.) Halosen (2007) mukaan työyhteisötasolla Puolustusvoimissa tarkoitetaan joukko-osastoja ja perusyksiköitä (Halonen 2007, 63). Niissä molemmissa vaikutetaan konkreettisesti yksilön oppimiseen. Kolmantena tasona Halonen (2007) on maininnut *yksilötason*. Yksilötason tavoitteena on yksinkertaisesti oppiminen, jonka avulla yksilön osaaminen kehittyy ja tällä tavoin vaikuttaa koko organisaatioon (Halonen 2004, 16). Yksilön oppiminen vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin, mikä puolestaan parantaa henkilöstön muutosvalmiutta. Yksilöiden tulee ymmärtää, että oma osaamisen kehittäminen on osa työyhteisön tavoitteita. (Halonen 2007, 64.)

Senge (1990) korostaa *tiimioppimisen* tärkeyttä osana oppivaa organisaatiota. Tiimioppimisen avulla joukosta voidaan saada irti enemmän kuin jokaisesta tiimin jäsenestä erikseen. Jos tiimit eivät opi, organisaatio ei opi. Tiimioppiminen kehittää näkemään omien näkökulmien takana olevan suuremman kuvan. (Senge 1990, 9-12.) Mäkinen (2006) on huomionnut, että Senge on myöhemmin painottanut kuitenkin enemmän organisaation oppimista kuin tiimioppimista (Mäkinen 2006, 52). Peltoniemen (2007) näkemyksen mukaan tiimioppiminen toimii välittäjänä yksilön oppimisen ja organisaation oppimisen välillä (Peltoniemi 2007, 97).

Moilanen (2001a) on toisaalta jakanut oppivan organisaation kahtia, organisaatiotasoon ja yksilötasoon. Molemmat tasot koostuvat samanlaisista osatekijöistä (kuva 2). (Moilanen 2001a, 73-74.) Organisaatiotasolla Moilanen (2001b) on ymmärtänyt laajoja järjestelmiä, jotka eivät ole yhden esimiehen tai työn tekijöiden vastuulla. Yksilötasolla asioita katsotaan työntekijän näkökulmasta (Moilanen 2001b, 42).

<p>Organisaatiotaso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen 2. Yhteinen suunta 3. Esteiden tunnistaminen 4. Keinojen rakentaminen 5. Arviointi ja palkitseminen <p>Yksilötaso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen 2. Yksilön motiivi ja tavoitteet 3. Esteiden tunnistaminen 4. Keinojen valinta 5. Yksilöiden itsearviointi ja ryhmäarviointi.
--

Kuva 2. Oppivan organisaation osatekijät (mukailtu: Moilanen 2001a, 75)

Peltoniemi (2007) on maininnut, että yhtenä oppivan organisaation kehittämisen periaatteena on osaamisen johtamisen integrointi osaksi organisaation muuta johtamista ja osaamisnäkökulma tulee olla osana organisaation kokonaistoimintaa (Peltoniemi 2007, 96). Moilanen (2001a) tukee tätä. Hänen määrittelemän *rakenteiden ja systeemien tietoisella johtamisella* tarkoitetaan, että organisaation johdon on luotava mahdollisimman hyvä oppimisympäristö työyhteisöön (vrt. Ritala & Tarvainen, 1991, 16). Tässä pyritään kehittämään organisaation rakenteellisia tekijöitä. Pelkästään yksilöitä tukemalla organisaatio ei kehity. Oppiva organisaatio ei toisaalta synny itsestään, vaan se edellyttää koko organisaation ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. (Moilanen 2001a, 86-87.) *Ihmisten oppimisen johtamisella* Moilanen (2001a) ymmärtää kaikki toimenpiteet, joilla heidän oppimistaan tuetaan. Oppimisen johtaminen liittyy olennaisesti yksilötason muihin osatekijöihin. Oikealla oppimisen johtamisella organisaatio selviää paremmin muutoksista. (Moilanen 2001a, 123-124.)

Moilasan (2001a) mukaan organisaatiossa pitää olla riittävän laaja oppimisen keinovalikoima, jotta joka tilanteeseen ja jokaiselle henkilölle löytyisi sopiva tapa oppia. Erilaisia keinoja voivat olla muun muassa sisäinen tai ulkoinen koulutus, työssä oppiminen ja toisilta oppiminen. Moilanen (2001a) korostaa työn ja oppimisen yhdistämistä yhtenä parhaista oppimisen keinoista. (Moilanen 2001a, 95-96.) Yksilötasolla korostuu enemmänkin yksilön oma aktiivisuus eri keinojen hyödyntämisessä (Moilanen 2001a, 142-149).

Peltoniemen (2007) synteessin mukaisesti oppivan organisaation kehitystä tukee yhteisen näkemyksen saavuttaminen ja integrointi osaksi organisaation muuta toimintaa (Peltoniemi 2007, 96). Moilasan (2001a) käsitys on samankaltainen. Hän tarkoittaa *yhteisellä suunnalla* organisaation strategiaa ja visiota tulevaisuudestaan. Tarkoituksena on muodostaa raamit organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. Yksilöiden sitouttamisella strategian laadintaprosessiin, organisaation ja yksilöiden kehitys saadaan tukemaan toisiaan. Yhteistä suuntaa voidaan luonnehtia jaetuksi käsitykseksi organisaation tulevaisuudesta. (Moilanen 2001a, 88-89.)

Senge (1990) korostaa myös tärkeänä osa-alueena oppivassa organisaatiossa *yhteistä visiota*, koska siten koko yrityksen henkilöstö sitoutetaan yhteiseen päämäärään. Selkeän yhteisen vision omaavassa organisaatiossa henkilöstö haluaa oppia omasta halustaan. (Senge 1990, 9.) Ritala ja Tarvainen (1991) ovat niin ikään korostaneet, että hyvän lopputuloksen edellytys on yksilön tietoisuus organisaation toiminta-ajatuksista ja tavoitteista (Ritala & Tarvainen 1991, 16).

Yksilön motiivi ja tavoitteet (suunta) ovat Moilasan (2001a) käsityksen mukaan tekijöitä, jotka saavat yksilön innostumaan uuden oppimisesta ja viemään oppimisprosessin loppuun. Jokaisen omista lähtökohdista tapahtuva (sisäinen) motivoituminen on perusta oppimiselle. Sisäistä motivaatiota voidaan ruokkia ulkoisella motiivilla esimerkiksi palkkioin mutta pelkästään sillä ei päästä hyvään lopputulokseen. (Moilanen 2001a, 125-128.) Esimiehen ja alaisen yhteistoiminnassa laatimat tavoitteet lisäävät yksilön motivaatiota (Moilanen 2001a, 133).

Ritala ja Tarvainen (1991) ovat huomioineet myös sisäisen motivaation merkitystä oppimisessa. Oppijan tulisi itse havaita tiedollinen tai taidollinen puute osaamisessaan, mikä puolestaan herättää halun puutteen korjaamiseksi (Ritala & Tarvainen 1991, 10). Sarala ja Sarala (2003) ovat korostaneet Sengen (1990) opeista, että oppivassa organisaatiossa työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan oppimiseensa. Heidän tulee myös pyrkiä koko ajan parantamaan omaa toimintaansa. Johdon tulee luoda resurssit oppimiselle (Sarala & Sarala 2003, 61).

Senge (1990) korostaa yhtenä oppivan organisaation osa-alueena *toimintaa ohjaavia malleja*. Ne ovat usein sisäänrakennettuja oletuksia ja yleistyksiä, jotka vaikuttavat maailmakäsitykseen ja käytökseen. Kehittämällä toimintaa ohjaavia mallejamme avaamme ajattelumme ymmärtämään asioita toisin (Senge 1990, 8-12). Sarala ja Sarala (2003) ovat huomioineet Sengen (1990) mukaisesti, että toimintaa ohjaavat mallit ovat usein tiedostamattomia ajattelutapoja, miten asioiden pitäisi olla. Tällaiset mallit saattavat estää toiminnan kehittämisen (Sarala & Sarala 2003, 61). Moilanen (2001a) on tuonut saman asian esiin termillä *esteiden tunnistaminen*. Hänen mukaansa esimerkiksi ajanpuute on merkittävin este oppimiselle, koska toimintaa ei ehditä analysoida. (Moilanen 2001a, 93.)

Moilanen (2001a) korostaa, että *arviointi ja palkitseminen* ovat oppivassa organisaatiossa merkittävä kokonaisuus, joka monesti jää huomiotta. Toiminnan tuloksellisuutta mitataan paljonkin mutta organisaation oppimisen mittaaminen on harvinaisempaa. Työilmapiirikyselyt ja kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä voivat olla hyviä arviointityökaluja. (Moilanen 2001a, 103-106 ja 150.)

2.2. Yhteenvetoa teorioista

Tähän tutkielmaan valitsemani teoriat oppivasta organisaatiosta sisältävät paljon samoja piirteitä, jotka on esitetty eri tavoin. Kaikissa käsitellyissä teorioissa oppiva organisaatio koostuu sekä yksilöistä että organisaatiosta. Puolustusvoimissa organisaatiotasosta on irrotettu vielä työyhteisö- tai tiimitaso erikseen. Kaikkia tasoja tulee kehittää, että voidaan edetä kohti laadukasta oppivaa organisaatiota. Puolustusvoimissa kolmijako puoltaa mielestäni paikkaansa kun puhutaan käytännön toimista. Tällöin kaikkien on helpompi ymmärtää vastuutahot. Oppivan organisaation teorian kannalta puolestaan jako yksilö- ja organisaatiotasoon on riittävä, koska organisaatioita on erikokoisia ja isot organisaatiot koostuvat pienemmistä organisaatioista.

Tässä tutkimuksessa käsitellyistä malleista on löydettävissä seuraavat yhteiset piirteet:

- elinikäinen oppiminen
- tiimioppiminen
- organisaation ja yksilön yhteinen visio
- oppimisen tukeminen organisaatiossa
- yksilöt ovat motivoituneita
- työn ja oppimisen yhdistäminen organisaatiossa
- yksilöiden vaikutusmahdollisuus oppimiseensa
- oppimisen esteiden minimointi.

Kuten aikaisemmin totesin, oppivasta organisaatiosta on paljon eri teorioita. Tässä tutkielmassa käsittelemäni teorioista on löydettävissä hyvin paljon samoja piirteitä, oli sitten kyse oppivan organisaation systeemistä, timantista tai muusta vastaavasta. Se johtunee osin siitä, että Moilasen (2001), Peltoniemen (2007) ja Halosen (2007) tutkimusten teoriapohjana on käytetty samojen oppivan organisaation pioneerien, mukaan luettuna Sengen (1990), näkemyksiä. Vaikka malleja on paljon muitakin, uskon että niistä kaikista on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä, koska kaikilla on lopulta yhteinen tavoite.

3 TUTKIMUSONGELMAT JA MENETELMÄT

3.1. Tutkimustilanne

Yliluutnantti Matti Parviainen on laatinut Maanpuolustuskorkeakoululle 2013 pro gradu - tutkielman *Osataanko osaamista johtaa?– Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus perusyksikön päällikköjen ja ammattialiuipseerien kokemuksista osaamisen johtamisesta Panssariprikaatissa*. Tutkimuksessa tarkastellaan kuinka aliuipseerien osaamisen johtaminen on toteutettu Panssariprikaatissa aliuipseereiden ja päälliköiden näkökulmasta. Osaamisen johtamiseen kuuluvat osaamisen kehittäminen ja osaamisen hallinta. (Parviainen 2013.)

Esiupseerikurssi 65:llä yksi työryhmä on laatinut Maanpuolustuskorkeakoululle sotilaspedagogiikan ryhmätutkimuksen *Aliupseerien työssäoppimisen toteuttaminen ja ohjaus Panssariprikaatissa* vuonna 2013. Tutkimuksessa selvitetään aliuipseerien osaamisen kehittymistä SAMOK1:en asti. Tutkimuksessa on keskitytty osaamisen kehittämisen osalta työssä oppimiseen. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013.)

Yliluutnantti Sampo Sipari on laatinut vuonna 2011 Maanpuolustuskorkeakoululle pro gradu tutkielman *Perusyksikön odotukset kranaatinheittimistön ammattialiuipseereille*. Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilökunnan odotuksia aliuipseereita kohtaan sekä aliuipseerien osaamisen kehittymistä ja sitoutumista työuraansa. (Sipari 2011.)

Yliluutnantti Risto Jäntti on laatinut vuonna 2011 Maanpuolustuskorkeakoululle pro gradu tutkielman *Aliupseeriston osaamisen kehittämisen nykytila perus- ja yleistasolla (SAMOK 1 ja 2) Ilmasotakoulussa*. Työssään Jäntti keskittyy osaamisen kehittämisen osa-alueeseen ”työssä oppiminen” eikä niinkään kokonaisuutena osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa selvitettiin kuinka työpisteen esimies ja työpaikkaohjaaja kokivat työssä oppimisen ja sen ohjaamisen ja kuinka sitä tulisi kehittää.

Edellä mainitut tutkimukset eivät antaneet vastausta, mitä osaamisen kehittämisen menetelmiä Panssariprikaatissa on käytetty aliuipseerien työssä oppimisessa ja miten niitä on käytetty. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa mitä aliuipseerien osaamisen kehittämisen keinoja Panssariprikaatissa on hyödynnetty Pääesikunnan laatiman *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004-2017* (Pääesikunta, 2004) periaatteiden mukaisesti.

3.2. Tutkimusongelmat

Tutkimus on selvitys, jonka avulla saadaan yleiskuva asiasta. Pääongelmana on selvittää:

- Miten osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa hyödynnetään aliupseerien osaamisen kehittämiseksi Panssariprikaatissa?

Alaongelmina ovat:

- Miten aliupseerien osaamisen kehittäminen on ohjeistettu Puolustusvoimissa?
- Miten aliupseerien osaamisen kehittämistä voidaan kehittää Panssariprikaatissa?

3.3. Oppivasta organisaatiosta keinovalikoiman kautta Panssariprikaatiin

Puolustusvoimien tavoitteena on toimia oppivan organisaation periaattein. Osaamisen kehittäminen on keskeisessä roolissa oppivassa organisaatiossa (Pääesikunta, 2004. 7). Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä on osaamisen kehittäminen, jonka perusajatuksena on puolustusvoimien osaamistarpeiden ja yksilön oppimistarpeiden yhdistäminen. Osaamisen kehittämisen ohjeistusta tarkastelen Pääesikunnan, Maavoimien esikunnan ja Panssariprikaatin normien ja muiden ohjausasiakirjojen pohjalta. Käsittelen tutkimuksessani miten eri osaamisen kehittämisen keinoja on käytetty aliupseerien koulutuksessa Panssariprikaatissa yksiköiden päälliköiden ja aliupseerien kokemusten mukaan sotilasammattillisten opintojen yleiskursiin (entinen SAMOJ 2) mennessä.

3.4. Keinovalikoiman sanakirja

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan yksilön, tässä tapauksessa aliupseerin, tietojen ja taitojen järjestelmällistä kehittämistä Puolustusvoimien tarpeiden ja hänen oman näkemyksensä mukaisesti (vrt. Peltoniemi 2007, 92).

Osaamisen kehittämisen keinot on määritelty tässä tutkimuksessa seuraavasti:

1. Koulutus. Koulutuksella tarkoitetaan Puolustusvoimien sisäisiä koulutustilaisuuksia, tai toisten henkilöiden pitämiä opetustapahtumia, joilla edistetään osaamisen kehittymistä.
2. Itseopiskelu. Itseopiskelulla tarkoitetaan henkilön omatoimista tiedon (esim. kirjat ja dokumentit) tai taidon (käytännön harjoittelu) kehittämistä.

3. Työnohjaus. Työnohjauksella tarkoitetaan esimiesten tai työpaikkaohjaajan suorittamaa muodollista oppimisen ohjausta (kehityskeskustelut, työssä oppimisen suunnitelmat, henkilökohtaiset näyttösuunnitelmat).
4. Työkierto. Työkierrolla tarkoitetaan tilapäistä työskentelyä jossakin muussa tehtävässä kuin omassaan laajemman osaamisen saavuttamiseksi.
5. Harjaantuminen. Harjaantumisella tarkoitetaan mahdollisuutta kehittää osaamista toistamalla samoja tai samankaltaisia asioita uudelleen.
6. Valmennus ja mentorointi. Valmennuksella ja mentoroinnilla tarkoitetaan työyksikössä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä kokeneemman henkilön (työpaikkaohjaaja, yksikön päällikkö, vanhempi kouluttaja) ohjauksessa. Valmennus ja mentorointi eivät ole niin muodollisia keinoja kuin työnohjaus eli sen toteutumista ei välttämättä dokumentoida (vrt. työohjaus). Valmentaja tai mentori auttaa ohjattavaa löytämään oikeat ratkaisut tämän kanssa yhteistyössä.
7. Tutorointi. Tutoroinnilla tarkoitetaan osaamisen kehittämistä vertaisohjauksessa. Vertaisella käsitetään lähes saman työkokemuksen omaava, samaan henkilöstöryhmään kuuluva henkilö.
8. Parhaat käytännöt. Parhailta käytännöillä tarkoitetaan perusyksikössä, joukkoyksikössä tai joukko-osastossa parhaiksi tunnustettuja toimintatapoja, joita käytetään hyväksi aliupseerien osaamisen kehittämisessä.

3.5. Kysellen ja haastatellen

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, koska sen kohteena on yksittäinen tapaus rajatussa joukossa (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 125-126). Laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan asian merkityksiä (Jyväskylän yliopisto, KOPPA).

Keräsin tutkimustyötä varten tietoa kirjallisuudesta ja Puolustusvoimien (sis. PE, MAAVE, ja PSPR, JYKS) dokumenteista osaamisen kehittämisestä. Empiiristä osuutta varten pyysin Panssariprikaattia nimeämään kaksi päällikköä ja kaksi aliupseeria kustakin joukkoyksiköstä, että saisin mahdollisimman kattavan aineiston. Yhteensä kyselyn kohteena oli siis kahdeksan

päällikköä ja kahdeksan aliupseeria, jotka edustivat kattavasti Panssariprikaatin joukkoyksiköitä. Panssariprikaatissa on yhteensä viisi joukkoyksikköä, joista jätin Panssarikoulun tutkimuksen ulkopuolelle ja keskityin ”normaaliin” joukkotuotantoon osallistuviin joukkoyksiköihin. Perusyksiköitä kussakin joukkoyksikössä on kahdesta neljään kappaletta. Panssariprikaatin organisaatio on tutkimuksen liitteenä 1 (Panssariprikaati 2013).

Toteutin empiirisen osan ensimmäisen vaiheen loka-marraskuussa 2013 sähköpostikyselyllä, koska tällöin sain käytössä olevaan aikaan nähden kattavan vastaajajoukon tulokset (Hirsijärvi ym. 2005, 184). Tarkistin sähköpostikyselyn toimivuuden aluksi kurssitovereillani, että sain siitä mahdollisimman ymmärrettävän ja yksiselitteisen. Vastauslomakkeet pyysin palauttamaan yhteystiedoilla varustettuna, että pystyin tarvittaessa tarkentamaan annettuja vastauksia. Vastausaikaa kohdehenkilöillä oli kuukausi. Neljä henkilöä tarvitsi lisää aikaa vastaamiseen työkiireistä johtuen. Sähköpostikyselyyn vastasi joulukuun alkuun mennessä yhtä päällikköä lukuun ottamatta kaikki. Lomakekyselyä ei yleensä käytetä laadullisessa tutkimuksessa, mutta tässä tutkimuksessa sain valittua vastausten laadun perusteella haastatteluun henkilöt, joita asia kiinnostaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75). Lomakekyselyn avulla sain lisäksi määritettyä henkilöt, joilla vaikutti olevan suurin kokemus asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Empiirisen osuuden toisessa vaiheessa syvensin sähköpostikyselyn aineiston tietoja 8.1.2014 teemahaastatteluilla (Hirsijärvi ym 2005, 194). Valitsin teemahaastattelun, koska se helpottaa aineiston analyysiä jo valmiiksi ryhmiteltyjen kysymysten vuoksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Haastateltaviksi kutsuin kolme päällikköä ja viisi aliupseeria. Haastateltavat edustivat eri joukkoyksiköitä mahdollisimman kattavan aineiston saamiseksi. Haastattelurungon lähetin kohdehenkilöille kuukautta aiemmin, jotta heillä olisi aikaa perehtyä siihen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelurungon toimivuuden tarkastin esihaastattelulla, jonka toteutin kurssitoverilleni. Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, että sain suoritettua tiedonkeruun tehokkaasti. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 63). Haastattelupaikkana oli Panssariprikaatin esikunnan videoneuvottelutila. Tilan valitsin, koska se oli häiriötön, sinne oli kaikkien helppo tulla ja lisäksi se oli tilana puolueeton kaikkia haastateltavia kohtaan verrattuna siihen, että olisin suorittanut ryhmähaastattelun jossain perusyksikössä. Haastateltavat jaoin kahteen ryhmään, päälliköt ja aliupseerit, koska ryhmän koko pysyi tällöin pienempänä. (Hirsijärvi ym. 2005, 199-200.). Kaikki kutsutut saapuivat haastatteluun. Molemmat haastattelut kestivät noin 1 h 20 min.

3.6. Analyysistä tulkintaan

”Laadullisen analyysin tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (Jyväskylän yliopisto, KOPPA). Analysoinnissa perusmenetelmänä oli sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Analyysissä käytin teemoittelua, jossa esiinnoitteita asioita ryhmittelin aihepiireittäin. (Tuomi ym. 2009, 93.)

Dokumentit analysoin siten, että tarkastin eri johtamistasojen ohjeistuksen vastaavuuden. Kyselylomakkeet analysoin ja koostin niistä itselleni kaksi lomaketta, joista toinen aliupseerien vastauksista ja toinen päälliköiden vastauksista. Kyselylomakkeisiin sisältyneen SWOT-analyysin pohjalta koostin jokaisen menetelmän osalta vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Kyselylomakkeessa olleiden avointen kysymysten (kysymykset 10-15) vastaukset koostin vastaajien osalta kunkin kysymyksen alle ja tein niistä johtopäätökset.

Teemahaastattelun aineiston purkamisessa päädyin päätelmien ja teemojen koodaamiseen suoraan tallenteesta, koska tässä tutkimuksessa ei ole tarvetta keskusteluanalyysiin vaan pelkästään asiasisältöön. Lisäksi litteroin sana sanaisesti mielenkiintoisimmat ja merkityksellisimmät kommentit. Materiaalista oli lisäksi helppo tehdä päätelmiä suoraan, koska kysymyssarja oli ryhmitelty suoraan teemojen mukaisesti, haastattelut olivat lyhyitä ja haastateltavia oli vain muutamia. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 138-140). Haastateltavien tunnistamiseksi pyysin heitä sanomaan nimensä aina vastauksen alussa analysoinnin helpottamiseksi, vaikka tutkimusraportissa kaikkia käsitelläänkin nimettöminä. Teemahaastattelun osalta jaottelin vastaukset poimimalla jokaisen sanomisista varsinaisen asian kunkin teeman alle ja avoimet kysymykset suoraan kyseisen kohdan alle. Purettuani haastattelumateriaalin edellä kuvatulla tavalla, vertasin niitä haastattelun aikana tehtyihin muistiinpanoihini ja koostin niistä päätelmät. Analyysissä päättelylogiikka oli induktiivinen, jossa etenin yksittäisestä havainnosta yleistettävyyteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN OHJEISTUS PUOLUSTUSVOIMISSA

Aliupseeriston osaamisen kehittäminen käynnistyi 2006 Pääesikunnan antamalla osaamisen kehittämisen suunnittelukäskyllä. Käskyssä keskityttiin sotilasammattillisten opintojen suunnittelun ja toteutuksen ohjeistamiseen sekä annettiin puolustushaaroille eväitä jatkosuunnittelun pohjaksi. Pääesikunnan henkilöstöosasto toteutti 2010 Puolustusvoimien koulutuspäällikön johdolla tarkastus- ja seurantakäynnin, jonka perusteella tarkennettiin nykyistä ohjeistusta. (Pääesikunta 2006b; Pääesikunta 2010a.) Tässä luvussa selvitetään Puolustusvoimissa annettu ohjeistus aliupseerien osaamisen kehittämisestä ja siihen kiinteästi liittyvästä työssä oppimisesta.

4.1. Pääesikunnassa strategioista normeiksi

Pääesikunta vastaa osaamisen kehittämisen yleisistä tavoitteista ja järjestelmästä (Pääesikunta 2012, 17). Pääesikunnassa on laadittu henkilöstön koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä pitkän aikavälin strategiat ja näitä on täydennetty normeilla. Seuraavassa käsittelen lyhyesti näiden sisältöä.

Pääesikunnassa on laadittu vuonna 2004 *Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia*. Strategian mukaan osaamisen kehittämisen lähtökohtana on oppivan organisaation periaatteiden implementointi sekä puolustusvoimien ja yksilön osaamistarpeiden yhdistäminen. Oppiminen ja työyhteisön kehittäminen nähdään osana jokapäiväistä toimintaa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen päämääränä on varmistaa tarvittava sotilaallinen suorituskyky. Työssä oppimisen osuus muodostuu tärkeäksi osaksi koulutusta. (Pääesikunta 2004, 1-5). Asiakirjassa määritetään osaamisen kehittämisen keinot, joita on mahdollista käyttää prosessissa. Osaamisen kehittämisen keinoja ovat: koulutus, itseopiskelu, työnohjaus, työkierto, harjaantuminen, valmennus, mentorointi, tutorointi, parhaat käytännöt sekä Puolustusvoimien ulkopuolisen koulutustarjonnan hyödyntäminen (Pääesikunta 2004, 9).

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (2005) -asiakirjassa määritetään, että puolustusvoimien toimintakulttuuria kehitetään oppivan organisaation ja jatkuvan oppimisen periaattein. Tu-losyksiköissä laaditaan osaamistarvekartoitukset, jotka ovat perusteena henkilöstön osaamisen kehittämiselle. Koulutusjärjestelmästä pyritään tekemään joustava ja puolustusvoimien tarpeita vastaava. Työssä oppimista kehitetään ja kehityskeskusteluihin tulee sisällyttää oppimisen

suunnittelu ja oppimistavoitteiden määrittely. Myös muun yhteiskunnan koulutusta pyritään hyödyntämään. (Pääesikunta 2005, 5-7.)

Pääesikunnan määräys *Palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ohjaus*. Pääesikunta on määrittänyt, että kaikki osaamisen kehittäminen tapahtuu työnantajan tarpeesta normaali- ja poikkeusolojen edellyttämien osaamisvaatimusten ohjaamana (vrt. Pääesikunta 2010b, 4). Osaamisen kehittäminen on organisaation ja yksilön valmiuksien suunnitelmallista ohjaamista. (Pääesikunta 2012, 7-8). Uuteen tehtävään tultaessa työntekijälle laaditaan perehtymissuunnitelma, jonka avulla hän perehtyy organisaatioon ja saa työn tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Urasuunnitelmissa työntekijälle suunnitellaan tehtäviä työnantajan tarpeen mukaan hyödyntäen tämän osaamista, kokemusta, ominaisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia tuleviin tehtäviin. Vuotuisissa kehityskeskusteluissa määritetään henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman pohjalta, mitä osaamisen kehittämisen toimenpiteitä nykyinen tai tulevat tehtävät vaativat. Osaamisen kehittämisen suunnitelmassa tulee huomioida koko kehittämisen keinovalikoima. Osaamisen kehittämisen suunnitelmaa tarkennetaan henkilökohtaisessa opiskelusuunnitelmassa (HOPS) ja työssä oppimisen suunnitelmalla (TOPS) (vrt. Pääesikunta 2005, 7-8). Aliupseerin osaaminen todennetaan henkilökohtaisen näyttösuunnitelmaan pohjautuvien näyttöin. (Pääesikunta 2012, 13-16.)

Pääesikunnan ohje *Ohjattu työssä oppiminen*. Työssä oppiminen on osa työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Työssä oppimisessa on keskeistä organisaation tuki mutta vastuu oppimisesta on työntekijällä itsellään. Työssä oppimisesta laaditaan suunnitelma ja sopimus (TOPS), jonka sisältö on määritetty asiakirjassa. TOPS:ssa yhdistetään puolustusvoimien ja työyhteisön tarpeet sekä oppijan tavoitteet. TOPS:a seurataan dokumentoimalla työntekijän päivittäisiä työsuoritteita. Kokonaisuuksien oppimisen vuoksi, työssä oppimisjaksojen pitäisi olla vähintään kuuden kuukauden mittaisia. Työyhteisöön on määrättävä työpaikkaohjaaja, jonka tehtävänä on tukea ohjattavaa. (Pääesikunta 2010b.)

4.2. Puolustushaaraesikunnan ohjaus ja tarkennukset

Puolustushaaraesikunnat vastaavat puolustushaarakohtaisesta täydennyskoulutuksen ohjauksesta ja osaamisvaatimuksista (Pääesikunta 2012, 18). Maavoimien esikunta määrittää työssä oppimisen toteuttamisperiaatteet osana osaamisen kehittämistä (Maavoimien esikunta 2009, 4). Maavoimien esikunnassa on laadittu aliupseerien osaamisen kehittämistä ja työssä oppimisesta ohjeistus. *Maavoimien aliupseeriston osaamisen kehittämisen järjestelyt* käsittelee sotilasammattillisten opintojen kokonaisuutta (Maavoimien esikunta 2013) ja *Joukko-*

osastojen järjestämä työssä oppiminen Maavoimissa käsittelee nimensä mukaisesti joukko-osastojen toteuttamaa työssä oppimista (Maavoimien esikunta 2009). Ensin mainittu asiakirja ei liity tähän tutkimukseen, joten käsittelen vain jälkimmäistä. Maavoimien esikunnassa on laadittu lisäksi ohje *Koulutuskulttuurin parantaminen Maavoimissa*, jossa yhtenäistetään puolustushaaran toimintatapamalleja (Maavoimien esikunta 2012, 3). Käsittelen sitä lyhyesti alaluvun lopussa.

Maavoimien esikunnan vuonna 2009 laatimassa asiakirjassa *Joukko-osastojen järjestämä työssä oppiminen Maavoimissa* työssä oppimista käsitellään ”joukko-osastojen tarpeisiin perustuvana henkilöstön kehittämiseen tähtäävänä ja tehtävän hoidon osaksi sijoittuvana toimintana”. Työssä oppimisen tarkoituksena on varmistaa joukko-osaston kannalta tärkeä oppiminen, jota ei voi saada muualta. Kaikille yhteiset tiedot ja taidot tuotetaan oppilaitoksissa ja ammatillinen ydinosaaminen työssä oppimalla. Kehityskeskustelussa laadittua kehityssuunnitelmaa tarkempi TOPS laaditaan kun henkilö tarvitsee yksityiskohtaisempaa suunnitelmaa. Asiakirjassa on lisäksi määritetty TOPS:n sisältö ja osaamisen kehittämisen vastuut pääesikunnasta oppijaan asti. Lisäksi siinä ohjeistetaan osaamisen arviointi sekä joukko-osastojen ohjeen rakenne. (Maavoimien esikunta 2009.)

Koulutuskulttuurin parantaminen Maavoimissa -asiakirjassa pyritään siis yhtenäistämään toimintatapamalleja puolustushaaran sisällä. Ohjeessa käsitellään suurimmaksi osaksi varusmiespalveluksen mielekkyyteen liittyviä kokonaisuuksia mutta siitä on löydettävissä myös oppivaan organisaatioon tähtääviä asioita. Siinä painotetaan muun muassa esimiesten esimerkin voimaa työntekijöiden palvelusmotivaatiota parantavana asiana. Joukkoyksikön komentajaa veloitetaan puolestaan sitouttamaan kaikki perusyksiköt yhteisten tavoitteiden taakse. Useassa kohdassa korostetaan vuorovaikutteisuutta esimiesten ja alaisten kesken. (Maavoimien esikunta 2012.)

4.3. Paikallistason yksityiskohtainen ohjaus

Joukko-osastot vastaavat henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä sekä sen ja urasuunnittelun yhteensovittamisesta henkilötasolla. Esimiesten vastuulla on alaistensa osaamisen ylläpito ja mahdollistaa osaamisen kehittäminen. Tämän tulisi näkyä myös tehtävän kuvauksessa. Yksilö vastaa oppimisestaan ja osallistuu urasuunnitteluunsa. (Pääesikunta 2012, 20-21; Maavoimien esikunta 2009, 4.)

Panssariprikaatissa työssä oppimisesta on laadittu ohje ”Työssä oppiminen Panssariprikaatissa”. Ohjeessa käsitellään siviilityöntekijöiden ja aliupseerien työssä oppimista Panssariprikaatissa. Aliupseerien osalta tavoitteena on tuottaa nuoremman kouluttajan pätevyyden omaavia aliupseereita. Opetuksessa keskitytään työtehtävän vaatimaan ammattitaitoon (vrt. Maavoimien esikunta 2009, 1). Asiakirjassa on määritetty tarkasti eri toimijoiden vastuut työssä oppimisen osalta esikunnasta työntekijään sekä ohjeet suunnitelmien rakenteesta ja näyttöjen toteutuksesta. Panssariprikaatissa on luotu PVAH:an kansio, josta löytyvät kaikki tarvittavat ohjeet, lomakkeet ja dokumentit työssä oppimisen tueksi. (Panssariprikaati 2012.)

4.4. Kattava ohjeistus – jalkauttaminen ontuu

Kokonaisuutena Puolustusvoimissa annettu ohjeistus osaamisen kehittämisestä on kattava. Pääesikunta ohjaa toimintaa laatimalla strategiat ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Lisäksi Pääesikunnassa on laadittu ylimmän tason normit asiasta. Niissä osaamisen kehittäminen on ohjeistettu riittävällä tarkkuudella, mutta toisaalta ne jättävät kuitenkin puolustushaaraesikunnille tilaa toteutukseen omien erityispiirteidensä mukaisesti. Organisaatiotason strategioissa ja normeissa korostetaan Puolustusvoimia oppivana organisaationa. Tämä ei ilmene kuitenkaan työyhteisö- ja yksilötason normeissa työssä oppimisesta. Jotta Puolustusvoimista saataisiin kehitettyä oppiva organisaatio, tulisi strategia jalkauttaa koko organisaatioon.

Pääesikunnan ja Maavoimien esikunnan asiakirjoissa ohjeistetaan niin joukko-osaston järjestämä työssä oppiminen, kuin aliupseerien kursseihin sisältyvä työssä oppiminenkin. Panssariprikaatin ohjeistus koskee luonnollisesti vain joukko-osaston järjestämää työssä oppimista. Laadittu normiohjaus on linjassa strategioiden kanssa, vaikka oppivan organisaation periaatteet eivät niissä suoranaisesti näykään. Ainoastaan ohjeessa koulutuskulttuurin parantamisesta on löydettävissä oppivan organisaation periaatteita. Mielestäni ne tulisi näkyä muissakin käsitellyissä normeissa. Ohjeistus tarkentuu riittävästi edettäessä johtamistasolla alaspäin. Panssariprikaatin ohjeistus on todella tarkka ja yksiselitteinen, mikä onkin tärkeää yhdenmukaisen toiminnan takaamiseksi joukko-osastossa.

Joka johtamistason ohjeissa korostetaan työyhteisön tukea osaamisen kehittämisessä, kuten oppivassa organisaatiossa kuuluukin. Vastuut on jaettu mielestäni selkeästi. Puutteena puolustushaaraesikunnan ja joukko-osaston ohjeistuksessa on osaamisen kehittämisen keinovalikoiman käytön korostaminen (vrt. Pääesikunta 2012, 13). Käytössä olevaa keinovalikoimaa voisi mielestäni korostaa, jotta perusyksiköissä päästäisiin monipuolisempaan toteutukseen aliupseerien osaamisen kehittämisessä (vrt. Moilanen 2001a, 95-96; Parviainen 2013, 95).

5 LAAJASTI HYÖDYNNETTY KEINOVALIKOMA – TAI-DOLLA VAI TUURILLA

Panssariprikaati nimesi pyyntöni mukaisesti kahdeksan perusyksikönpäällikköä ja kahdeksan aliupseeria vastausjoukoksi tutkimukseeni. Vastaajat edustivat kaikkia varusmieskoulutusta antavia joukkoyksiköitä (pois luettuna Panssarikoulu). Toteutin aluksi kaikille nimetyille sähköpostikyselyn, jonka perusteella valitsin haastateltavat henkilöt teemahaastatteluun.

Alustavan analyysin jälkeen tarkensin haastattelun kysymyksiä, että saisin kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiini. Analyysivaiheessa pidin mielessä tutkimuskysymykset sekä pohdin eroavatko päälliköiden ja aliupseerien näkemykset toisistaan. Mielestäni sain hyvän kokonaiskuvan päälliköiden ja aliupseerien näkemyksestä, kuinka osaamisen kehittämisen keinovalikoomaa on hyödynnetty ja kuinka niiden käyttöä voisi kehittää Panssariprikaatissa. Seuraavassa käsittelen tutkimustuloksia osaamisen kehittämisen keinoittain.

5.1. Laadukkaat koulutustapahtumat

Koulutuksella ymmärrettiin tässä tutkimuksessa Puolustusvoimien sisäisiä koulutustilaisuuksia tai toisten henkilöiden pitämiä opetustapahtumia, joilla edistetään osaamisen kehittymistä. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että Panssariprikaatissa näitä pyritään hyödyntämään tehokkaasti. Joukko-osaston sisällä on järjestetty kursseja muun muassa kouluammuntojen johtamisoikeuksista, puolustusvoimien b-ajolupakursseja sekä kunkin aselajin järjestelmäkursseja. Sisäisten koulutustapahtumien koettiin edistävän aliupseerien osaamista erityisesti laadukkaan opetuksen vuoksi. Erityisesti aliupseerien palvelukseen astuessa hyvänä pidettiin Panssariprikaatissa järjestettyjä laadukkaita kursseja kouluammuntojen johtamisesta ja puolustusvoimien b-ajolupaoikeuden suorittamisesta. Hyvänä koettiin myös, että Panssarikoulun ja kuljetuskeskuksen johtamina ne eivät vie perusyksikön resursseja. Ongelmana nähtiin, että edellä mainittuja kursseja ei ole enää pariin vuoteen järjestetty. Sen sijaan on jääty odottamaan, että oikeudet saadaan SAMOJ 1:ltä. Kehitettävänä asiana koettiin myös, että joillakin kursseilla opetetaan osin turhaa asiaa. Lisäksi jotkin kurssit järjestetään suurten harjoitusten kanssa samaan aikaan, mikä vaikeuttaa henkilöstön osallistumista niihin. Eli koulutustapahtumien sisällöt ja ajankohdat tulee miettiä tarkasti, että aliupseeri saadaan tuottavaan työhön mahdollisimman nopeasti eikä perusyksikön työ häiriintyisi merkittävästi.

”Mun näkemys on että mahdollisimman paljon me pyritään niinku hyödyntämään näitä sisäisiä koulutuksia. Pääsääntöisestihän ne liittyy kaikenmaailman oikeuksiin sitten ajokortteja, kouluttajan oikeuksia sun muuta. Me pyritään tunkemaan, niin joukko-osaston sisällä, kuin joukkoyksikön sisällä ehkä myös muihin joukko-osastoihin, jos on niinku hyötyä. Mutta niinku se mulle tuli mieleen, että pääsääntöisestihän se on, kun meiltä vaaditaan aina joku oikeus, niin se on melkeinpä semmoseen oikeuksiin tähtävää. Ei välttämättä semmoseen koulutustaitoon tähtävää.” Pällikkö 5.

”Yksikön itsensä järjestämä. Siinä on kumminki se, että se sitoo sitä yksikön henkilöstöä siitä muusta toiminnasta heti pois, ja sitä ny ei liikaa oo. Et siin mielessä sellasta niinku aliupseereille kohdennetut keskitetyt kurssit kouluammunnat sun muut, jotka pystytään niinku joukko-osaston toimesta järjestämään niin niin helpottas sitä yksikön painetta kyllä.” Pällikkö 5.

”Esimerkiks Panssarikoulun kurssit, jotka tähtäs kouluammuttamisoikeuteen kautta tulenkuvausoikeuksiin. Ne oli hyviä kursseja. Sinne käskettiin, ei ollut kahta vaihtoehtoa, että saatiin heti alussa peruoikeudet millä selviää p-kauden läpi. Nyt tästä sivusta kattottuna en tiää, että minkä takia niitä koulun kursseja nykyisin enää järjestetä. Nyt on tullu meikeläisen jälkeen kolomekin aliupseeria mejän yksikköön, ja osa on jo muissa tehtävissä siviilimaailmassa. Mutta heille olisin suonut, että olisi ollu samanlainen neljäpäiväinen koulutus tos Koululla.” Aliupseeri 4.

Ajatuksena nousi esiin, että nuorille aliupseereille voitaisiin järjestää joukko-osaston sisällä kursseja muun muassa esteratakoulutuksesta, juoksutestin johtamisesta, tietoisu ”perustietoa Puolustusvoimista” sekä työtekijän arviointiin liittyvä perehdytys kehityskeskusteluja varten.

”Kun tulee töihin uusi aliupseeri, niin olis ehkä perusteltua, Panssariprikaati järjestäis pari kertaa vuodessa liittyen tähän arviointiin. Elikkä millä tavalla työntekijää arvioidaan kun se tekee töitä. Se tuntuu olevan niinku eri yksiköissä ihan eri tasolla. Että esimerkiks meidän yksikössä, kun tulin töihin, niin ei puhuttu mitään siitä SARRI järjestelmästä. Että se tuli sitten ensimmäisen kerran, kun oli kehityskeskustelu.” Aliupseeri 3.

5.2. Itseopiskelu omalla vastuulla

Itseopiskelu on henkilön omatoimista tiedon ja taidon kehittämistä. Aliupseerien koulutuksen tässä vaiheessa tämä korostui erityisesti varomääräysten sekä oppaiden ja kurssimateriaalin opiskelun yhteydessä. Lisäksi itseopiskelua tapahtuu luonnostaan eri koulutustapahtumiin valmistauduttaessa. Hyväksi keinoksi itseopiskelu koettiin sen joustavuuden vuoksi, koska se ei ole aikaan ja paikkaan sidottua. Itseopiskelun toteuttamisen osalta haasteeksi muodostuu ajanpuute, koska yleensä vain järjestelmäkursseilla on osoitettu erikseen työaika tähän. Muulloin itseopiskelun hyödyntäminen jää aliupseerin itsensä vastuulle ja jopa vapaa-ajalle. Vaarana itseopiskelussa on myös asioiden väärinymmärrys, joten olisi hyvä miettiä kuinka näin hankittu osaaminen varmennetaan.

”Jo haastavan henkilöstötilanteenkin pakottamana joutuvat aliupseerit usein vaativiin itsenäisiin tehtäviin pakon sanelemana, jolloin he joutuvat etsimään itse etsimään tietolähteistä tarvitsemansa tiedot ja kouluttamaan / tekemään päätöksiä sen pohjalta. Esimerkkeinä ovat oppaiden ja varomääräysten itseopiskelu.” Päällikkö 4.

”Se on aika henkilökeskeistä, että kuinka aktiivinen se mies on tekemään kun puhutaan itseopiskelusta. Sehän on oman ammattitaidon kehittämistä miten se sitten kun on ns vähän löysempää töissä niin miten se käyttää sen aikansa.” Päällikkö 7.

5.3. Työnohjaus – taistelu resursseja vastaan

Työnohjauksella tarkoitetaan esimiesten tai työpaikkaohjaajan suorittamaa muodollista oppimisen ohjausta esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja työssäoppimissuunnitelmia laadittaessa. Vastausten perusteella työnohjaus toteutuu Panssariprikaatissa annettujen ohjeiden mukaisesti. Hyvänä asiana nähtiin, että keskusteluja toteutuu vähintään yksi vuodessa pakollisen kehityskeskustelun yhteydessä. Laaditut työssäoppimissuunnitelmat ovat pääosin pitäneet paikkansa mutta määräaikaiset virat ja tehtäväkierto vaikeuttavat niiden laatimista. Monet kokivat kuitenkin, että eri palautekeskusteluja pitäisi olla useammin kuin kerran tai kaksi vuodessa. Suurimpina haasteina palautetilaisuuksien toteutumiseksi mainittiin ajan- ja henkilöstönpuute. Vaikka työpisteillä on määritetty asiansaosaava työpaikkaohjaaja, hän ei ehdi kiireidensä vuoksi ohjaamaan nuorta aliupseeria tarpeeksi. Asianmukainen työnohjaus on myös paljolti kiinni työpaikkaohjaajan ja motivaatiosta asiaa kohtaan ja toteutuu näin ollen eri tavoin Pans-

sariprikaatin perusyksiköissä. Panssariprikaatin esikunnalta toivottiin, että järjestettäisiin opetustilaisuus päälliköille, työpaikkaohjaajille sekä aliupseereille aliupseerin perehdytyksestä ja työssä oppimisesta. Tilaisuuksia on aiemmin järjestetty. Tehtäväkierron ollessa nopeaa, kaikki tieto ei aina periydy, vaikka sähköisenä tallenteena Panssariprikaatissa dokumentit ovat kaikkien löydettävissä.

”Henkilöstöpula aiheuttaa haasteita. Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii paljon aikaa, joka on jostain muusta pois. Vaatii jatkuvaa ohjausta ja palautteen antamista, mikä vie toisen henkilön aikaa muista työtehtävistä”. Aliupseeri 7.

”Tietysti tässä nyt on vähän nyt mun mielestä sotii tätä urasuunnittelua vastaan nyt niin nykyinenkin tilanne ja onko nyt ihan sata varmaa ainakin välistä tuntuu että ei meillä ainakaan, että se sama aliupseeri on sitten samassa tehtävässä vielä vuoden päästä. Et se saattaa nopeella jopa puolen vuoden temmolla vaihtaa yksikköä kun jossain yksikössä tarvitaan enemmän miehiä tekemään juttujuttuja.” Päällikkö 5.

5.4. Vaihdettaanko tehtävää vai harjaannutaanko?

Työkierrolla tarkoitettiin tässä tutkimuksessa tilapäistä työskentelyä jossakin muussa tehtävässä kuin omassaan osaamisen laajentamiseksi. Tämä toteutuu Panssariprikaatissa joukkotuoannon sanelemana ja osin jopa suunnittelemattomastikin toisten henkilöiden poissaolojen vuoksi. Nopea työkierto koettiin sekä vahvuutena että kehitysalueena. Hyvää siinä on, että aliupseeri saa laajemman kuvan ja osaamis pohjan tulevaisuutta varten. Huonoa on puolestaan erikoistumisen puute sekä vaatimustason kovuus nuoren aliupseerin toimiessa esimerkiksi väepelin sijaisena. Suotavana pidettiin, että aliupseeri saisi toimia samoissa tehtävissä pidempään ja siten kasvaa vaativampiin tehtäviin. Puolustusvoimauudistuksen nähtiin korjaavan tätä asiaa.

”Ei kerkeä perehtymään edes vuotta omaan tehtävään, Opit ja saat jonkun homman toimimaan, niin jo taas tehtävä vaihtuu. Et kotiudu mihinkään tehtävään, kun se taas jo vaihtuu”. Aliupseeri 4.

”Yksikkömme erityislaatuisuuden ja heikon henkilöstötilanteen vuoksi tähän joudutaan jatkuvasti väistämättä ja henkilöt joutuvat olemaan toisiensa sijaisina tuon tuosta.” Päällikkö 4.

Harjaantuminen on mahdollisuutta kehittää osaamista toistamalla samoja tai samankaltaisia asioita uudelleen. Panssariprikaatissa pyritään pitämään aliupseeri samassa tehtävässä pitkään, että tämä kasvaisi ammattiosaajaksi pienin askelin. Henkilöstötilanteen vuoksi se ei aina ole mahdollista. Peruskoulutuskausien osalta harjaantuminen on mahdollista, koska aliupseereita käytetään joukkueen ja jaoksen johtajina. Mutta usein nuoren aliupseerin tehtävä vaihtuu erikoiskoulutuskausilla, joten saman asian toistoa ei tule. Harjaantumisessa korostuu niin ulkopuolisen palautteen saanti, kuin oikeiden toimintatapojen vahvistaminenkin.

”Kehittymiseen kouluttajana tarvitsee palautetta. Palautteen antajalta vie aikaa pois muista työtehtävistä.” Aliupseeri 7.

”Sillon kun sä tuut uutena niin sä oot siinä P-kaudella. Todennäköisesti sä oot siinä P-kaudella ainakin ensimmäiset pari vuotta. Eli se on ainakin semmonen missä pääsee sit harjaantuun.” Aliupseeri 1.

Toisena harjaantumiseen merkittävästi vaikuttavana seikkana nousi, että eri kurssien jälkeen olisi hyvä päästä välittömästi kouluttamaan muille opetettuja asioita. Muuten asiat unohtuvat.

”Se nyt mikä olis ainakin hyvä ton harjaantumisen suhteen, niin olis se, kun tullaan joltain kurssilta, niin sen seuraavan vuoden sisään pääsis tekemään edes jotenkin siihen kurssiin liittyviä temppuja.” Aliupseeri 3.

Työkierron ja harjaantumisen väliin on hankalaa vetää rajaa. Henkilöstön motivaatio pysyy korkealla monipuolisten ja haasteellisten tehtävien myötä. Toisaalta liian nopean tehtäväkierron myötä harjaantuminen kärsii. On erittäin hankalaa määrittää kuinka kauan tulee tai on järkevää pysyä samoissa tehtävissä.

5.5. Valmennus ja mentorointi – osaamista nopeuttavana ja hidastavana tekijänä

Valmennuksella ja mentoroinnilla tarkoitetaan työyksikössä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä kokeneemman henkilön ohjauksessa. Saatujen vastausten perusteella tämä toteutuu pääsääntöisesti hyvin aliupseerien koulutuksessa. Perustana tässä on ”kahvipöytäkeskustelut” sekä harjoitusten jälkeen annettu välitön palaute, jotka mahdollistavat nopeankin kehityksen. Perusyksiköissä on annettu mentorointivelvoitteita vanhemmille kouluttajille, ja nuori aliupseeri pyritään asettamaan vanhemman kouluttajan pariin koulutuskausiin. Epämuodollinen

palaute nähtiin myös helpommaksi omaksua, kuin virallisissa keskusteluissa annettu palaute. Mentoroinnissa haasteena havaittiin kehityksen pysähtyminen ”koska aina on tehty näin” - ajattelun vuoksi.

”Hyväksi todetut koulutusmenetelmät siirtyvät kouluttajalta toiselle (ei tarvitse polkupyörää keksiä uudelleen). Uuden työntekijän on helppo saada malleja harjoituksen pitämisestä (pääsee nopeasti työhön kiinni). Kun palautteen antaja on itse ammattitaitoinen ja kokenut, saa uusi kouluttaja oikeanlaista palautetta ja kehittyy nopeasti”. Aliupseeri 7.

”Tämä osa-alue on jatkuvasti käytössä. Se on välillä tiedostettua ja välillä tiedostamatonta. Esimerkiksi ohjataan jonkin työtavan tai koulutustavan muuttamiseen kokemuksen perusteella.” Päällikkö 4.

5.6. Parasta mitä voi olla – tutorointi

Tutorointi on vertaisten kesken tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Tämän nähtiin olevan Panssariprikaatissa jatkuvaa toimintaa. Tutorointia pidettiin hyvänä keinona, koska vertaisten vuorovaikutus on avoimempaa. Aliupseerit korostivat vastauksissaan, että tutorointi kehittää jopa paremmin kuin mentorointi, koska tällöin uskalletaan tuoda omat ajatukset paremmin esiin. Toisten aliupseerien kanssa käydyt kahvipöytäkeskustelut ja aliupseerien keskinäinen koulutustapahtumien seuraaminen ovat parasta antia. Tutoroinnin tulee olla spontaania eikä käskettyä.

”Kyllä meillä totetuu, niin kahvipöytäkeskusteluina kuin ihan käytännön hommana. Tuutoroinnit on mun mielestä tällä hetkellä isommassa roolissa kun toi vanhemman esimerkki ja valmentaminen. Spontaaniudessa on se hyvä puoli, että tota niin ja muutenkin tossa tuutoroinnissa on se hyvä puoli, että siinä kun on se nuorempi niistä kahdesta, että on helpompi tuoda ideoita sille toiselle. Varsinkin tossa kahvipöytäkeskustelussa niin vertaiselle tuoda niitä omia ideoitaan.” Aliupseeri 1.

”Jatkuvastihan ”pojat puuhastelevat keskenään” ja auttavat toisiaan ongelmien ratkaisussa”. Päällikkö 4.

Uhkana nähtiin ainoastaan kokemattomuudesta johtuva virheellisten toimintamallien kopiointi.

”Poikaporukan päättömät ideat. Väärät johtopäätökset, kun tiedon määrä ei ole riittävä. Laajemman kokonaisuuden ymmärtämisen puuttuminen.” Pällikkö 4.

5.7. Dokumentoimattomat käytänteet

Parhailla käytännöillä tarkoitetaan parhaiksi käytännöiksi tunnustettuja toimintatapoja, joita käytetään hyväksi. Panssariprikaatissa tätä ei hyödynnetä kattavasti, koska saatujen vastausten pohjalta parhaita käytäntöjä dokumentoidaan huonosti. Yksiköissä tallennetaan harjoitus- ja ampumakäskyjä, mutta muut toimintatavat periytyvät kahvipöytäkeskusteluissa ja perehdytyksen yhteydessä. Monet kuitenkin näkivät, että dokumentoimatonkin käytäntö periytyy melko hyvin.

”Mä en ainakaan koe että niitä hyödynnettäis. Se, että ensinnäkin että kerätäänkö niitä käytäntöjä jotenkin niin. Tietysti saattaa olla jotain yksikkökohtaisia, kun puhutaan tämmösistä mitä on todettu jonkun aikasemman osalta, että tällä tavalla tää on niinku hyvä sille kouluttaa. Niinku tämmösii. Mut mä lähen, että nää ois niiku semmosia jotka tulee yksikön ulkopuolelta nää parhaat käytännöt. Ja just se että dokumentointikin on semmonen niinku, että en mä ainakaan ite ole dokumentoinu yhtään mitään tähän liittyen. Dokumentointi on enemmänkin sinne pään sisään kun että se syntyy jonnekin paperille. Pällikkö 5.

”Hetä kun tulin töihin, niin oikeestaan tuotiin esille, että miten asiat kannattaa tehdä ja mitenkä ne on hyvä tehdä, ettei tarvi niinku kantapään kautta kaikkee kokee. Et kyl sitä niinku jaetaan eteenpäin.” Aliupseeri 5.

Pällikköiden mielestä Panssariprikaatissa parhaaksi käytännöksi voitaisiin kehittää aliupseerien työssä oppimisen ohjausta ja sen dokumentaatiota, koska kokemuksia on kerätty jo muutama vuosi. Vastuut on jaettu Panssariprikaatissa tutkimustulosten mukaan selkeästi mutta itse sisältöä olisi päivitettävä saatujen kokemusten avulla.

”Aikanaan kun tää tohinalla laitettiin käyntiin kun oli niitä sun muita, niin sillohan näitä TOPS:in pohjia ja tämmösii niinku oli. Nyt pitää taas ihan rehellisesti myöntää, että mä en tiedä, että millon sitä on sitä pohjaa niinku päivitetty. Koska nythän olisi niinku kokemuksia eri yksiköillä ja joukkoyksiköillä siitä että

miten tää on niinku menny se aliupseereitten kouluttaminen ja työssäoppiminen.” Pällikkö 5.

5.8. Puolustusvoimien ulkopuolinen koulutustarjonta – lähes hyödyntämätön resurssi?

Puolustusvoimien ulkopuolista koulutustarjontaa ei Panssariprikaatissa hyödynnetä aliupseerien koulutuksessa juurikaan. Tämä on ymmärrettävää, koska perusasiatkin ovat tässä vaiheessa vielä kouluttamatta. Vastausten perusteella Poliisiammattikorkeakoulun esitutkintakoulutusta sekä Valtran traktorikoulutusta oli hyödynnetty. Ulkopuolisen antamaa koulutusta pidettiin laadukkaana ja se lisää myös näkemystä koulutustapahtumien johtamisesta.

”Lisää ammattitaitoa ja oikeuksia. Hyvin järjestetty ulkopuolinen koulutus ei häpeä PV:n omalle koulutustarjonnalle.”. Aliupseeri 1.

Puolustusvoimien ulkopuolisen koulutustarjonnan hyödyntämisen merkittävimpana esteenä nähtiin tiedonpuute eri mahdollisuuksista. Panssariprikaatin esikunnan toivottiin selvittävän eri mahdollisuuksia ja tiedottavan niistä perusyksiköitä. Erityisesti korostettiin liikunta-alan kursseja, että saataisiin näkemystä ja taitoa vastata nykypäivän varusmiesten tarpeeseen.

”Ainoa mikä tulee mieleen, niin on esitutkintakoulutusta on tota noin Poliisiammattikorkeakoulussa muutama taistelija käynyt. Se tuli kohtuu hyvin prikaatista tietoon mutta muuten ei oo kyllä käytännössä. Se tiedottaminen näistä mahdollisuuksista on niinku huonon ja hylätyn väliltä. Pällikkö 3.

”Se mitä itte toivois niin oli ehkä jonkinlaisia noita niinku lyhyitä liikunnanohjaajakursseja mitä siviilipuolelta otettais. Lähinnä se, että jos olis tommonen ihan niinku tommonen siviilipuolen järjestämä liikunnanohjaus, että mitenkä tehdään liikunnasta mielekästä. Niin siitä sais uusia näkemyksiä, mitä vois sitten tännekin tuoda. Siviilistä kumminkin meidän asiakkaat tulee, niin se vois olla lähempänä niitten sydäntä sitten sen liikunnan osalta. Aliupseeri 3.

5.9. Apua, esikunta, apua!

Keinovalikoiman käytöstä voidaan todeta, että kokonaisuutena eri keinot näyttäisivät olevan laajasti käytössä, vaikka niitä ei ole työyhteisötason ohjeissa mainittukaan (vrt. Parviainen

2013, 95). Tämä osoittaa mielestäni työyhteisötasolla avoimuutta ja kekseliäisyyttä eri toimintavoimille. Ajan- ja henkilöstönpuute nousi esiin usean eri keinon kohdalla merkittävänä hyödyntämistä haittaavana tekijänä. Merkittävimpänä esteenä aliupseerien osaamisen kehittämisen osalta nähtiin tuleva Puolustusvoimien uudistus, joka on jäädyttänyt asian lähes kokonaan. Aliupseereille ei kouluteta kuin välttämätön, koska heidän työsuhteensa odotetaan päättyvän ”reformin” myötä.

Panssariprikaatin esikunnan toivottiin ottavan voimakkaampi rooli aliupseerin perehdytykseen ja oikeuksien saamiseen heti palveluksen alussa (vrt. Parviainen 2013, 96). Lisäksi ulkopuolisen koulutustarjonnan mahdollisuuksia tulisi selvittää, jotta niitä voisi hyödyntää tehokkaammin. Päälliköiden mielestä aliupseerien osaamisen kehittämistä (työssä oppimisesta) annettu ohjeistus on kattava ja vastuut on niissä jaettu selkeästi mutta saatujen kokemusten mukaan eri dokumentteja voitaisiin kuitenkin kehittää. Päälliköiden ja aliupseerien näkemykset olivat hyvinkin yhtenevät keinovalikoiman hyödyntämisen osalta. Osaamisen kehittämisessä korostui aliupseerin aktiivisuus ja motivaatio sekä päälliköiden, että aliupseerien vastauksissa (vrt. Parviainen 2013, 94).

6 KEINOVALIKOMASTA OPPIVAAN ORGANISAATIOON

6.1. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Pääesikunnan osaamisen kehittämisen strategian keinovalikoimaa on hyödynnetty Panssariprikaatissa. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että keinovalikoima on laajasti käytössä, vaikka sitä ei ole Panssariprikaatin ohjeissa käsitettykään. Aliupseerien alkuvaiheen koulutuksessa keinovalikoiman hyödynnettävyys on haasteellisempaa kuin myöhemmin virkauralla. Alussa heidät pitää opettaa ensin talon tavoille. Tarkempi vastaus pääkysymykseen ja toiseen alakysymykseen on esitetty luvussa viisi. Ensimmäisen alakysymykseen on vastattu luvussa neljä.

Mielestäni pystyin vastaamaan tutkimus kysymyksiin melko perustellusti ja selkeästi. Uskon, että samoja menetelmiä käyttämällä päästäisiin samoihin tuloksiin, koska vastaajajoukko edusti laajasti koko Panssariprikaattia. Tutkimus tuotti tietoa Panssariprikaatille osaamisen kehittämisen keinovalikoiman käytöstä sekä muutamia kehitysajatuksia toiminnan parantamiseksi.

6.2. Tulokset ja teoria

Oppivan organisaation peruseriaatteet ovat jalkautuneet kohtuullisesti työyksiköihin asti, vaikka niitä ei ole korostettukaan Pääesikunnasta alaspäin tultaessa. Tutkimustyössä selvisi, että keinovalikoimaa hyödyntäen on voitu yhdistää hyvin työyksikön osaamistarve ja aliupseerin oppimistarve. Määräävänä on luonnollisesti ollut työyksikön tarve.

Työyksiköt pyrkivät tukemaan oppimista koko keinovalikoimaa käyttäen ja aliupseerien omia toiveita oppimisestaan toteutetaan mikäli mahdollista. Aliupseereiden omien koulutustoiveiden toteuttaminen nähtiin merkittävämmäksi osaamisen kehittämistä tukevaksi asiaksi. Oppivan organisaation kannalta on tärkeää, että osaamisen kehittyminen toteutetaan yhteistyössä aliupseerin ja perusyksikön päällikön kanssa. Tällöin voidaan paremmin taata aliupseerin motivaatio osaamisen kehittämiseensä.

Aliupseerien osaamisen kehittämistä Panssariprikaatissa häiritsee eniten käynnissä oleva puolustusvoimien rakenneuudistus. Aliupseerien virat ovat määräaikaisia. Heitä ei kouluteta tehokkaasti, koska sitä ei nähdä kannattavaksi. Kyseinen asia ei voi olla vaikuttamatta myös aliupseerien työmotivaatioon. Mielestäni tällainen pysähtyneisyys on oppivan organisaation pe-

riiateita vastaan. Oppivassa organisaatiossa pitäisi kuitenkin tukea henkilöstön koulutusta. Jos aliupseeria koulutettaisiin, hänen motivaationsa pysyisi korkeammalla ja koulutustulokset varmasti parantuisivat. Vaikka koulutus osoittautuisi Puolustusvoimille turhaksi määräaikaisen virkasuhteen päättyessä, aliupseerille se antaisi joka tapauksessa paremman pohjan tulevaisuuteen. Lisäksi tällä tavoin Puolustusvoimatkin noudattaisi oppivan organisaation periaatteita, eikä olisi sitä vain asiakirjoissa.

Aliupseerien koulutuksen alkuvaiheessa elinikäisen oppimisen periaate ilmenee hyvin, koska heitä koulutetaan jatkuvasti. Nähtävissä on, että uuden koulutusjärjestelmän ja muuttuvan kaluston myötä tämä trendi tulee jatkumaan läpi koko työuran. Osaamisen kehittämisellä on pyritty vastaamaan aliupseerin työtehtävään johdonmukaisesti. Nopea tehtäväkierto on vaikeuttanut suunnitelmallisuutta. Tiimioppimista hyödynnetään työyksikön sisällä kahvipöytäkeskusteluihin. Vertaisten kesken tapahtuvat reflektoinnit nähtiin hedelmällisimmäksi tavaksi edistää osaamista, koska tällöin keskustelu on avoimempaa ja uudet ideat hyväksytään helpommin Työpaikkaohjaajien ja mentoreiden ohjauksesta tutkimuksessa selvisi, että uhkana on ”näin on aina ennenkin tehty” -ajattelu. Tällaisesta toimintaa ohjaavasta mallista voi muodostua este yksilön oppimiselle ja sitä myötä oppivan organisaation periaatteiden etenemiselle. Oppivassa organisaatiossa kaikkien tulee olla avoimia uusille asioille.

Päälliköiden tulisi paremmin kuvata aliupseerille kehityskeskusteluissa, kuinka yksikön tavoitteet ja hänen osaamisen kehittämisensä nivoutuu yhteen. Tällöin aliupseeri saadaan paremmin sitoutettua tehtäväänsä ja hän ymmärtää isomman kokonaisuuden. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tämä oli ainoa kohta, jossa päälliköiden ja aliupseerien näkemykset erosivat täysin toisistaan.

Tutkimuksen mukaan Panssariprikaatin esikunta ei tue perusyksiköitä parhaalla mahdollisella tavalla osaamisen kehittämisessä. Oppivan organisaation tulisi tukea oppimista, joten esikunnan tulisi selvittää mahdollisia opetustapahtumia niin siviiliyhteiskunnan puolelta kuin Puolustusvoimien sisältäkin ja informoida niistä perusyksiköitä. Selvitettävistä opetustapahtumista voisi tehdä kyselyn perusyksiköihin, koska sieltä saattaa tulla hyviäkin ajatuksia. Esimerkkinä voisin poimia tässäkin tutkimuksessa esiin tulleet liikunta-alan koulutustapahtumat, joista saisi näkemystä nykynuorten tarpeesta.

Yhtenä oppivan organisaation periaatteiden etenemisen esteenä Panssariprikaatissa on tutkimuksen tulosten pohjalta nostettava aika- ja henkilöstöresurssi. Oppivassa organisaatiossa pitäisi olla aikaa arvioida ja analysoida toimintaa, että se kehittyisi. Tutkimuksessa selvisi, että

usein työpaikkaohjaajilla ei ole aikaa seurata aliupseerin kehittymistä. Pahimmillaan ohjaajaksi nimetyllä ei ole edes motivaatiota aliupseerin työn ohjaamiseen ja palautteen antamiseen. Riittävä palautteen saaminen on nuoren aliupseerin osaamisen kehittymisen kannalta äärimmäisen tärkeää. Oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti organisaatio oppii yksilön oppimisen kautta. Jos yksilön osalta palaute jää vain kausipalautteiden, kuten työssäoppimisjakson tai vuosittaisen kehityskeskustelun varaan, tehokas osaamisen kehittäminen ei toteudu. Työpaikkaohjaajiksi tulisi valita henkilöitä, ketä se kiinnostaa eikä vain virkaiän mukaan. Tällä tavoin aliupseerin oppimista tuettaisiin paremmin ja samalla noudatettaisiin oppivan organisaation periaatteita.

Verkko-opetuksen hyödyntämisellä jo aliupseerien koulutuksen alkuvaiheessa saataisiin mielestäni vastattua osaamisen kehittämisessä aika- ja henkilöstöpulaan. Tälläkin hetkellä PVMOODLE:ssa on mahdollista tenttiä varomääräyksiä ja ohjesääntöjä (PVMOODLE). Tutkimuksessa ilmeni, että itseopiskelun todentaminen on hankalaa ja asioiden väärinymmärtäminenkin on mahdollista. Verkko-oppimisympäristön hyödyntämisellä helpotettaisiin tätä ongelmaa ja raivattua osa oppimisen esteistä pois. Ennen kaikkea verkko-oppimisympäristön hyödyntämisellä tuettaisiin nuoren työntekijän oppimista. Verkko-opetus on mahdollista toteuttaa muuallakin kuin työpisteellä. Esimerkiksi kotona suoritettu itseopiskelu ja tenttiminen toisi vaihtelua normaaliin arkeen, ja lisäisi varmasti aliupseerin motivaatiota. Tällä tavoin osoitettaisiin organisaation tukea oppimiselle oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti.

6.3. Luotettavuuden arviointia

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsijärvi ym, 2005, 216). Tässä tutkimuksessa samoja asioita kysyttiin sekä sähköpostikyselyllä ja teemahaastattelulla. Jälkimmäiseen oli valittu haastateltavat sähköpostikyselyn perusteella. Haastateltavien henkilöiden vastaukset eivät eronneet heidän antamistaan sähköpostikyselyn vastauksista. Tämän pohjalta tutkimusta voidaan pitää toistettavana (Hirsijärvi ym, 2005, 216). Toisaalta tutkimuksessa ei haastateltu kaikkia sähköpostikyselyyn osallistuneita, joten en voi olla varma olisivatko vastaukset eronneet näiden osalta.

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on ollut tarkoituskin mitata (Hirsijärvi ym, 2005, 216). Tässä tutkimuksessa tein sähköpostikyselyn seitsemälle päällikölle ja kahdeksalle aliupseerille. Otos edusti kaikkia Panssariprikaatin joukkoyksiköitä pois lukien Panssarikoulua. Näin ollen kyselyn kattavuus on hyvä. Saaduista vastauksista oli näh-

tävissä, että kaikki eivät olleet ymmärtäneet kysymystä siten kuin olisin halunnut. Vastausten osin heikko laatu voi johtua myös ajanpuutteesta.

Haastatteluun kutsuin kolme päällikköä ja viisi aliupseeria. Haastatteluotos edusti laajasti edellä mainittuja joukkoyksiköitä. Haastattelun osalta tiivistin henkilöiden vastaukset suoraan tallenteesta kunkin teeman alle. Lisäksi litteroin merkityksellisimmät kohdat sana sanaisesti. Perustelut tälle on luvussa 3.6. Vaarana sillä, ettei koko haastatteluaineistoa litteroida sana sanaisesti on, että jotain jää huomioimatta. Haastattelemalla itse, tekemällä muistiinpanot haastattelusta ja kuuntelemalla tallenteen useasti, olen pyrkinyt minimoimaan tämän. Sähköpostikyselystä ja haastattelusta tein johtopäätökset oman ajattelumallini mukaisesti ja tällöin tutkimustuloksia ei voida kaikilta osin pitää tosina ja pätevinä (Hirsijärvi ym, 2005, 216-217). Tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka kuvaus tutkimuksen suorittamisesta ja haastattelutilanteen olen pyrkinyt kuvaamaan tarkasti luvussa 3.5. Lisäksi suorat haastatteluotteet ja poiminat sähköpostikyselyn vastauksista parantavat luotettavuutta. (Hirsijärvi ym, 2005, 217-218).

6.4. Jatkotutkimuksen suuntaaminen

Osaamisen kehittäminen keinovalikoimiseen on korostunut Puolustusvoimissa oppivan organisaation periaatteiden käyttöönoton myötä. Täten myös elinikäinen oppiminen on korostunut Puolustusvoimissa 2000-luvulla. Tässä tutkimuksessa keskityttiin aliupseerin uran alkuvaiheeseen Panssariprikaatissa. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena näkisin, että miten keinovalikoimaa hyödynnetään muissa joukko-osastoissa. Tätä kautta voisi nousta uusia asioita kaikkien hyödynnettäväksi ”parhaaksi käytännöksi” vaikka koko Puolustusvoimissa. Toisena mahdollisena aiheena voisi olla mielenkiintoista selvittää aliupseerien työssä oppimisjaksojen sisältöjen erot joukko-osaston sisällä, koska aselajien ja perusyksikön tarpeiden osalta eroja varmasti on.

LÄHTEET

Aliupseerien osaamisen kehittäminen. Sähköpostikysely Panssariprikaatin nimeämille päälliköille (n=7) ja aliupseereille (n=8). Loka-marraskuu 2013. Materiaali tekijän hallussa.

Aliupseerien osaamisen kehittäminen. Teemahaastattelu Panssariprikaatin nimeämille aliupseereille (n=5) 8.1.2014. Materiaali tekijän hallussa.

Aliupseerien osaamisen kehittäminen. Teemahaastattelu Panssariprikaatin nimeämille perusyksikön päälliköille (n=3) 8.1.2014. Materiaali tekijän hallussa.

Halonen, P. 2004. Oppiva organisaatio osana oppimis- ja koulutuskulttuuria. Teoksessa PE-koul-os ja asiantuntijatyöryhmä. Taustamuistio. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 1, No 1. Helsinki, 14-19.

Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, N:o18. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11 painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Jäntti, R. 2011. Aliupseeriston osaamisen kehittämisen nykytila perus- ja yleistasolla (SAMOK 1 ja 2) Ilmasotakoulussa. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Yliopistopaino. Helsinki.

Jyväskylän yliopiston kurssi- ja oppimateriaalipilone www-sivusto ”KOPPA”:
<<https://koppa.jyu.fi/>>. Viitattu 12.9.2013.

Maanpuolustuskorkeakoulu 2013. Esiupseerikurssi 65 sotilaspedagogiikan kenttätutkimuksen raportit. 6. Kenttätutkimus PSPR. Aliupseerien työssä oppimisen toteuttaminen ja ohjaus Panssariprikaatissa. AJ10141. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Maavoimien esikunta 2009. Joukko-osastojen järjestämä työssä oppiminen Maavoimissa. MF18404. Maavoimien esikunta. Mikkeli.

Maavoimien esikunta. 2012. MAAVOHJEK - Koulutuskulttuurin parantaminen Maavoimissa. HG1040. Maavoimien esikunta. Mikkeli.

Maavoimien esikunta 2013. MAAVHSMK - Maavoimien aliuupseeriston osaamisen kehittämisen järjestelyt. HJ168. Maavoimien esikunta. Mikkeli.

Moilanen, R. 2001a. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Moilanen, R. 2001b. A Learning Organization: Machine or Human? Jyväskylä Studies in Business and Economics. Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House.

Mäkinen, J. 2006. The Learning and Knowledge Creating School: Case of the Finnish National Defence College. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2/2006, tutkimuksia N:o 16. Edita Prima Oy. Helsinki.

Parviainen, M. 2013. Osataanko osaamista johtaa? – Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus perusyksikön päällikköjen ja ammattialiuupseerien kokemuksista osaamisen johtamisesta Panssariprikaatissa. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Panssariprikaati 2012. PSPROHJE koulutusala 001 - Työssä oppiminen Panssariprikaatissa. HI170. Panssariprikaati, Esikunta. Parolannummi.

Panssariprikaati 2013. Panssariprikaatin kokoonpano 1.1.2014. MJ36617. Panssariprikaati, Esikunta. Parolannummi.

Peltoniemi, R. 2007. Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, tutkimuksia N:o 18. Edita Prima Oy. Helsinki.

PVMOODLE. Puolustusvoimien verkko-oppimisympäristö.

<https://www.pvmoodle.fi/course/category.php?id=734>. Viitattu 17.3.2014.

Pääesikunta 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004 – 2017. Pääesikunta.

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

Pääesikunta. 2006a. Aliupseeriston perustamisen toimeenpano. Paperiasiakirja. Pääesikunta.

Pääesikunta. 2006b. Aliupseeriston osaamisen kehittämisen suunnittelukäskey. Paperiasiakirja. Pääesikunta.

Pääesikunta. 2010a. Aliupseeriston tarkastus- ja seurantakäyntien raportti. AG24476. Pääesikunta.

Pääesikunta. 2010b. PVHSM koulutusala 042 – PEHENKOS ohjattu työssä oppiminen. HG233. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Helsinki.

Pääesikunta. 2012. PVHSM koulutusala 066 – PEHENKOS palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ohjaus HH1176. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Helsinki.

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Palmenia-kustannus. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Senge Peter M. 1990. The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization. Chatman, Kent. Mackays of Chatham plc.

Sipari, S. 2011. Perusyksikön odotukset kranaatinheittämisen ammattialiupeereille. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Jyväskylä. Gummerus.

Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004. 2004. Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004. <http://www.defmin.fi/files/240/2493_2161_Selonteko_2004_1_.pdf>. Viitattu 14.2.2014.

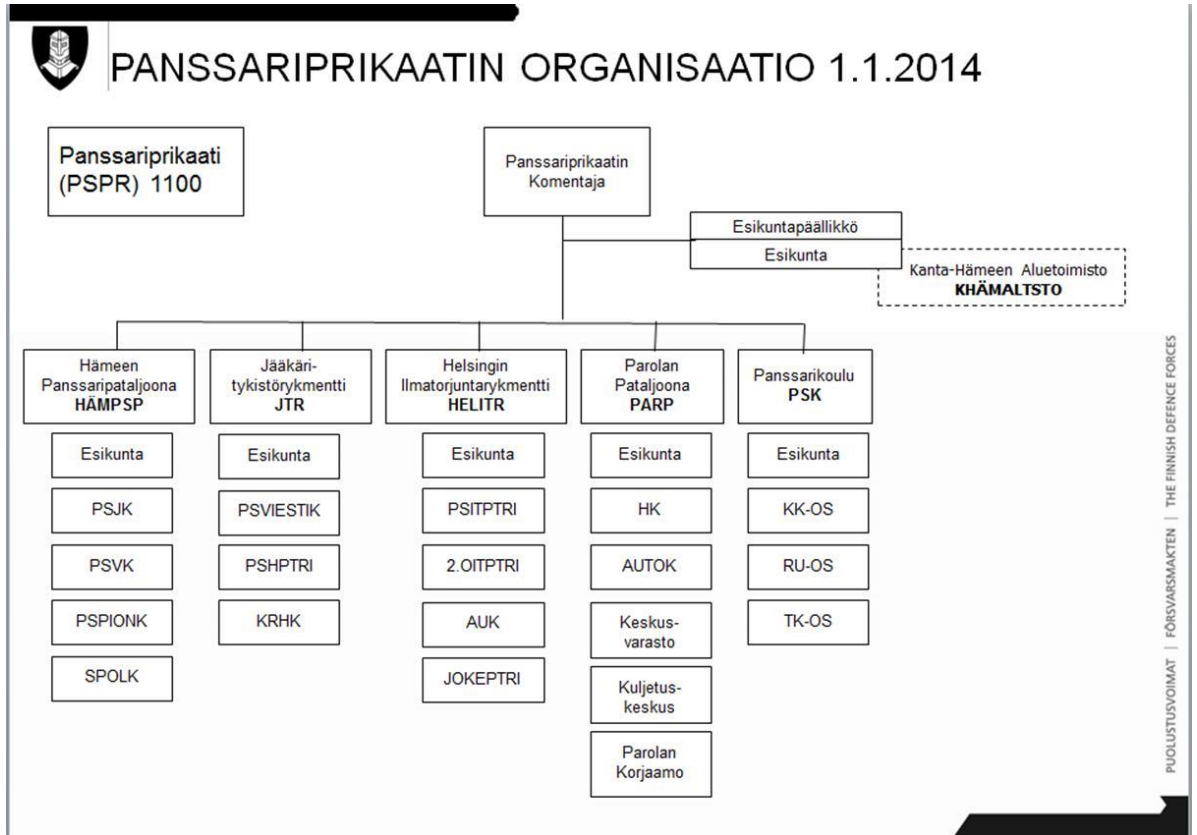
LIITTEET

Liite 1 Panssariprikaatin organisaatio 1.1.2014

Liite 2 Sähköpostikyselyn saate ja kysymyssarja

Liite 3 Teemahaastattelun saate ja haastattelurunko

PANSSARIPRIKAATIN ORGANISAATIO 1.1.2014



**KAPTEENI PASI ARON ESIUPSEERIKURSSIN TUTKIELMAN ”ALIUPSEERIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PANSsarIPRIKAATISSA” SAATEKIRJE**

Arvoisa vastaanottaja. Opiskelen tällä hetkellä Esiupseerikurssilla 66. Teen opintoihin kuuluvaa tutkielmaa otsikossa mainitusta aiheesta Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitokselle. Työni ohjaajina toimivat professori Juha Mäkinen Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitokselta sekä majuri Pasi Rankila Panssariprikaatin koulutusosastolta. Tutkimuksen tarkoitus ja tarkemmat yksityiskohdat ilmenevät liitteenä olevasta tutkimussuunnitelmasta ja tutkimusluvasta MI29032/30.9.2013.

Pyydän, että kirjoitatte vastauksenne liitteenä 2 olevaan kysymyslomakkeeseen ja lähetätte lomakkeen vastauksillanne varustettuna minulle PVAH:lla 15.11.2013 mennessä. Käsitelen tutkimusraportissani vastaukset nimettöminä. Pyydän silti laittamaan lomakkeessa pyydetyt yhteystiedot (nimi, sotilasarvo, puhelinnumero) niille varattuun paikkaan mahdollisten lisätietojen saamiseksi.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen.

Oppilasupseeri
Kapteeni

Pasi Aro

**Vastaaajan tiedot**

Nimi:

Sotilasarvo:

Puhelinnumero:

Tehtävä:

Aliupseereilta lisäksi

Virkaan nimittämisvuosi:

Suoritettut virkaurakurssit:

Vastausohjeet:

Pääesikunnassa on laadittu vuonna 2004 ”Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004 – 2017” – asiakirja (OSTRA). Siinä on määritetty yksilöiden osaamisen kehittämisen keinoiksi seuraavat: koulutus, itseopiskelu, työnohjaus, työkierto, harjaantuminen, valmennus, mentorointi, tutorointi, parhaista käytännöistä oppiminen sekä puolustusvoimien ulkopuolisen koulutustarjonnan hyödyntäminen.

Puolustusvoimissa henkilöstön osaamisen kehittämisen päämääränä on luoda tarvittava sotilaallinen suorituskyky. Puolustusvoimat noudattaa oppivan organisaation periaatteita. Alla olen avannut hieman oppivan organisaation keskeisiä piirteitä vastaimisen helpottamiseksi:

- Oppivassa organisaatiossa työyhteisölle ja yksilölle on määritetty työssä tarvittavat osaamisvaatimukset,
- Yksilön kehityksessä oppivassa organisaatiossa korostetaan jatkuvaa oppimista,
- Yksilön oppiminen ja työyhteisön toiminnan kehittäminen on oleellinen osa jokapäiväistä työtä.

Alla olevissa kysymyksissä (1-9) pyydän vastaamaan, kuinka näistä kutakin on käytetty aliupseerien työssä oppimisessa Panssariprikaatissa. Tämän jälkeen pohdi SWOT-analyysin avulla, mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kunkin keinon hyödyntämisessä on. Mainitse vähintään kolme asiaa kuhunkin SWOT-analyysin alakohtaan.

Kyselyn lopussa on vielä muutama avoin kysymys (10- 15), joilla selvitetään eri keinojen ja oppivan organisaation periaatteiden toteutumista.

Pohdi alla olevia kohtia virkaan astumisesta SAMOK 2-kurssiin asti ja jätä vastauksien ulkopuolelle SAMOK 1 kurssi. Kiitos.

Kysymykset:

1. Koulutus. Koulutuksella tarkoitetaan Puolustusvoimien sisäisiä koulutustilaisuuksia tai toisten henkilöiden pitämiä opetustapahtumia, joilla edistetään osaamisen kehittymistä.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

2. Itseopiskelu. Itseopiskelulla tarkoitetaan henkilön omatoimista tiedon (esim. kirjat, dokumentit/vast.) tai taidon (käytännön harjoittelu) kehittämistä.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

3. Työnohjaus. Työnohjauksella tarkoitetaan esimiesten tai työpaikkaohjaajan suorittamaa muodollista oppimisen ohjausta (kehityskeskustelut, työssäoppimissuunnitelmat...) vrt. kohta 6 valmennus.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

4. Työkierro. Työkierrolla tarkoitetaan tilapäistä työskentelyä jossakin muussa tehtävässä kuin omassaan laajemman osaamisen saavuttamiseksi.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

5. Harjaantuminen. Harjaantumisella tarkoitetaan mahdollisuutta kehittää osaamista toistamalla samoja tai samankaltaisia asioita uudelleen.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

6. Valmennus ja mentorointi. Valmennuksella ja mentoroinnilla tarkoitetaan työyksikössä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä kokeneemman henkilön (työpaikkaohjaaja, yksikön päällikkö, vanhempi kouluttaja) ohjauksessa. Valmennus ja mentorointi eivät ole niin muodollisia keinoja kuin työnohjaus eli sen toteutumista ei välttämättä dokumentoida (vrt. työohjaus). Valmentaja/mentori auttaa ohjattavaa löytämään oikeat ratkaisut tämän kanssa yhteistyössä.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

7. Tutorointi. Tutoroinnilla tarkoitetaan osaamisen kehittämistä vertaisohjauksessa. Vertaisella käsitetään lähes saman työkokemuksen omaava, samaan henkilöstöryhmään kuuluva henkilö.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

8. Parhaat käytännöt. Parhailla käytännöillä tarkoitetaan perusyksikössä/joukkoyksikössä/joukko-osastossa parhaiksi tunnustettuja toimintatapoja, joita käytetään hyväksi.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

9. Puolustusvoimien ulkopuolinen koulutustarjonta. Puolustusvoimien ulkopuolilla koulutustarjonnalla tarkoitetaan kaikkea mahdollista koulutusta, jolla tuetaan aliupseerin osaamisen kehittymistä.

Ole hyvä ja mainitse muutamia esimerkkejä miten tämä on toteutunut aliupseerien osaamisen kehittämisessä?

Vahvuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Heikkoudet (min 3 kpl)

-
-
-

Mahdollisuudet (min 3 kpl)

-
-
-

Uhkat (min 3 kpl)

-
-
-

10. Miten yksikön tulostavoitteet ja aliupseerin osaamistarve (yksikön näkemys) pysytään yhdistämään yksikössänne?

11. Miten aliupseerin oma näkemys oppimistarpeestaan huomioidaan osaamisen kehittämisessä? Kyetäänkö yksikön osaamistarve ja aliupseerin oppimistarve yhdistämään?

12. Miten osaamisen kehittäminen on vastannut aliupseerin työtehtävää?

13. Koetko, että aliupseerin osaamisen kehittäminen on parantanut työyksikön osaamista? Mainitse asioita, kuinka tätä voitaisiin parantaa?

14. Ole hyvä ja mainitse mitkä asiat tukevat aliupseerin osaamisen kehittämistä Panssariprikaatissa?

15. Ole hyvä ja mainitse mitkä asiat estävät aliupseerin osaamisen kehittämistä Panssariprikaatissa?



MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Jatkotutkinto-osasto

Esiupseerikurssi 66

Santahamina

SAATEKIRJE

.12.2013

KAPTEENI PASI ARON ESIUPSEERIKURSSIN TUTKIELMAN ”ALIUPSEERIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PANSsarIPRIKAATISSA” SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja. Opiskelen tällä hetkellä Esiupseerikurssilla 66. Teen opintoihin kuuluvaa tutkielmaa otsikossa mainitusta aiheesta Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitokselle. Työni ohjaajina toimivat professori Juha Mäkinen Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitokselta sekä majuri Pasi Rankila Panssariprikaatin koulutusosastolta. Tutkimuksen tarkoitus ja tarkemmat yksityiskohdat ilmenevät liitteenä olevasta tutkimussuunnitelmasta ja tutkimusluvasta MI29032/30.9.2013.

Suoritan haastattelut Panssariprikaatissa erikseen sovittavana ajankohtana. Haastattelun kesto on noin 30-60min.

Oppilasupseeri
Kapteeni

Pasi Aro

Haastattelurunko:

1. Koulutus.

- Miten perusyksikössä on hyödynnetty puolustusvoimien sisäisiä koulutustilaisuuksia tai yksittäisiä opetustapahtumia aliupseerin koulutuksessa?

2. Itseopiskelu

- Miten perusyksikössä on hyödynnetty itseopiskelua aliupseerin koulutuksessa? (työajan varaaminen kirjojen ja dokumenttien opiskeluun tai kaluston käsittelyyn).

3. Työnohjaus

- Miten kehityskeskusteluissa on huomioitu aliupseerin osaamisen kehittäminen? Onko ura-/koulutussuunnitelmaa?

4. Työkierto

- Onko aliupseerien osaamisen kehittämisessä ollut mahdollista toteuttaa työkiertoa?

5. Harjaantuminen.

- Onko aliupseerilla ollut mielestäsi mahdollisuus kerrata samoja tai samankaltaisia asioita? Miten tämä on järjestetty?

6. Valmennus ja mentorointi

- Miten kokeneempien työntekijöiden ammattitaitoa on hyödynnetty aliupseerien osaamisen kehittämisessä? Miten kehittäisit tätä?

7. Tutorointi

- Miten vertaisten ammattitaitoa on hyödynnetty aliupseerien osaamisen kehittämisessä? Miten kehittäisit tätä?

8. Parhaat käytännöt

- Miten parhaita käytäntöjä on pystytty hyödyntämään aliupseerien osaamisen kehittämisessä? Jos ei ole, niin miten voitaisiin hyödyntää?

9. Puolustusvoimien ulkopuolinen koulutustarjonta

- Miten puolustusvoimien ulkopuolista koulutustarjontaa on pystytty hyödyntämään aliupseerien koulutuksessa? Jos ei ole, niin miten voitaisiin hyödyntää?

10. Miten yksikön tulostavoitteet ja aliupseerin osaamisen kehittäminen pystytään yhdistämään yksikössänne?

11. Miten aliupseerin oma näkemys oppimistarpeestaan ja kiinnostuksen kohteet huomioidaan tämän osaamisen kehittämisessä? Kyetäänkö yksikön osaamistarve ja aliupseerin oppimistarve yhdistämään?

12. Miten osaamisen kehittäminen on vastannut aliupseerin työtehtävää? Onko koulutettu asioita, joista ei ole hyötyä työyksikölle?

13. Koetko, että aliupseerin osaamisen kehittäminen on parantanut työyksikön osaamista? Miten? Mainitse asioita, kuinka tätä voitaisiin parantaa?

14. Ole hyvä ja mainitse mitkä asiat tukevat aliupseerin osaamisen kehittämistä Panssariprikaatissa?

15. Ole hyvä ja mainitse mitkä asiat estävät aliupseerin osaamisen kehittämistä Panssariprikaatissa?