



# Siviilihenkilöstön osaamisen kehittämis- polku puolustushaaraesikunnassa

Hanna Kallionalusta

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Joulukuu 2024

Restonomi (ylempi AMK)

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

**Kallionalusta, Hanna**

## **Siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolku puolustushaaraesikunnassa**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2024, 71 sivua.

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK), opinnäytetyö

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Tutkimuksessa oli tavoitteena kartoittaa puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilannetta sekä kehittää uusi toimintamalli, siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolku. Aiheen rajauksen vuoksi tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin puolustushaaraesikunta, mutta osaamisen kehittämisen prosessi on samanlainen kaikkialla Puolustusvoimien toimipisteissä.

Tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla siviilihenkilöstölle työpaja toimintatutkimuksen menetelmin. Siviilihenkilöstön esimiehille tehtiin teemahaastattelu. Saadut tutkimusaineistot analysoitiin valitun tutkimusmenetelmän mukaisilla analyysitavoilla ja esitettyjä tuloksia verrattiin alan kirjallisuuteen. Teemahaastattelu analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja toimintatutkimuksen työpajan tuotokset analysoitiin KJ-menetelmän mukaisesti.

Osaamisen kehittämisen kartoittamisen tuloksena todettiin, että puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaaminen tunnustetaan vaihtelevasti ja sitä hyödynnetään. Osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuus ja myös esimiehen ja alaisen henkilökemiat. Taustalla vaikuttaa siviilien asema organisaatiossa. Osaamisen kehitystyö tehdään pitkälti sotilasorganisaation ehdoilla työntekijän vapaa-ajalla. Jo olemassa olevia sisäisiä työkaluja (siviilien keskitetty seuraajasuunnittelutyökalu eli SIVKES ja henkilökierto) tulisi kehittää. Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen paranisivat, mikäli kehityskeskusteluja hyödynnettäisiin laajemmin ja sisäisiä koulutuksia käytettäisiin enemmän.

Puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolun voi suunnitella joihinkin tehtäviin, mutta kaikille siviileille sopivan urapolun kehittäminen ei onnistu pelkästään nykyisin keinoin johtuen henkilöstöryhmän tehtäväkentän ja koulutus- ja osaamistasovaatimusten laajuudesta.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen suunnittelu, oppiva organisaatio, älykäs organisaatio, henkilöstövoimavarojen johtaminen, itseohjautuvuus

### **Muut tiedot**

-

**Kallionalusta, Hanna**

### **The path of competence development for Civilian Personnel in the Branch Command**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2024, 71 pages.

The University of Applied Sciences Master's degree programme in Tourism and Service Business Management, master's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

The aim of the study was to research the current state of competence and competence development among the civilian personnel of a branch command, as well as to develop a new operating model, the competence development path for its civilian personnel.

The research data were collected by doing a workshop for civilian personnel using action research methods. Theme interviews were held among the supervisors of civilian personnel. The theme interviews were analyzed using data-driven content analysis, while the workshop results from the action research were analyzed using the KJ method.

As a result, it was found out that the competence of civilian personnel in the branch command is recognized and utilized in varying degrees. The recognition and utilization of competence are influenced by personnel turnover and the personal dynamics between supervisors and subordinates. Competence development is largely carried out during employees' off-duty time. Existing internal tools (the centralized civilian succession planning tool, SIVKES, and personnel rotation) should be developed further. The recognition and utilization of competence would improve, if development discussions were used more widely, and if internal training programs were utilized more often.

It is possible to plan a competence development path for civilian personnel in certain cases. Developing a career path, which would be suitable for all civilians, is not achievable with current methods, due to the wide range of jobs, and the requirements for education and competence levels.

#### **Keywords/tags (subjects)**

Competence management, competence development, learning organization, management of personnel resources, self-control

#### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Osaamisen kehittäminen ja sen suunnittelu .....</b>	<b>4</b>
2.1	Osaaminen ja oppiminen .....	4
2.2	Osaamisen kehittäminen .....	6
2.3	Oppiva organisaatio ja älykäs organisaatio .....	13
2.4	Osaamisen johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	17
2.5	Itseohjautuvuus.....	19
2.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	20
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>23</b>
3.1	Tutkimuslupa.....	23
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	25
3.3	Tutkimusmenetelmät .....	25
3.3.1	Toimintatutkimus .....	25
3.3.2	Teemahaastattelu.....	28
3.4	Toimintatutkimuksen työpaja .....	29
3.5	Teemahaastattelujen toteutus.....	31
3.6	Aineiston analyysi.....	33
3.6.1	Toimintatutkimus: analyysi KJ-menetelmällä .....	33
3.6.2	Toimintatutkimuksen työpaja: kuvaus ilmiöstä ja toiminta.....	39
3.6.3	Teemahaastattelun analyysi.....	40
3.7	Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus .....	45
<b>4</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>55</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>62</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>69</b>
	Liite 1. Haastattelukutsu teemahaastatteluun .....	69
	Liite 2. Haastattelukutsu toimintatutkimuksen työpajaan .....	70
	Liite 3. Haastattelurunko, teemahaastattelu .....	71

## Kuviot

Kuvio 1. Osaamisen kehittäminen työsuhteen eri vaiheissa

Kuvio 2. Osaamisen kehittäminen Puolustusvoimissa

Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, käsitteiden suhteet toisiinsa

Kuvio 4. Työn päävaiheet

Kuvio 5. Toimintatutkimuksen vaiheet Carrin ja Kemmisin mukaan

Kuvio 6. Toimintatutkimuksen spiraali

Kuvio 7. KJ-menetelmän vaiheet

Kuvio 8. Teemahaastattelurunko

Kuvio 9. Toimintatutkimuksen aineiston analyysin eteneminen

Kuvio 10. Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelukokonaisuus

Kuvio 11. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen

Kuvio 12. Toimintatutkimuksen työpaja: kuvaus ilmiöstä

Kuvio 13. Esimerkki osaamisen kehittämispolusta: toimistosihteeristä henkilöstösuunnittelijaksi

Kuvio 14. Esimerkki osaamisen kehittämispolusta: taloussihteeristä Pääesikunnan sisäiseksi tarkastajaksi

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Taulukko 2. Siviilityöntekijän asema organisaatiossa, pelkistämätöntä materiaalia

Taulukko 3. Asenne, pelkistämätöntä materiaalia

Taulukko 4. SIVKES ja henkilökierto, pelkistämätöntä materiaalia

Taulukko 5. Miten siviilityöntekijän osaamista hyödynnetään puolustushaaraesikunnassa?

Pelkistetyt ilmaukset

Taulukko 6. Miten siviilihenkilöstön osaamista voidaan kehittää puolustushaaraesikunnassa?

Pelkistetyt ilmaukset

Taulukko 7. Teemahaastatteluaineiston pelkistämisen esimerkkejä: alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia

Taulukko 8. Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä

Taulukko 9. Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen, esimerkkejä aineistosta

Taulukko 10. Pääluokkien ja yhdistävien luokkien muodostaminen

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö kohdistuu Puolustusvoimien puolustushaaraesikuntaan, jossa on opinnäytetyön tekovuonna 2024 noin seitsemänkymmentä siviilityöntekijää. Heidät rekrytoidaan koulutuksensa ja osaamisensa perusteella organisaatioon. Osaamisen kehittamisestä, sen suunnittelusta ja täydennyskouluttautumiseen hakeutumisesta ovat vastuussa sekä henkilöstö että heidän esimiehensä. (HT953.) Siviilihenkilöstö on organisaation pitkäaikaisinta henkilöstöä, ja osaaminen väistämättä vanhentuu vuosien ja vuosikymmenten aikana, jos sitä ei päivitetä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa osaamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilannetta ja kehittää uusi toimintamalli, siviilihenkilöstön osaamisen kehittämispolku. Osaamisen tunnistaminen vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen, työhyvinvointiin, urakehitykseen ja mielekkyyteen (Viitala 2005, Viitala 2021).

Aiheen valinta on organisaatiolähtöinen. Se liittyy työelämän kehittämiseen ja työelämän uudistamiseen siten, että siinä tarkastellaan organisaation oppimisjärjestelmää, suunniteltua osaamisen kehittämistä, henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstön itseohjautuvuutta. Opinnäytetyön teoriapohjan muodostavat osaamisen (Viitala 2005, Viitala 2021, Ojala 2008, Sydänmaanlakka 2012, Koskinen 2021, Kallonen ym. 2021), osaamisen kehittämisen (Eklund 2021, Viitala 2021, Sydänmaanlakka 2012), osaamisen johtamisen ja sen suunnittelun (Heinsman ym. 2006, Eklund 2021, Kamensky 2015, Kim ym. 2014), oppivan organisaation (Senge 2006, Sydänmaanlakka 2012), älykkään organisaation (Virtanen ym. 2014), henkilöstövoimavarojen johtamisen (Viitala 2021) ja itseohjautuvuuden teorian (Morikawa ym. 2022, Martela ym. 2017, Thomas ym. 1990, Vartiainen 2020, Bernstein ym. 2016).

Aihetta ei ole tutkittu aiemmin juuri tästä näkökulmasta Puolustusvoimissa. Ottaen huomioon Puolustusvoimien henkilöstörakenteen, siviilipuolen organisaatioissa tehdyt saman suuntaiset tutkimukset eivät ole suoraan sovellettavissa Puolustusvoimien toimintaan. Aiheen rajauksen vuoksi kohderyhmäksi valittiin puolustushaaraesikunta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin toteuttamalla siviilihenkilöstölle työpaja toimintatutkimuksen menetelmin. Siviilihenkilöstön esimiehiä haastateltiin teemahaastattelun keinoin. Teemahaastattelu

analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Toimintatutkimuksen työpajan tuotokset analysoitiin KJ-menetelmän mukaisesti.

## 2 Osaamisen kehittäminen ja sen suunnittelu

### 2.1 Osaaminen ja oppiminen

Osaaminen tarkoittaa tiedon, taitojen, asenteiden ja muiden inhimillisten valmiuksien käytäntöön soveltamista, tavoitteena saavuttaa haluttu päämäärä. Osaamista on myös oppiminen. Ne mahdollistavat monenlaisia menestystekijöitä organisaatiossa. (Ojala 2008.) Konsultointifirma Deloitte'n tutkimuksen mukaan (Yli puolet suomalaisista työnantajista... 2020) suomalaisista työnantajista yli puolet ei tiedä, miten henkilöstönsä osaamista voisi kehittää. Suurin osa samaan tutkimukseen vastanneista pitää osaamisen lisäämistä yrityksen menestyksen kannalta tärkeänä, mutta yrityksissä ei tiedetä, millaista osaamista tulisi hankkia. (Yli puolet suomalaisista työnantajista... 2020.)

Yksilön osaamista ovat henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi tiedot, taidot, kokemukset, verkostot ja asenteet. Nämä kaikki ovat ominaisuuksia, jotka auttavat työntekijää suoriutumaan työstään. (Ojala 2008, 50.) Yksilön osaamisen kehittämisessä korostuvat oppijan aktiivisuuden ruokkiminen ja itseohjautuvuuden tukeminen. Jotta osaaminen kehittyy, yksilöltä edellytetään oppimista. Uusi tieto (knowledge) syntyy, kun yksilö huomaa työhönsä liittyvän, hyödyllisen informaation, oppii sen ja omaksuu sen osaamiseksi. Tämä luo arvoa organisaatiolle tulevaisuudessa. (Basri & O'Connor 2011, 635.) Osaaminen myös vahvistaa työhyvinvointia ja sitä kautta lisää tuottavuutta (Kallonen ym. 2021, 71).

Osaamisen määrittely voi lähteä myös organisaation tarpeista. Viitalan (2021) mukaan organisaation kilpailukyky riippuu siitä, mitä siellä osataan. Se riippuu myös siitä, millä tavoin organisaatioon hankittua osaamista osataan hyödyntää, ja siitä, miten nopeasti organisaatiossa kyetään oppimaan uutta. Henkilöstöjohtamisen keinoilla varmistetaan, että toiminnan vaatima osaaminen saadaan hankittua, ja että niitä pystytään pitämään yllä ja kehittämään myös tilanteen muuttuessa. Osaaminen vaikuttaa myös työn sujuvuuteen ja tuloksiin. (Viitala 2021, 40.)

Työssä tarvittavaa osaamista voidaan kutsua kompetenssiksi: kompetenssin voi lyhyesti määritellä tarkoittavan tietoja ja taitoja suorittaa jokin tehtävä. Osaamisen voi katsoa sisältävän yksilön kompetenssit, kyvyt, tiedot ja taidot. (Hoffmann 1999.) Kompetenssi tarkoittaa myös niitä henkilöitä, joilla on tehtävään vaadittavat tiedot, taidot, kyvyt, aikaisemmat kokemukset, uskomukset ja arvot. Kompetenssia voidaan kutsua myös resursseiksi. (Le Boterf 1997.) Viitalan (2019) mukaan kompetenssilla tarkoitetaan tehtävässä tarvittavia valmiuksia. Ne tarkoittavat paitsi työssä, koulutuksessa ja muissa tilanteissa kehittyneitä valmiuksia, myös yksilön persoonallisia ominaisuuksia ja asenteita. Etenkin tietoja ja taitoja voi vahvistaa koulutuksella ja kokemuksella. Vaikka ominaisuudet ovat osittain synnynnäisiä, niitä voi tarkoituksellisesti muokata, esimerkkeinä paineensietokyky ja kyky luottaa muihin ihmisiin. (Viitala 2019, 26.) Kompetenssia on myös henkilön tunne, että tehtävän suorittaminen onnistuu. Merkityksellisyys on tässä yhteydessä tunnetta ja käsitystä siitä, että omalla työllä tai toiminnalla on arvoa eli merkitystä toisille tai itselle (Hackman ym. 1976, 255–258.)

Kompetenssivaatimukset vaihtelevat: ne riippuvat toimintaympäristön vaatimuksista ja tehtävien laadusta. Ne myös muuttuvat ajan kuluessa. Työelämäkompetenssit ovat sellaisia valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä. Tällaisia taitoja voivat olla esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, sopeutumiskyky ja kyky sietää paineita. Ammattikohtaisia kompetensseja ovat työtehtävän ammattialaan liittyvät osaamistekijät, jota voidaan kutsua substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtaiset kompetenssivaatimukset taas liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. (Viitala 2021, 40.)

Oppimisen voidaan sanoa olevan prosessi, jossa ihminen hankkii uusia kokemuksia, taitoja, tietoa, kontakteja ja asenteita, jotka muuttavat hänen toimintaansa. Siihen vaikuttavat aivojen kognitiiviset, psykomotoriset ja affektiiviset alueet. Oppiminen ei ole pelkästään tiedon hankintaa, vaan myös asenteet, tunteet, arvot ja taidot ovat vähintään yhtä tärkeitä oppimisen kannalta. Oppimiseen liittyy aina yksilön tulkinta, ja todellinen oppiminen sisältää myös soveltamisen taidon. Työ ja oppiminen kuuluvat yhteen ja muodostavat erottamattoman kokonaisuuden. (Sydänmaanlakka 2012, 33; Koskinen, 2021, 154.) Oppimisen tavoitteena voivat olla pysyvät, kokemukseen perustuvat muutokset koulutettavan taidoissa, tiedoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ja ne saavat aikaan yhdessä toimintaa. Oppimista tapahtuu koko ajan. Oppiminen on myös prosessi, jossa hankittavat taidot, tiedot ja kokemukset sulautuvat osaksi oppijan omaamien taitojen kanssa muodostaen

uutta. Oppimista on sekä tavoitteellista eli tiedostettua että tiedostamatonta oppimista. (Sydänmaanlakka 2012.)

Oppiminen luo mielihyvää ja lisää tietoutta omiin kykyihin. Viitalan (2005, 112) mukaan ihmiset usein haluavatkin sellaisen työn, jossa he voivat kokea oppivansa; työn, jossa he voivat kokea olevansa tarpeellisia ja päteviä. Pätevyyden kokemuksia voikin olla nykyään muuttuvassa työelämässä vaikeampi saavuttaa ja säilyttää: muutostilanteissa alttius virheille ja epäonnistumisille kasvaa. Aikaisemmin työntekijät voivat luottaa osaamiseensa ja kokemuksen karttuessa suorituksen varmuuteen, mutta nykyään myös kokeneille asiantuntijoille tulee vastaan jatkuvasti tilanteita, joissa virheiden todennäköisyys on suuri ja niitä myös tapahtuu. Työn lisäksi on myös jatkuvasti opeteltava uusia asioita: yhä useammin vastaan tulee tehtävä, josta ei ole työssä aiempaa kokemusta, eikä sitä ole voinut myöskään harjoitella aikaisemmin. Tällaisen työn tekeminen vaatii jaksamista ja voimavaroja huomattavasti enemmän kuin työ, jonka onnistumiseen voi luottaa. (Viitala 2005, 112.)

Otalan (2008) mukaan motivaatiolla on suuri merkitys oppimiselle: hänen käsityksensä mukaan tieto koostuu ihmisen mielenkiinnosta ja johtaa lopulta oppimiseen (Ojala 2008, 67). Jotta yksilön ammattitaito pystyy kehittymään, vaaditaan tieto- ja taitomäärää, jonka tuloksena yksilö pystyy suoriutumaan itsenäisesti työtehtävistään, mutta myös kykenee vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin (Viitala 2005, 113).

## **2.2 Osaamisen kehittäminen**

Aikaisemmin vallalla olleen käsityksen mukaan osaamisen kehittäminen tarkoitti sitä, että osaamista kerrytettiin organisaation ulkopuolella, esimerkiksi koulutuksissa tai koulutusohjelmissä. Osaamista voi kuitenkin kehittää myös osana arkea ja myös osana päivittäistä työtä. Nykytyöelämässä osaamisen kehittämisen tulee tukea organisaatiossa sisäisesti sovittua strategiaa. Kunkin organisaation oma, valittu strategia kertoo tulevaisuutta koskevat valinnat ja seuraavien vuosien tärkeimmät kehityskohteet. Tämä on tärkeää resurssien järkevän kohdentamisen vuoksi. (Eklund 2021, 28, 30.) Toimiva osaamisen kehittämisen suunnittelu antaa organisaatioille mahdollisuuden saada tietoa ja hyödyntää sitä oikea-aikaisesti, mikä johtaa parempaan suorituskykyyn. Organisaatiokulttuuri ja valmius tiedon jakamiseen vaikuttavat lopputulokseen. (Kim ym. 2014, 398.)

Tutkimusten mukaan oppiminen ja osaamisen kehittäminen hyödyttävät laajasti kaikkia osapuolia ja ne myös tukevat työelämää (esim. Contu ym. 2003). Osaamisen kehittämistä pidetään tutkimusten mukaan tärkeänä ja välttämättömänä, mutta käytännössä, arkityössä tärkeintä kaupallisissa organisaatioissa on useimmiten liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen (Järvensivu 2006).

Työntekijöiden käsitys omista kehittymismahdollisuuksistaan ovat tutkimusten mukaan aikaisempaa myönteisempiä. Työnantajan maksamaan koulutukseen osallistuminen on myös yleistynyt. Työelämässä olevien ihmisten osaamis pohja on vahvistunut työtehtävien monipuolistuessa ja kehittyessä. (Truss 2001; Kinnie ym. 2005; Purcell & Hutchinson 2007.)

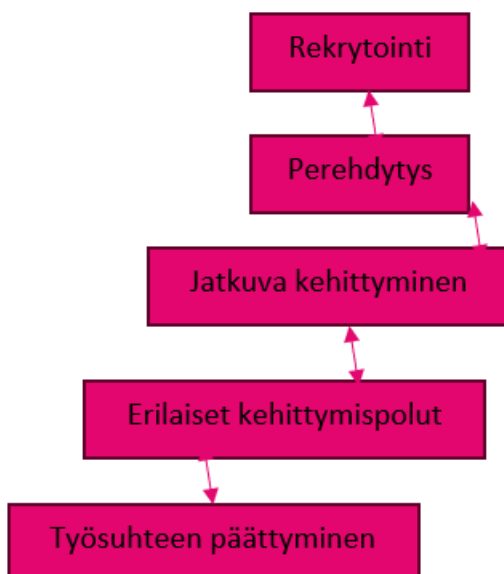
Koska oppimisen ja tiedonhankintatapojen omaksuminen vaihtelevat yksilöittäin, on hyvä, että työntekijä voi itse valita menetelmän, jolla sisäistää uutta tietoa parhaiten. Osaamisen kehittämisen välineitä voivat olla muun muassa itseopiskelu, kirjallisuus, internet ja osaajayhteisöt. (Ojala 2008, 216–218). Eklundin (2021) mukaan osaamisen kehittämisen tavoitteita ovat itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden edistäminen, organisaation muutoskyvyn kehittäminen, organisaation sisällä tapahtuva osaamisen jakaminen, avoimuuden ja yhteisöllisyyden edistäminen, erilaisuuden hyödyntäminen ja tiimiällyn kehittäminen. (Eklund 2021).

Osaamisen kehittämisen työkaluna voidaan pitää myös oppimisjärjestelmää. Oppimisjärjestelmä kuvaa, miten oppimista tapahtuu organisaatiossa. Se myös kuvastaa, miten työtä kehitetään ja kuka kehittämisestä vastaa. Oppimisjärjestelmä on organisaatiokulttuuriin sidonnainen ja siihen kuuluu valikoima erilaisia osaamisen kehittämisen käytäntöjä. (Eklund 2021, 31.) Osaamisen kehittäminen on myös koulutustarpeiden kartoitusmenetelmiä, tehtäväkohtaisia osaamisprofiileja, osaamislukituksia ja listauksia (Sydänmaanlakka 2012, 134). Osaamisen kehittämiseen kuuluu myös jatkuva oppiminen. Jatkuva oppiminen -käsitettä käytetään sekä elinikäinen oppiminen -käsitteen rinnalla, että sen sijasta. Jatkuvalle oppimiselle voidaan viitata koko elinkaaren aikaiseen, usealla eri elämänalueella tapahtuvaan oppimiseen. Jatkuva oppiminen tarkoittaa paitsi koulutusjärjestelmän mukaista, myös sen ulkopuolella tapahtuvaa oppimista, josta esimerkkinä voidaan pitää työssä tapahtuvaa oppimista. Se tarkoittaa työelämän tarpeisiin ja sen tulevaisuuden haasteisiin perustuvaa taidon ja tiedon omaksumista, soveltamista ja hakemista. Jatkuva oppiminen vaatii työntekijältä käsitystä nykyisen työelämän haasteista ja ymmärtämistä niiden merkitystä

työlle, toiminnalle ja kaikelle osaamisen kehittämiselle. Osaamisen kehittäminen ja työssä oppiminen edellyttävät myös organisaatiolta toimintakulttuuria, jossa arvostetaan oppimista, ja jossa se on osa työtä. Työorganisaatioiden tulisi myös innostaa ja kannustaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Helminen 2021, 26.)

Osaamisen kehittämisen tulisi olla osa jokaisen työntekijän toimintaa. Hyvin asetetut ja kannustavat tavoitteet motivoivat työntekijöitä parantamaan omaa osaamistaan. Ilman selkeitä tavoitteita osaamisen kehittäminen voi jäädä muiden tehtävien varjoon. Jos yksilön tavoitteet eivät ole yhteydessä organisaation laajempiin tavoitteisiin, työntekijä voi kokea työnsä merkityksettömäksi. Parhaimmillaan organisaation päämäärät kytketään suoraan työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Eklund 2021, 31.)

Eklundin (2021) mukaan osaamisen kehittäminen ulottuu parhaimmillaan koko työsuhteen ajalle ja sen painopisteet vaihtelevat eri vaiheissa työsuhdetta. Työsuhteen alkuvaiheessa, kuten perehdytyksessä, tärkeintä on oppia nopeasti organisaation toimintatavat ja päästä alkuun työssä. Myöhemmin painopiste siirtyy oman työn kehittämiseen ja esimerkiksi osaamisen jakamiseen. Vaikka eri vaiheissa kehitettävät taidot ja osa-alueet vaihtelevat, kaikki työsuhteen vaiheet ovat yhtä tärkeitä osaamisen kehittämisen kannalta. Työnantajan on hyvä huomioida työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeet eri vaiheissa, sillä tämä lisää sitoutumista. (Eklund 2021, 115–116.)



## Kuvio 1. Osaamisen kehittäminen työsuhteen eri vaiheissa (Eklund 2021, 115, muokattu)

Rekrytointivaiheessa osaamisen kehittämistä suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon muun muassa työnhakijan odotukset. Näitä voivat olla esimerkiksi toiveet kehittymismahdollisuuksista, tarvittavasta tuesta ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä, motivaatio kehittyä sekä se, tarjoaako organisaatio houkuttelevia keinoja osaamisen kehittämiseen. On myös tärkeää selvittää, millaisia työtehtävän ulkopuolisia kiinnostuksen kohteita hakijalla on, ja kuinka hänen osaamistaan ja kiinnostuksen kohteitaan voitaisiin hyödyntää uudessa työtehtävässä ja tulevaisuudessa organisaation muissa tehtävissä. (Eklund 2021, 116–117.) Perehdytysvaiheessa organisaation kannattaa hyödyntää uuden työntekijän tuoretta näkökulmaa ja kerätä hänen kommenttejaan sekä kehitysideoitaan toiminnasta. Tämä vaihe on tärkeä, sillä se on avainasemassa uuden oppimisen, muutosten ja rutiinien muokkaamisen kannalta. Perehdytyksessä siirtyy myös paljon hiljaista tietoa, ja kun se tehdään huolellisesti, osaamisen kehittäminen on myöhemmin sujuvampaa. (Eklund 2021, 118–119.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä kanava jatkuvassa kehittämisessä. Erilaiset kehittymispolut tarkoittavat erilaisia, vaihtoehtoisia kehittymispolkuja. Perinteisin malli on urapolkuajattelu ja eteneminen hierarkkisen mallin mukaan, joka sotilasorganisaatiossa on se tavallisin malli, mutta ei sovellettavissa välttämättä siviilityöntekijöihin. Se ei myöskään ole välttämättä kaikkein motivoivin vaihtoehto, koska kaikki eivät halua johtajiksi. Kehittymispolku voi tarkoittaa Eklundin (2021) mukaan myös osaamisen syventämistä asiantuntijatehtävässä, tai monien eri osaamisalueiden tunteamista. Se voi olla myös erilaisissa projekteissa mukana olemista, tai mentorin ja kouluttajan rooliin kehittymistä. Tehtävankierto on myös yksi kehittymispolku: siinä tehtävät kiertävät tiimin sisällä, jolloin jokainen työntekijä saa vastuulleen uuden alueen. (Eklund 2021, 122.)

Osaamisen kehittämisen suunnittelu lähtee osaamisen kehittämisen kartoittamisesta. Laadukas suunnittelu huomioi nykytilan ja sen haasteet: miten työntekijät kehittävät omaa osaamistaan, mitä haasteita ja millaisia mahdollisuuksia on olemassa. Osaamisen kehittämisen kartoittaminen tarkoittaa sitä, että tarkastellaan, miten työntekijät tekevät työtään, mihin he kuluttavat aikansa ja mitä ajatuksia heillä on oman osaamisensa kehittämistä. Lisäksi tulee huomioida, kuinka paljon organisaatiossa on meneillään samanaikaisesti kehitys- ja muutosprojekteja, jotta organisaation

muutoskykyisyys kestää muutokset. Kartoitusvaiheen tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolista tietoa, jotta valintojen tekeminen olisi perusteltua. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi saada oppiminen osaksi arkea, oppimaan oppiminen, luovuuden ja innovoinnin edistäminen, tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen, kehityskeskustelukäytäntöjen tehostaminen, ura- ja etenemismahdollisuuksien parantaminen ja oppimisen ja kehittymisen systemaattinen seuraaminen. (Eklund 2021, 103–105.)

Osaamisen kehittäminen Puolustusvoimissa tarkoittaa organisaation ja sen jäsenten kykyjen ja valmiuksien suunnitelmallista kehittämistä ja tuottamista. (HO592, 6.) Puolustusvoimilla osaamisen kehittämisen keinot ja koulutustarjonnan osaamistavoitteet juontavat juurensa organisaation suorituskykyvaatimuksista ja lakisääteisistä tehtävistä, eli osaamisen kehittäminen lähtee vahvasti organisaation tarpeesta. Osaamisen kehittämisen päämääränä on organisaation strategian mukaisesti henkilöstön osaaminen sekä normaali- että poikkeusolojen tehtävissä. Osaamisen kehittämisellä mahdollistetaan asevelvollisten ja palkatun henkilöstön toimintakyvyn ylläpito ja kehittäminen. (HO592.)

Kaikki Puolustusvoimien lakisääteiset tehtävät edellyttävät osaamista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Palkatun henkilöstön osalta osaamisen kehittämisessä mainitaan täydennyskoulutus, työssä oppiminen (HP910) sekä tutkintoon johtava koulutus (PVHSMK-PE 044). Siviilihenkilön osaamisen kehittäminen painottuu täydennyskoulutukseen, mutta siviilihenkilöstökin voi suorittaa sotatieteellisiä tutkintoja, mikäli se sopii työnkuvaan. Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisellä pyritään myös siihen, että osaaminen ei keskity liikaa samoille henkilöille. Tällä lisätään organisaation häiriönsietokykyä ja varmistetaan henkilöstön jaksaminen tasaamalla työmäärää. (HO592, 11.)

Osaamisen kehittämisen vastuualueet on jaettu eri toimialoille. Osaamisen kehittäminen, johtaminen ja suunnittelu edellyttävät toimialojen laaja-alaista yhteistyötä: esimerkiksi operatiivinen toimiala antaa perusteet etenkin sotilaspuolen osaamisen kehittämiselle, ja koulutus- ja henkilöstötoimialat tekevät yhteistyötä myös operatiivisen toimialan kanssa. Henkilöstön osaamistarpeet tunnistetaan toimialoittain, ja niissä vaikuttavat toimialojen tehtävät ja niiden kehitys. Osaamistarpeiden perusteella muodostetaan osaamisvaatimuksia. (HO592, 9–10, 14.)

Puolustusvoimilla osaamisen kehittämisellä on kahdeksan eri näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on Sotilaallisen suorituskyvyn ja poikkeusolojen näkökulma, ja sitä voidaan tarkastella edelleen neljästä eri näkökulmasta: vaikuttavuus, kyvykkyys, ratkaisu ja elinjakso. Ratkaisunäkökulmassa selvitetään, mitä koulutusta tarvitaan, ja miten henkilöstölle saadaan siihen tarvittava osaaminen. Kaiken tämän toiminnan edellytyksenä on tehtävänsä kykenevä, suorituskyyinen sodan ajan joukko. (HO592, 15–16.)

Kohderyhmänäkökuulmassa määritellään, että Puolustusvoimien oppimiskäsityksen mukaisesti oppimisen kannalta kaikki yksilöt ovat yhdenvertaisia. Koulutusta on asepalvelusta suorittavilla, mutta myös palkatulla henkilöstöllä, johon kuuluu eri henkilöstöryhmiä (aliupseerit, upseerit ja siviilit). Täydennyskoulutus tulee suunnitella eri henkilöstöryhmien tarpeet huomioiden, ja eri ryhmien koulutusta ja opetusta voidaan tarvittaessa myös yhdistää. Palkatun henkilöstön koulutuksiin osallistuvat ovat Puolustusvoimien käsityksen mukaisesti lähtökohtaisesti motivoituneita ja myös kiinnostuneita oman osaamisensa kehittämiseen. (HO592, 17.)

Resurssinäkökuulmassa otetaan huomioon henkilöstön osaamisen kehittäminen osana toiminnan ja resurssien suunnittelua (TRSS). Koulutukseen käytettävien palkka- ja toimintamenojen lisäksi resurssivaikutuksia ovat myös mm. koulutuksessa käytettävät tilat ja kalusto. Tästä näkökuulmasta ajateltuna palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee lähteä organisaation tarpeesta, ja koulutusten kesto ja toteutustapa tulee optimoida siten, että hyöty lähettävälle organisaatiolle on tarkoituksenmukainen. (HO592, 17.)

Toimialanäkökuulman mukaan toimialat vastaavat oman toimialansa osaamisen kehittämisestä. Tämä käsittää osaamisvaatimusten määrittelyn, tarpeiden kartoittamisen ja koulutustarjonnan suunnittelun ja toteutuksen. Koulutustoimiala johtaa näitä prosesseja, ja henkilöstöala määrittää tutkintoon johtavan koulutuksen. Toimialat vastaavat myös hankkeisiinsa liittyen suorituskyvyn kehittämisestä ja osaamisvaatimusten tunnistamisesta. Toimialojen tulee seurata myös oman alansa henkilöstön osaamista ja siihen liittyvää osaamistarvetta. Toimialat kuvaavat tarvittavan osaamisen ohjesäännöillä, käsikirjoilla, oppailla ja ohjeilla. (HO592, 18.)

Toimintakyknäkökulma, huolimatta sotilaallisesta taustastaan, sopii sovellettavaksi myös siviilihenkilöstöön: toimintakyky tarkoittaa yksilön kykyä toimia tehtävien edellyttämällä tavalla erilaisissa toimintaympäristöissä, ja se liittyy kiinteästi osaamisen kokonaisuuteen. Toimintakyky rakentuu psyykkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta ja eettisestä osa-alueesta, jotka kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (HO592, 18.)

Osaamiskeskustoiminnan näkökulma tarkoittaa koulutuksen yhdenmukaistamista, sisällön ja toteutuksen keskitettyä suunnittelua sekä päällekkäisen työn vähentämistä ja koulutuksen jatkuvaa parantamista. Se mahdollistaa resurssien kohdentamisen vastuualueittain, eli käytännössä toiminnan toteuttajina toimivat eri organisaatiot Puolustusvoimissa. (HO592, 19.) Toiminta on suunniteltu asevelvollisten koulutusta varten, mutta sitä voi soveltuvin osin hyödyntää myös siviilihenkilöstölle.

Lessons learned -toiminta tarkoittaa historiatiedon tallentamista, hallintaa ja toiminnan ja koulutuksen tukitoimintaa. Toiminnan tavoitteena on jakaa hyväksi havaitut toimintatavat koko organisaation käyttöön. Kokemusten kerääminen mahdollistaa myös sen, että organisaatio ei toistaisi aiemmin tehtyjä virheitä, vaan ottaisi opiksi saaduista kokemuksista tai tapahtumista. (HO592, 19.)

Palvelusturvallisuuskulmasta katsottuna myös siviilihenkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää: esimerkiksi lisensseillä varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen erityisesti niissä koulutustapahtumissa, joissa on henkilövahingon tai merkittävän materiaalivahingon riski (HO592, 20).

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (HT953, 2023) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisen kehittämistarve on tunnistettu: henkilöstön osaaminen on yksi joulukuussa 2023 valmistuneen henkilöstöstrategian kehittämislinjoista. Kehittämislinjan mukaisilla toimenpiteillä tunnistetaan tarvittava osaaminen ja mahdolliset osaamisvajeet ennakoivasti, tehostetaan osaamisen kehittämistä ja varmistetaan tehtävien edellyttämä osaaminen sekä osaamisen jatkuvuus organisaatiossa. (HT953, 14.) Osaamisen kehittämisen tehostamiseksi hyödynnetään monimuotoisia oppimismenetelmiä ja tutkitaan uusia koulutusmenetelmiä ja -tapoja. Täydennyskoulutusta räätälöidään kaikille henkilöstöryhmille yksilökohtaisesti, lähtötaso ja osaamistarpeet huomioiden. Henkilöstön mah-

dollisuuksia omatoimiseen osaamisen kehittämiseen tuetaan ja siitä myös palkitaan. Kaikkien henkilöstöryhmien täydennyskoulutusmahdollisuuksia parannetaan, mukaan lukien ulkopuolelta hankittava osaaminen. (HT953, 20–21.) Henkilöstöstrategian mukaan Puolustusvoimat edistää asevelvollisten ja palkatun henkilöstön ammattitaidon kehittymistä tarjoamalla koulutusta ja haasteellisia tehtäviä. Tavoitteena on, että henkilöstö on organisaation kannustamana omaksunut jatkuvan oppimisen ja toimintakyvyn kokonaisvaltaisen kehittämisen periaatteet ja myös sitoutunut niihin. Henkilöstöllä on sekä tahto että valmiudet niiden omaehtoiseen kehittämiseen työssä ja vapaa-ajalla. Heillä on myös kyky ja halu hyödyntää ja omaksua ajantasaisia oppimis- ja opetusmenetelmiä, sisältäen myös kehittyvän teknologian tarjoamat mahdollisuudet. Muualla hankittu osaaminen hyödynnetään valinnoissa, sijoittamisessa ja koulutuksessa. (HT953, 12–13.)

### **2.3 Oppiva organisaatio ja älykäs organisaatio**

Oppivan organisaation käsitettä on tutkittu laajasti. Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio on sellainen, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja haluamiensa tulosten saavuttamiseen. Oppivassa organisaatiossa syntyy uusia ajattelutapoja, ja organisaation jäsenet oppivat yhdessä, pyrkien yhteisiin tavoitteisiin. (Senge 1990). Oppiva organisaatio on sellainen, joka kannustaa työntekijöitään jatkuvaan oppimiseen. Tällaisessa organisaatiossa osaamista voidaan hankkia, jakaa ja luoda. Uutta tietoa otetaan käyttöön, ja organisaatio pystyy muuttamaan toimintaansa ja käyttäytymistään uuden tiedon perusteella. Oppivassa organisaatiossa työntekijöitä rohkaistaan kokeilemaan uusia asioita, ja virheet ja epäonnistumiset sallitaan osana oppimisprosessia. Sisäiseen kilpailuun kannustetaan, sillä se voi edistää kehittymistä ja tehtävän suorittamista. (Sydänmaanlakka 2012, 57–58.) Oppivan organisaation teorian perusajatus on, että organisaatio oppii ainoastaan oppivan henkilöstönsä avulla. Teorian mukaan yhden henkilön oppiminen ei edistä koko organisaation oppimista, mutta jokaisen yksilön omaa panosta tarvitaan organisaation oppimiseen. (Eklund 2021, 50–51.) Pohjoismainen malli oppivasta organisaatiosta perustuu säädeltyyn yhteistyöhön työnantajien ja ammattiyhdistysten välillä (Finnstrand 2023, 326–338).

Sydänmaanlakan (2012) mukaan oppiva organisaatio kykenee jatkuvasti sopeutumaan, muuttamaan ja uudistumaan huomioiden ympäristön vaatimukset. Organisaatio pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan oppimiensa kokemusten perusteella. Organisaation oppiminen tarkoittaa myös organisaation uusiutumiskykyä prosessejaan ja toimintatapojaan muuttamalla, sekä sitä,

että organisaatio on valmis hankkimaan uutta osaamista ja hyödyntämään sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2012, 55–56.)

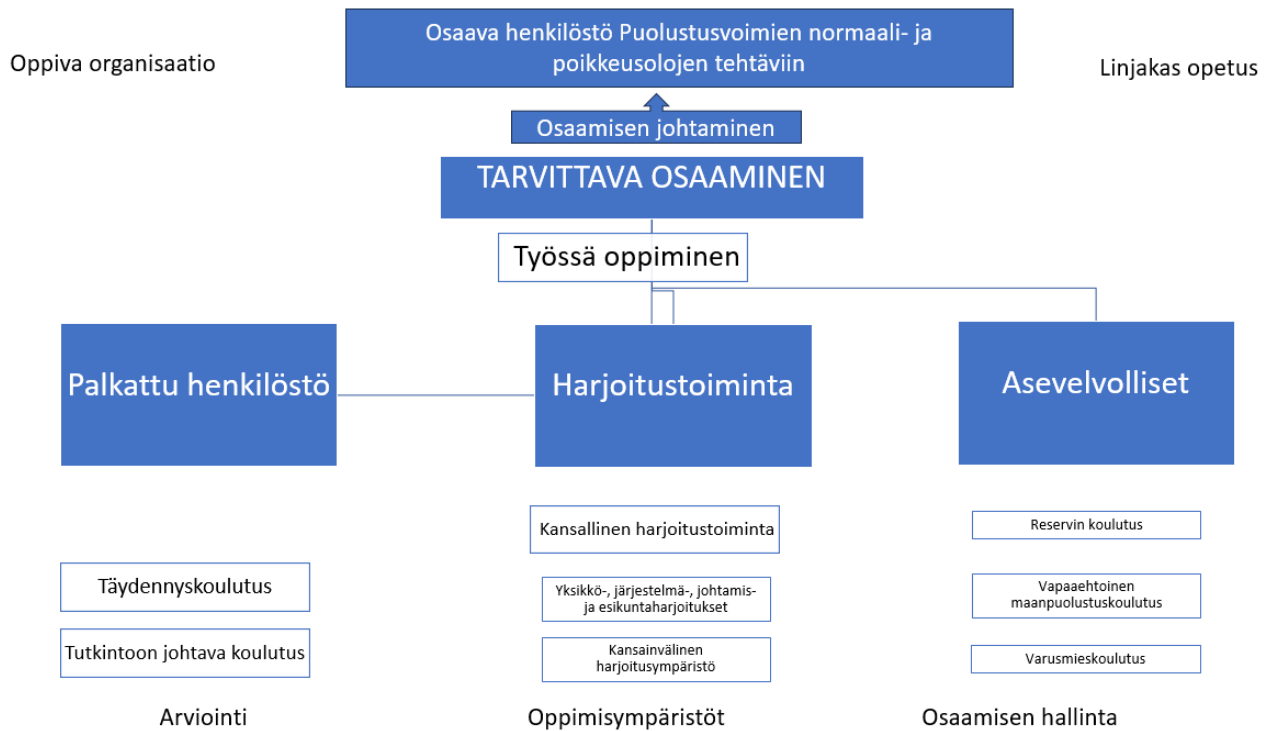
Oppivan organisaation käsitettä voidaan laajentaa myös älykkään organisaation käsitteeksi. Tällöin tarkoitetaan sitä, että organisaatio pystyy tunnistamaan muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa, oppii nopeammin kuin kilpailijansa ja vie uudet ideat käytäntöön tehokkaammin. Älykkään organisaation erityispiirteitä ovat muun muassa nopea oppiminen ja jatkuva uudistuminen sekä yksilöiden ja tiimien kannustaminen jatkuvaan oppimiseen ja suoritusten parantamiseen. Älykkäällä organisaatiolla on selkeä visio ja arvot, jotka ohjaavat sen toimintaa. Älykkäässä organisaatiossa sallitaan virheet ja opitaan niistä. Se pitää yllä henkilöstönsä hyvinvointia, ja huolehtii henkilöstönsä osaamisesta ja sitoutumisesta. (Sydänmaanlakka 2012, 56.) Älykäs organisaatio lähestyy oppimista laaja-alaisesti. Muutokset, jotka oppiminen saa aikaan, näkyvät sekä organisaatiossa että yksilössä. Työntekijöiden osaaminen kehittyy ja uudistuu, jolloin organisaatio saa muun muassa uusia ajattelumalleja, lähestymistapoja ja käytänteitä. (Virtanen ym. 2014, 190–191.)

Oppimista ja muutosta pidetään älykkään organisaation keskeisinä piirteinä (mm. Senge 1990, Sydänmaanlakka 2008, Virtanen ym. 2014). Oppiminen voi olla esimerkiksi organisaation tai yksikön käyttäytymisen muuttumista. Se voi olla myös vuorovaikutuksellista. Oppimisen ratkaisevin vaihe on Virtasen ym. (2014) mukaan reflektointi eli pohtiminen (Virtanen ym. 2014, 190–191.)

Älykkään organisaation kehittämisessä merkityksellistä on uuden osaamisen kehittäminen. Tässä keskeistä on kyky rakentaa työyhteisöön sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat älykkyyden hyödyntämisen. Henkilöstölähtöisyyttä ja osallistavuutta edistävät refleктоiva ote, tiedon hyödyntäminen muutoksissa ja luottamus. Organisaatiossa siis tiedetään, minkälaisin periaattein ja millä tavoin ongelmia käsitellään. (Virtanen ym. 2014, 193.)

Julkishallinnon organisaatioilla eivät perinteiset yritysmaailman johtamismallit toimi sellaisenaan, koska julkisella hallinnolla on erilaiset toimintatavat ja rahoituskanavat, jotka eroavat yritysten toimintatapamalleista. Julkishallinnon johtaminen on myös ominaispiirteiltään erilaista kuin yritysmaailman johtaminen. (Virtanen ym. 2014, 192, Siltala 2013.)

Puolustusvoimien kehittämisen linjaukset perustuvat henkilöstöstrategiaan ja osaamisen varmistamisen strategiaan. Näiden strategioiden keskeinen ajatus on, että Puolustusvoimien toiminta ja organisaation kehittäminen perustuvat oppivan organisaation periaatteisiin. (Halonen, 2002, HT953.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittäminen Puolustusvoimissa (HO592, 10, muokattu)

Puolustusvoimat on julkishallinnollinen organisaatio, joka toteuttaa sen lakisääteisiä tehtäviä. Organisaation missio, olemassaolon tarkoitus, on erilainen kuin yksityisen sektorin organisaatiolla. Julkinen hallinto eroaa Virtasen ym. (2014) mukaan yrityksistä siten, ettei se voi valita kaikilta osin vahvuustekijöitään, koska keinovalikoimaa rajoittaa muun muassa lainsäädäntö. (Virtanen ym. 2014, 190.) Kuitenkin monelta osin julkishallinnon organisaatiokin toimii monissa käytännön asioissa samalla tavalla kuin yksityinen sektori: kummallakin sektorilla laaditaan paljon strategioita ja niistä myös keskustellaan. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla kohdataan samanlaisia haasteita henkilöstön osaamistarpeiden osalta. Nopea teknologinen kehitys ja digitalisaatio vaativat

monenlaista osaamista, ja samalla olemassa olevan henkilöstön työn sisällöt muuttuvat, esimerkiksi tekoälyn kehittymisen myötä. Osa henkilöstöstä pystyy mukautumaan uusiin toimintatapoihin, kun taas osan osaaminen ei ole uudistettavissa joko puutteellisten kykyjen tai haluttomuuden vuoksi. (Kaijala ym. 2021, 9.)

Kamensky (2015, 185) väittää, että osaamisen on levittäydyttävä laaja-alaisesti koko organisaatioon: organisaatio on juuri niin haavoittuvainen kuin sen heikoimmat yksilöt. Myös kehittämisvastuun tulee koskea koko organisaatiota ja sen jokaista yksilöä erikseen. Ensisijainen vastuu kehittämisestä on yksilöllä itsellään, mutta myös esimiehellä on vastuunsa osaamisen kehittämisessä. (Kamensky 2015.)

Sengen (2006) mukaan organisaation oppimisen teorian viisi peruselementtiä muodostavat vahvemman oppivan organisaation. Nämä elementit ovat *yhteinen visio*, *ajattelumallit*, *henkilökohtainen kasvu*, *tiimioppiminen* ja *systeemiajattelu*. Näistä teorioista *yhteinen visio* tarkoittaa sitä, että kaikki organisaation jäsenet jakavat yhtenäisen ymmärryksen siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa. Jokainen työntekijä ymmärtää, että heidän työpanoksensa kehittää organisaatiota kohti tätä visiota, ja he ovat sitoutuneita osallistumaan kehittämiseen. *Ajattelumallit* viittaavat yksilöiden omiin oletuksiin ja yleistyksiin maailmasta. Nämä mallit syntyvät henkilökohtaisista tottumuksista ja kokemuksista, ja niiden muuttaminen on haastavaa, koska ne ovat syvälle juurtuneita. *Henkilökohtainen kasvu* tarkoittaa jatkuvaa itsensä kehittämistä ja nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamista. Se edellyttää yksilön vastuuta omasta kehityksestään ja oppimisen tärkeyden ymmärtämistä. Henkilökohtainen kasvu sisältää myös valintoja siitä, missä haluamme kehittyä ja mikä on meille tärkeää. *Tiimioppiminen* edellyttää, että tiimin jäsenet haastavat omia ajattelumallejaan ja ovat avoimia keskusteluille. Tällöin tiimi voi oppia yhdessä ja kehittyä tehokkaasti. *Systeemiajattelu* tarkoittaa organisaation toiminnan tarkastelua kokonaisvaltaisesti: siinä otetaan huomioon, miten kaikki organisaation osat vaikuttavat toisiinsa. Nämä viisi elementtiä tukevat toisiaan ja luovat perustan oppivassa organisaatiossa tapahtuvaan jatkuvaan kehittämiseen. (Senge 2006.)

## 2.4 Osaamisen johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstöjohtamisen ydinosamista on organisaation toiminnan kannalta tarpeellisten osaamiskombinaatioiden muodostaminen. Tähän ovat Viitalan (2021, 40–41) mukaan keinoina muun muassa työn muotoilu, rekrytointi, organisaation rakentaminen (esimerkiksi tiimien muodostaminen), perehdytys, osaamisen kehittäminen, kyvykkyyden johtaminen ja esimiestyö. Tehtävän vaatimusten ja sitä tekevän henkilön kompetenssien vastatessa toisiaan voidaan todeta, että työssä suoriutuminen on vahvalla pohjalla. Tällä on vaikutusta myös työn mielekkyyden kokemuksiin, työhyvinvointiin ja henkilöstön sitoutumiseen. Ihminen haluaa kokea työssään oppimista, minkä lisäksi hän haluaa kokea olevansa tarpeellinen ja pätevä. (Viitala 2021, 40–41.)

Osaamisen johtamisen (competence management) teoriaa on tutkittu 1970-luvulta alkaen työelämän muuttuessa sekä Suomessa että kansainvälisesti. Pysyäkseen kehityksessä mukana, työntekijöiden tulee kyetä omaksumaan suuret määrät tietoa. Nykyään organisaatioilla on usein strategiasta johdettu yritysکوhtainen osaamismalli, jossa työntekijöitä kehitetään organisaation strategian mukaisesti, vaikka se saattaa liian jämäkäksi malliksi jatkuvasti kiihtyvässä globaalissa kilpailussa. (Karwehl ym. 2021.)

Suomisen (2023) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa management-johtamiseen liittyvää valankäyttöä ja resurssiajattelua, eli sitä, miten organisaation käytössä olevia voimavaroja voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. (Suominen 2023, 198.) Osaamisen johtaminen kattaa sekä organisaation strategisten kyvykkyyksien hallinnan että henkilöstön osaamisen kehittämisen. Osaamisen kehittäminen voi siis tarkoittaa myös henkilöstövoimavarojen kehittämistä. (Viitala 2021, 121.) Osaamisen johtaminen on Viitalan (2005) mukaan organisaation kilpailu- ja toimintakyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa ymmärretään, mikä osaaminen on tärkeää valitun strategian toteuttamisen kannalta, ja että osaamisen riittävyys turvataan kaikissa tilanteissa. (Viitala 2019, 209.) Osaamista kehitetään ja vaalitaan organisaatiossa sen kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen kattaa kaiken toiminnan, jolla varmistetaan, että organisaation strategian vaatimaa osaamista kehitetään, uudistetaan, hankitaan ja ylläpidetään. Tämän saavuttamiseksi organisaatiossa tarvitaan määrittelyä, suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen on monivaiheinen prosessi, joka on jatkuvassa liikkeessä ja liittyy läheisesti organisaation strategiaan. (Viitala 2005, 14.) Tavoitteena osaamisen

johtamisessa on jatkuva osaamisen kehittäminen, jolla pidetään yllä organisaation suorituskykyä (Kalliomäki 2017, 27).

Osaamisen johtamisprosessin perustana on organisaation strategia, tavoitteet ja visio. Osaamisen johtamista käytetään henkilöstötoimintojen johtamiseen: työntekijöiden valitsemiseen ja arviointiin, urajohtamiseen, työntekijöiden kehittämiseen ja suoritusten arviointiin (Heinsman ym. 2006, 293). Onnistuneen osaamisen johtamisen tuloksia ovat muun muassa kehittyneemmät toimintatavat (Viitala 2014, 138).

Viitalan (2012) mukaan yritys menestyy niin kauan kuin siellä on osaavia ihmisiä töissä. Organisaation yksi tärkeä pääoma on henkinen tai inhimillinen pääoma (human capital) sekä älyllinen pääoma (intellectual capital). Älyllistä pääomaa ovat inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen pääoma. Inhimillinen pääoma käsittää työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemuksen. Se on paitsi näkyvää, myös näkymätöntä tietoa. Se sisältää tiedon, onko organisaatiossa oikeanlaisia osaajia, ja miten heidän osaamistaan kehitetään tulevaisuuden varalle. Rakenteellinen pääoma sisältää organisaatiossa sisällä olevan tiedon, jota on esimerkiksi prosesseissa, järjestelmissä, ohjeissa ja tietojärjestelmissä. Sosiaalinen pääoma taas tarkoittaa organisaation suhteita sille tärkeisiin sidosryhmiin, luottamuksen ja muodostuneet yhteistyötavat. (Viitala 2012, 173–174.)

Henkilöstövoimavaroja (human resources) voidaan kutsua myös inhimillisiksi voimavaroiksi. Inhimillinen tarkoittaa ihmisiä ja voimavara sitä, että henkilöstö tuottaa kehityspotentiaalin ja toimintaan tarvittavan työpanoksen. Yksilötason suorituskyvyn lisäksi tähän päästäkseen tarvitaan monia ryhmätason asioita, joita ovat muun muassa tehokas yhteistyö, luovuus, joustavuus ja innovatiivisuus. Nämä kaikki ovat edellytyksiä hyvään työilmapiiriin. Inhimillisiä voimavaroja ovat muun muassa osaaminen, työhyvinvointi, motivaatio, lähijohtaminen, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, työnantajakuva, luovuus ja innovatiivisuus, sitoutuminen, suoriutuminen sekä henkilöstön oikea määrä ja kohdentuminen. (Viitala 2021, 36–37.) Keskeinen osa näistä on työntekijän osaaminen, joka on sekä koulutuksen että kokemuksen tulosta. Osaaminen sisältää tietoja ja taitoja, mutta joskus myös asenteita. Tärkeitä asenteita ovat sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät asenteet. Motivaatio taas antaa voiman ja suunnan työnteolle. Sitoutuminen tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, miten paljon henkilöstö on valmis tekemään organisaation hyväksi. Se tarkoittaa myös, miten hyvin

hän hyväksyy organisaation asettamat tavoitteet ja arvot, ja miten paljon hän on valmis ponnistelemaan niiden puolesta. Inhimillistä pääomaa ovat myös työntekijöiden fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä yhteistyökyky. Tätä kaikkea voidaan kutsua myös yhteisnimityksellä älyllinen pääoma (intellectual capital). (Viitala 2021, 36–37.)

## 2.5 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudesta työelämässä on puhuttu 1990-luvulta alkaen. Pasasen (2001) mukaan itseohjautuvuus oli aluksi keskeinen käsite: siinä puolustettiin sellaista urasuunnittelua tukevan koulutuksen mallia, jossa pedagogiikka perustui ohjaukselliseen toimintaan eikä pelkästään oppisisältöihin. (Pasanen 2001.) Nykyään itseohjautuvuutta voi tutkimusten mukaan pitää yhtenä keskeisenä työelämän tulevaisuuden teemana. (mm. Vartiainen 2020.) Tutkimusten mukaan suurin osa organisaatioista tulee lisäämään itseohjautuvuutta organisoitumistavoissaan. Itseohjautuvuuden uskotaan lisäävän työntekijöiden luovuutta ja motivaatiota, organisaatioiden innovatiivisuutta ja ketteryyttä. (Bernstein ym. 2016.)

Itseohjautuvuuden määrittely on kirjavaa. Välillä sillä tarkoitetaan itsensä johtamista, välillä täysin esimiehettömiä organisaatioita tai palvelevia ihmislähtöistä johtamista. (Kostamo ym. 2020; Martela ym. 2017.) Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa ihmisen kykyä toimia omaehtoisesti, ilman ulkoista kontrollia. Henkilön tulee olla myös itsemotivoitunut, eli hänellä tulee olla halua ja taitoa toimia omaehtoisesti ja oma-aloitteisesti. Hänellä on oltava myös selvillä päämäärä, mitä hän tavoittelee. Hänellä tulee myös olla itseohjautuvuuden vaatima, tehtävään tarvittava osaaminen. Itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, kun taas itseohjautuvuus on yksilöominaisuus. (Martela ym. 2017, 12.)

Sosioekonomisella asemalla on tutkimusten mukaan yhteys työntekijän itseohjautuvuuteen. Työntekijän korkeampi palkkataso ja asema organisaatiohierarkiassa ovat myönteisessä yhteydessä työntekijän itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden kokemiseen vaikuttavat myös koulutustaso ja sukupuoli, mutta kun otetaan huomioon työntekijän palkkataso ja asema organisaation hierarkiassa, sukupuolten sekä tutkintojen vaikutus ei ole enää yhtä merkittävä. Johtotehtävissä toimivat ylemmät toimihenkilöt ja esimiestehtävissä toimivat alemmatkin toimihenkilöt kuuluvat itseohjautuvimpiin työntekijöihin. (Morikawa ym. 2022.) Tiedetään myös, että vaikutusmahdollisuudet työhön, työn itsenäisyys ja kehittävyys edistävät työn imun kokemista, ja suomalaisessa työväestössä

työn imun kokeminen ennustaa sekä palkkatason että ammattiaseman nousua (Hakanen ym. 2021).

Itseohjautuvuuden vahvistaminen voi tuoda monia myönteisiä seurauksia sekä työntekijälle että organisaatiolle. Työolojen laatu ja työn organisointi tulisi saada vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Itseohjautuvuus edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä. Itseohjautuvuutta on tutkimusten mukaan kaikilla toimialoilla, eniten informaatio- ja viestintätoimialalla. Kuitenkin julkisen sektorin organisaatiot ovat vähemmän itseohjautuvia kuin yksityiset tai kolmannen sektorin toimijat. Tässä voi olla taustalla julkisen sektorin byrokraattisuus ja se, että julkiset organisaatiot toimivat usein toimialoilla, jotka ovat lainsäädännöllisesti säädellympiä. (Morikawa ym. 2022.)

Thomasin ja Velthousen (1990, 668) mukaan mahdollisuus itseohjautuvuuteen tuo ihmiselle työstä positiivisia kokemuksia ja tyydytystä. Heidän mukaansa itseohjautuvuuden kannalta tärkeitä, motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat kompetenssi, merkityksellisyys, vaikutus ja valinnanvapaus. Itseohjautuvuus tarkoittaa myös sitä, että ihmiselle on annettu tarpeeksi valtaa päättää työstään. Sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden voikin myös yhdistää toisiinsa. (Thomas ym. 1990.)

## 2.6 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Aiempien tutkimusten perusteella osaamisen taustalla on ihmisen kyky oppia asioita ja soveltaa opittuja asioita aiemmin opittujen asioiden päälle, ottaen ne sujuvasti käytäntöön. (Mm. Eklund 2021, Viitala 2021, HO592, Ojala 2008.) Työssä tarvittavaa osaamista voidaan kutsua kompetenssiksi ja asiaosaamista substanssiosaamiseksi. Onnistuneeseen oppimiseen johtaa ennen kaikkea yksilön oma motivaatio. (Mm. Viitala 2021, Hackman ym. 1976.) Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan varmistaa organisaation näkökulmasta katsoen oikeanlainen osaaminen ja sen kohdistaminen, jolloin työssä suoriutuminen on optimaalisella pohjalla. (Mm. Viitala 2005, Viitala 2021.)

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Käsite	Selite
--------	--------

Osaaminen (ammattitaito, kompetenssi)	Kyky oppia ja soveltaa opittuja asioita (Viitala 2005, Viitala 2021). Taitoja ja tietoa suorittaa tehtävä ja tunne, että tehtävän suorittaminen onnistuu (Hackman ym. 1976). Yksilön tiedot, taidot, kokemukset, verkostot ja asenteet. Motivaatiolla suuri merkitys oppimiselle. (Ojala 2008.) Vahvistaa työhyvinvointia (Kallonen ym. 2021). Yksilön tulkinta ja soveltamistaito (Sydänmaanlakka 2012, Koskinen 2021).
Osaamisen kehittäminen	Perusta koulujärjestelmässä. Organisaation strategiaan sitoutettua toimintaa, jolla osaamista kehitetään tai suunnitellaan. Muun muassa muutuskyvyn ja itseohjautuvuuden kehittämistä. Tulisi olla osa jokaisen työntekijän toimintaa ja jokaisessa vaiheessa työsuhdetta (Eklund 2021). Myös henkilöstön kehittämistä (Viitala 2021) ja koulutustarpeiden kartoitusmenetelmiä, osaamislukituksia ja listauksia (Sydänmaanlakka 2012). Jatkuva oppimista (Helminen 2021). Puolustusvoimilla 8 eri näkökulmaa (HO592). PV HESTRA: osaamisen kehittämistä kehitetään (HT953).
Osaamisen suunnittelu	Osaamisen kehittämisen työkalu: tavoitteiden asettaminen ja käyttäminen. Oppivan organisaation teoria: organisaatio oppii ainoastaan oppivan henkilöstönsä avulla ja jokaisen panosta tarvitaan. Kehityskeskustelut ja tehtävänkierto ovat osa urasuunnittelua. (Eklund 2021.) Esimiehelläänkin vastuu osaamisen kehittämisessä (Kamensky 2015).
Oppiva organisaatio, älykäs organisaatio	Vahvistaminen: yhteinen visio, ajattelumallit, henkilökohtainen kasvu, tiimioppiminen, systeemijattelu (Senge 2006). Älykkään organisaation keskeinen piirre (Senge 2006). Oppiva organisaatio kannustaa ihmisiä oppimaan (Sydänmaanlakka 2012). Älykäs organisaatio 1) näkee muutostarpeet varhain 2) oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot 3) pystyy viemään uudet asiat käytäntöön muita nopeammin (Virtanen ym. 2014).
Osaamisen johtaminen	Henkilöstötoimintojen johtamista (Heinsman ym. 2006). Kilpailu- ja toimintakyvyn varmistamista osaamispohjan avulla (Viitala 2005).
Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Human resources, myös inhimilliset voimavarat, mm. osaaminen, työhyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen, suoriutuminen, henkilöstön oikea määrä ja kohdentuminen (Viitala 2021).

Itseohjautuvuus	<p>Kyky, halu ja taito toimia itsenäisesti. Tarvittava osaaminen. Päämäärä, jota tavoitella (Martela ym. 2017). Määrittely kirjavia: myös täysin esimiehetön organisaatio tai palveleva ihmislähtöinen johtaminen (Kostamo ym. 2020). Tarpeeksi valtaa --&gt; positiivisia kokemuksia työstä (Thomas ym. 1990). Nykyään keskeinen työelämän tulevaisuuden teema (Vartiainen 2020). Uskotaan lisäävän työntekijöiden luovuutta ja motivaatiota (Bernstein ym. 2016). Sosioekonomisella asemalla yhteys itseohjautuvuuteen (Morikawa ym. 2022).</p>
-----------------	---

Osaamisen perusta muodostuu suomalaisessa koulujärjestelmässä. Osaamisen kehittämisen tulisi olla osa jokaisen organisaation strategiaa ja sen tulisi olla järkevästi suunniteltua ja linkitettyä strategiaan, jolloin työntekijä voi kokea asemansa organisaatiossa ja työnsä merkitykselliseksi. Osaamisen kehittämisen tulisi koskea koko organisaatiota, jolloin vältetään tärkeän osaamisen keskittyminen liikaa samoille henkilöille. Osaamisen kehittämisen tulee olla osa työsuhteen jokaista vaihetta, jotta siitä saataisiin täysi hyöty. (Eklund 2021.) Puolustusvoimilla palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen on täydennyskoulutusta, työssä oppimista ja tutkintoon johtavaa koulutusta. Puolustusvoimilla osaamisen kehittämisellä on useita eri näkökulmia, sisältäen muun muassa resurssi-, toimiala- ja toimintakykyäkökulmat. (HO592.)

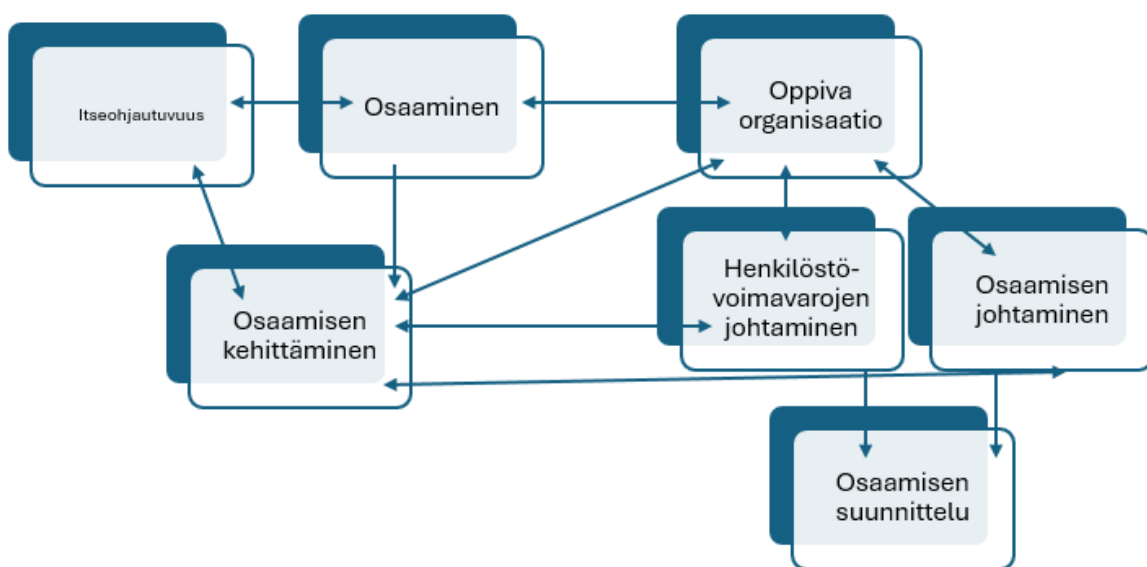
Osaamisen kehittäminen onnistuu oppivassa organisaatiossa, joka kannustaa työntekijöitään oppimaan, uudistumaan ja sopeutumaan muutoksiin. (Senge 1990.) Oppivassa organisaatiossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia pelkäämättä virheitä ja epäonnistumista (Sydänmaanlakka 2012). Älykäs organisaatio näkee muutostarpeensa ajoissa. Se myös pystyy viemään uudet asiat käytäntöön kilpailijoitaan nopeammin. (Virtanen ym. 2014.)

Itseohjautuvuus on itsenäisyyttä ja yksilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ja omaehtoisesti, itsenäisesti. Itseohjautuvuuteen kuuluvat valinnanvapaus, merkityksellisyys, vaikutus ja kompetenssi, joka tarkoittaa henkilön taitoa ja osaamista tehdä jokin tehtävä. Itseohjautuvuus lisää myös motivaatiota tehdä työ hyvin. (Martela ym. 2017.)

Kehityskeskusteluita voidaan pitää tärkeänä osana osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Kehityskeskustelujen myötä yksilön urasuunnittelua voidaan toteuttaa. Perinteisen etenevän

urapolkuajattelun lisäksi urasuunnittelua voi olla esimerkiksi myös tehtävänkierto tai asiantuntija-tehtävässä toimiminen, substanssiosaamisen syventäminen ja mentorina toimiminen. (Eklund 2021.)

Tässä opinnäytetyössä keskeisimmät käsitteet alkuasetelmassa ovat osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaamiseen liittyy yksilön itseohjautuvuus. Osaaminen on tärkeä osa oppivan organisaation toimintaa. Oppiva organisaation teorian mukaan organisaatio toimii optimaalisesti silloin, kun organisaatiossa on osaamisen johtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja osaamisen suunnittelun osat kunnossa (kuvio 3, Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, käsitteiden suhteet toisiinsa). Siviilihenkilöstön osaamisen kehittämispolun muodostamista varten tarvitaan taustalla oleva tieto siviilihenkilöstön osaamisesta, itseohjautuvuudesta, osaamisen kehittämisestä ja sen suunnittelusta.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, käsitteiden suhteet toisiinsa

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

#### 3.1 Tutkimuslupa

Maavoimien esikunnan suunnitteluosasto myönsi tutkijalle tutkimuslupahakemuksen (MT24515) perusteella tutkimusluvan joulukuussa 2023 (MT26198, Liite 1). Tutkimusluvan edellytyksenä oli

muun muassa se, että haastatteluja ja yksityiskohtia haastateltavista ei ole missään vaiheessa millään tutkijan henkilökohtaisella laitteella. Tästä syystä sekä toimintatutkimuksen työpaja että kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin valtion omistuksessa ja hallinnassa olevan turvallisuusverkon TUVE-työaseman Skype-toiminnallisuudella. Varajärjestelmänä toimi myös organisaation oma nauhuri.

Kaikille puolustushaaraesikunnan siviilityöntekijöille lähetettiin 2.1.2024 kutsuna sähköposti (liite 3). Yhteensä 14 ihmistä vastasi, mutta muutama ei päässyt osallistumaan päällekkäisten menojen vuoksi, vaikka kiinnostusta olisi ollut. Toimintatutkimuksessa oli paikan päällä kuusi ihmistä ja Skype-yhteydellä osallistui neljä ihmistä.

Teemahaastattelua varten puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöiden kaikille lähiesimiehille lähetettiin 2.1.2024 kutsuna sähköposti (liite 2). Siviilihenkilöstön lähimpiä esimiehiä: osastopäälliköitä, apulaisosastopäälliköitä, sektorijohtajia ja tiimijohtajia (yhteensä 36 henkilöä) saatiin teemahaastatteluun haastateltavaksi kolme ihmistä.

Kaikille haastateltaville ja myös toimintatutkimuksen työpajan alussa kerrottiin, että kukaan osallistujista ei ole tunnistettavissa, eikä aineisto ole yksilöitävissä. Sekä työpajaan että teemahaastatteluun osallistuminen olivat vapaaehtoisuuteen perustuvia.

Tutkimusluvan edellytyksenä oli myös se, että mikäli tutkimus tuottaa turvaluokiteltua tai salassa pidettävää tietoa, se tulee kirjata erilliselle liitteelle, jota ei saa luovuttaa Puolustusvoimien ulkopuolelle. Maavoimien esikunnan koulutusosasto tarkasti opinnäytetyön julkisuuden ennen sen jättämistä arvioitavaksi.



Kuvio 4. Työn päävaiheet

### 3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmana oli selvittää perusteet puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön koulutuspolun rakentamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millainen on puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilanne, sekä kehittää uusi toimintamalli, siviilihenkilöstön osaamisen kehittämispolku. Keinoina tavoitteisiin pääsemiseen tutkimuksessa tehtiin toimintatutkimuksen menetelmillä työpaja, johon osallistui kohdeorganisaation siviilihenkilöstöä, sekä teemahaastattelu siviilihenkilöstön esimiehille.

Toimintatutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi siksi, että se on asianmukainen menetelmä silloin, kun tarkoituksena on kehittää uutta. Sen päämääränä on myös saada aikaan muutoksia organisaation käytänteissä, tutkien samanaikaisesti näitä muutoksia. (Valli ym. 2018, 215.) Esimiehille suunnattu teemahaastattelu sopi tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin tietoa vähemmän tunnetusta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2015, 208).

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

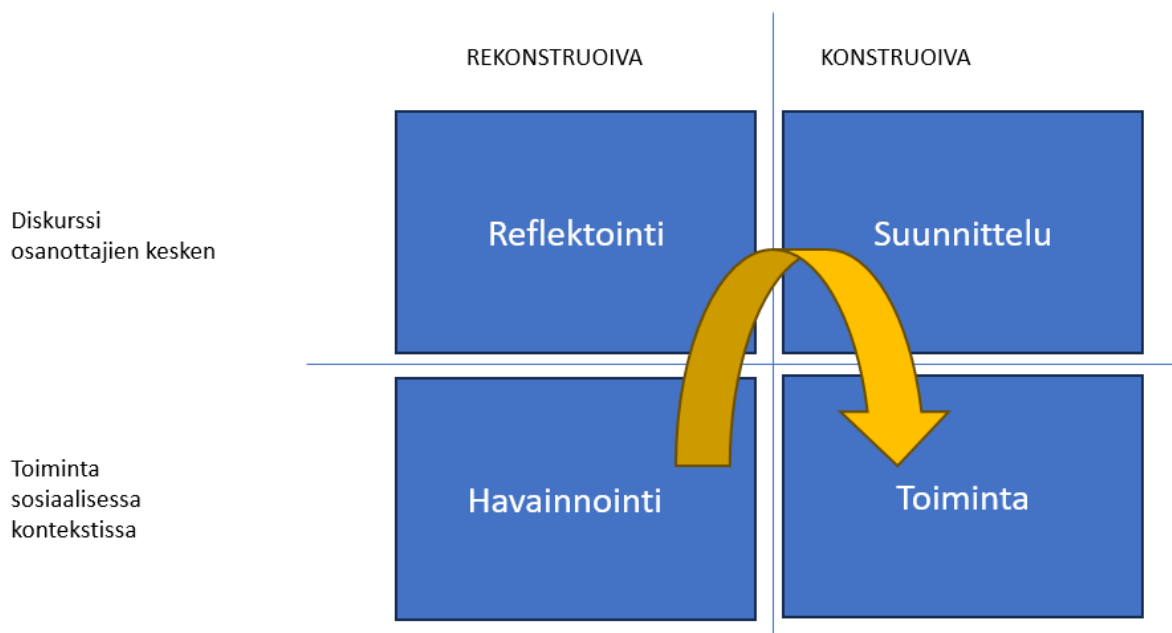
#### 3.3.1 Toimintatutkimus

Heikkinen (2018) väittää, että toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa käytännön kehittämistyö ja tutkimus yhdistetään, eikä varsinainen tutkimusmenetelmä. Perusteena tälle väitteelle hän esittää sen, että *”Tutkimusta ohjaa teoreettinen intressi: halutaan tietää, miten asiat ovat”* (Heikkinen

2018). Toimintatutkimuksessa taas on taustalla käytännöllinen tarve: toimintatutkimusta tehdessä halutaan tietää, miten tutkittavat asiat voisi tehdä organisaatiossa paremmin. Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää tietoa, joka kehittää olemassa olevia käytänteitä. *“Toimintatutkimus on tutkimustapa, jonka päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa käytänteissä, mutta samalla myös tutkia näitä muutoksia”* (Jary & Jary 1991, 5).

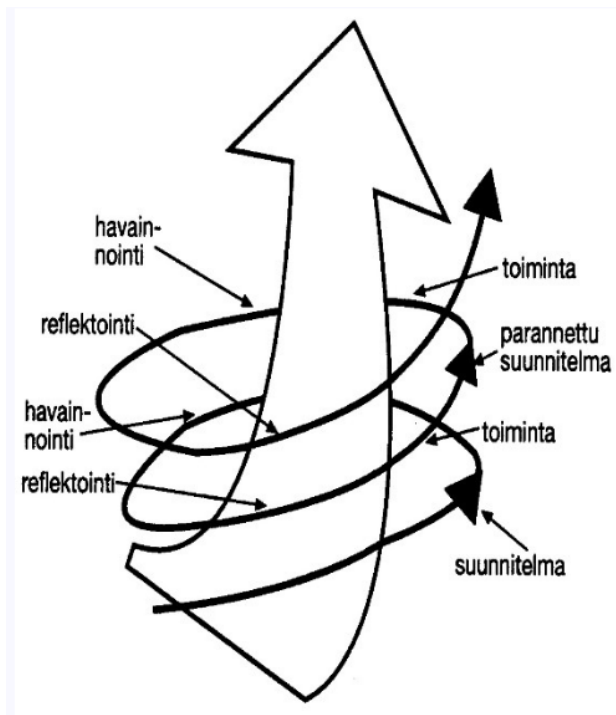
Puusan ym. (2020) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on useimmiten lisätä organisaation itseymmärrystä, kehittää organisaatiossa muutostoimia ja viedä näitä muutostoimia käytäntöön. Konkreettisten muutoskohteiden lisäksi voidaan tarkoittaa myös muutosta, joka seuraa siitä, että organisaation itsetuntemus lisääntyy. (Puusa ym. 2020.)

Yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista on reflektiivinen ajattelu. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee ajatustapojaan, kokemuksiaan ja uskomuksiaan. Hän etäännyttää itsestään ja katsoo toimintaansa ja ajattelutapojaan uudesta näkökulmasta ymmärtääkseen, miksi toimii siten kuin toimii. Reflektiota hahmotellaan toimintatutkimuksessa itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. (Valli 2018, 222.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen vaiheet Carrin ja Kemmisin (1986) mukaan (Valli 2018, 223, muokattu)

Kun reflektiivisen kehän syklejä sijoitetaan peräkkäin, kehästä syntyy spiraali, joka kuvaa toiminnan ja ajattelun yhteistyötä peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleen suunnittelun sykleinä. Tällainen spiraalimalli voi kuitenkin kahlita toimintatutkimuksen tekijää, jos sitä tulkitaan liian kirjaimellisesti: todellisuudessa toiminnan etenemisessä ei voi erottaa tarkkoja rajoja kehän eri vaiheiden (suunnittelu, toiminta, reflektointi, havainnointi) välillä. Spiraalimalli kuitenkin toimii vinkkinä ilmiötä hahmottamaan. (Valli 2018, 224.)



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen spiraali (Kallinen ym. 2021)

Saaranen-Kauppinen ym. (2006) mukaan yleensä tutkimusta tehtäessä keskeinen tekijä tutkimuksessa on tutkimuskysymys tai -ongelma. Tutkimuskysymyksen muotoilu on tärkeä vaihe tutkimusta, koska sen avulla tutkimus kohdennetaan tiettyyn, tarkasti rajattuun teemaan. Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymyksen muotoilu taas ei ole ensimmäinen tehtävä, vaan tutkimuksen tekeminen alkaa tutkimuksen tehtävän määrittelystä. Näin siksi, että toimintatutkimuksessa pyritään löytämään käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa käytänteiden kehittämiseksi. Toimintatutkimuksella pyritään selvittämään, miten asioiden tulisi olla, ja millaista tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus toteutettiin työpajana, koska se sopii käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen yhdistämiseen. Tutkimukseen sopi hyvin toimintatutkimuksen tavoite löytää tietoa, joka voisi kehittää olemassa olevia käytänteitä, joka voisi lisätä organisaation itseymmärrystä, kehittää muutosvoimia ja viedä niitä käytäntöön. Toimintatutkimukseen osallistuneet henkilöt pystyvät reflektoidessaan toimintaansa myös tarkastelemaan ajatustapojaan, kokemuksiin ja uskomuksiin. Tavoitteena oli toimintatutkimuksen spiraalin mukaisesti suunnitelman, havainnoinnin, toiminnan, reflektoinnin ja parannetun suunnitelman mukaan kehittää olemassa olevia käytänteitä.

Toimintatutkimuksen spiraalin mukaan työpajassa tehtiin suunnitelma, johon sisältyi reflektointia ja havainnointia, ja sitä myöten kehitysehdotuksia eli parannettu suunnitelma. Käytännön toteutus (toiminta) spiraalin mukaisesti jää tulevaisuuteen. Tämä on riittävää, koska syklien määrä ei ole mielekäs arviointikriteeri: toimintatutkimukselle ominainen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen voivat sisältyä myös yhteen sykliin. Syklien määrää tärkeämpää on suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. (Heikkinen ym. 2007, 82.)

### **3.3.2 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelun lähtökohtana on tutkimusongelma, johon pyritään saamaan vastauksia. Haastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa etukäteen valitut teemat ohjaavat keskustelua. Teemahaastattelu sijoittuu täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon, erotuen kysely- tai lomakehaastatteluista, joissa kysymysten järjestys ja muotoilu ovat samat kaikille vastaajille, tai avoimesta haastattelusta, jossa ei käydä kaikkia teema-alueita kaikkien haastateltavien kanssa läpi. (Hirsjärvi ym. 2000, Eskola ym. 1998, Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Teemahaastattelun lähtökohtana on tutkittavien henkilöiden tietyn prosessin tai asian kokeminen. Teemahaastattelussa korostuu tutkittavien elämysmaailma ja henkilökohtaiset käsitykset asioista. Tutkija puolestaan on selvittänyt tutkimuskohteena olevasta asiasta sitä koskevat oleelliset tekijät, kuten tutkimuskohteen rakenteet ja prosessit. (Puusa ym. 2011, 81.) Teemahaastattelun lähtökohdista osa on päätetty ennalta, joten tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua siten, ettei hänen kuitenkaan tarvitse kontrolloida sitä kokonaan. Teemahaastattelun kulku perustuu etukäteen valittuihin teemoihin ja sitä ohjaa niihin liittyvät, tarkentavat kysymykset. Teemahaastattelussa

korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän näille asioille antamia merkityksiä. (Puusa ym. 2011, 81.)

Etukäteen ajateltu haastattelurunko auttaa varmistamaan tutkimuksen tarkoituksen toteutumisen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisen tiedon keräämisen, kun keskustelu keskittyy tutkimuksen ja tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin. Teemoilla on tarkoituksena tuottaa mahdollisimman laajalti sellaista tietoa, jota tutkija voi hyödyntää työssään. (Puusa ym. 2011, 82–83.) Teemahaastattelun kysymyksiä ei välttämättä tarkalleen muotoilla etukäteen. Ne voidaan esittää eri muodossa. Tutkija perehtyy ensin aiheensa kirjallisuuteen, valitsee kysymyksensä ja tutkimuksessa käytettävän näkökulman, jonka jälkeen hän päättää keskeiset teemat tutkimukseen. Tutkimuksen aikana hän kysyy kysymyksiä näistä teemoista, niitä vapaasti muotoillen. (Hirsjärvi ym. 2001).

### **3.4 Toimintatutkimuksen työpaja**

Toimintatutkimus toteutettiin työpajana 24.1.2024 klo 9–11 välisenä aikana. Paikkana oli työpajan kokoustila. Osa osallistujista oli työpajassa etäyhteydessä Skype-yhteyden välityksellä. Työpaja nauhoitettiin sekä Skypen tarjoamalla nauhoitustoiminnolla että työnantajan nauhurilla. Työpajaan osallistui paikan päällä kuusi henkilöä, joista yksi oli tutkija, ja Skypen välityksellä neljä henkilöä.

Aluksi tutkija alusti aiheen kertomalla opinnäytetyön teoriapohjasta ja toimintatutkimuksen teoriasta sekä siitä, miksi toimintatutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi. Tässä vaiheessa kerrottiin myös työpajan kulku. Aihetta ei ole aiemmin tutkittu sellaisenaan ja tavoitteena oli löytää tietoa, joka kehittää olemassa olevia käytänteitä, lisää organisaation itseymmärrystä ja kehittää muu-  
tosta, ja viedä niitä käytäntöön. Osallistujille kerrottiin, että osaamisen kehittämistä on kyllä maailmanlaajuisesti tutkittu paljonkin, mutta tutkimuksen kohteena oleva sotilas-siviiliorganisaatio on rakenteeltaan sen verran ainutlaatuinen, että siellä ei voi soveltaa muihin organisaatioihin tehtyjä tutkimuksia.

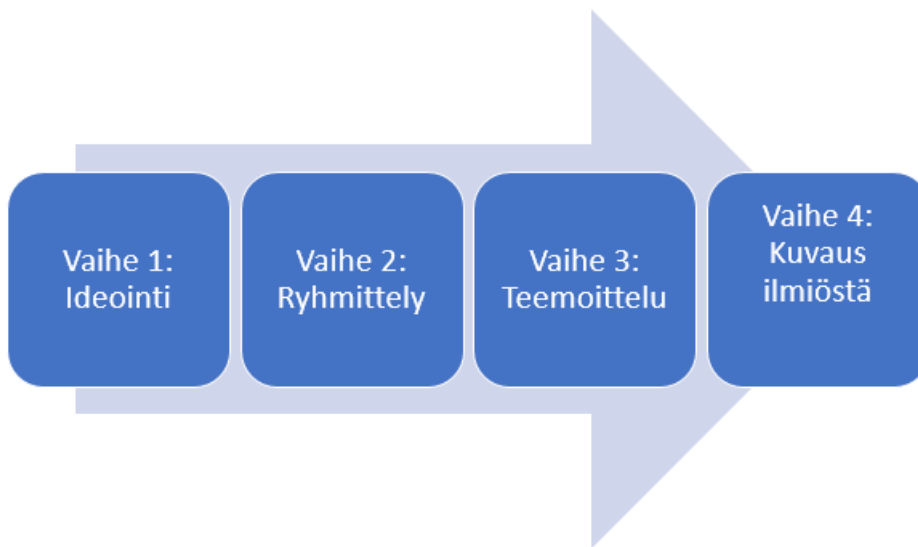
Kanasen (2014, 35) mukaan toimintatutkimuksen teko aloitetaan ongelman määrittelyllä (Kananen 2014, 35). Aivan aluksi määriteltiin, että tämän opinnäytetyön ongelma on se, että siviilihenkilöstöllä ei ole koulutuspolkua puolustushaaraesikunnassa. Tästä muodostui myös opinnäytetyön tutkimusongelma.

Tutkija oli suunnitellut etukäteen toimintatutkimuksen työpajan kulun. Johtolankana ongelman ytimeen pidettiin opinnäytetyön tutkimusongelmaa, joka muutettiin tutkimuskysymyksiksi. Näitä ovat ”Mitä osaamista siviilityöntekijä tuo organisaatiolle?”, ”Miten siviilityöntekijöiden osaamista hyödynnetään puolustushaaraesikunnassa” ja ”Miten siviilihenkilöstön osaamista voidaan kehittää puolustushaaraesikunnassa”. Tutkimuskysymyksillä tuotettiin tietoa ongelman ratkaisemiseksi (Kananen 2014, 36).

Työpajassa kerättiin tiedonkeruuvaiheessa kuhunkin ilmiöön liittyviä tekijöitä. Tämä vaihe on KJ-menetelmän toinen vaihe, eli aineiston ryhmittely, ja se tehtiin post it -lapuilla paikalla olijoille. Skypellä tilaisuuteen osallistuneet laittoivat viestiä työpajan Skype-keskustelukenttään, josta keskustelua moderoi henkilö luki asiat ääneen ja kirjoitti ne post it -lapuille. Kukin kirjoitti yhden ilmiön/ongelman yhteen lappuun tai työpajan Skype-keskustelukenttään, ja kukin osallistuja sai kirjoittaa niin monta lappua kuin halusi.

Tutkimusongelman ratkaisussa käytettiin KJ-menetelmää, joka on nimetty sen kehittäjän, japanilaisen antropologi Kawakita Jiron mukaan. Menetelmää käytetään ilmiön hahmottamiseen ja ongelmanratkaisuun. Sen perusidean mukaan kerätään ensin käsiteltävään ilmiöön liittyviä tekijöitä, jonka jälkeen tekijät ryhmitellään siten, että samaa tarkoittavat asiat muodostavat oman ryhmänsä, ryhmät nimetään ja ryhmitellään suurempiin ryhmiin niin, että pääryhmiä jää vain muutama. Seuraavana pääryhmien välille piirretään syy-seuraussuhteita kuvaavat nuolet ja lopuksi ilmiöstä tehdään sanallinen selitys. Ryhmittely tehdään ryhmätyönä, koska silloin saadaan ryhmän yhteinen tuotos aikaiseksi. (Kananen 2014, 41.)

Teknisesti tämä vaihe tehtiin työpajassa ryhmätyönä: työpajan aikaansaamat ideat kirjoitettiin lapuille, laput levitettiin pöydälle, ja siirrettiin omiin ryhmiinsä aineiston ryhmittelyvaiheessa (ks. Aineiston analyysi).



Kuvio 7. KJ-menetelmän vaiheet (Kananen 2014, 41, muokattu)

### 3.5 Teemahaastattelujen toteutus

Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua: tutkija haastatteli vapaaehtoisia puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön esimiehiä. Nämä esimiehet eivät välttämättä olleet kuitenkaan juuri toimintatutkimuksen työpajaan osallistuneiden henkilöiden esimiehiä. Tutkimusluvan mukaisesti tutkija sai haastatella maksimissaan viittä henkilöä, mutta haastateltavia oli yhteensä kolme henkilöä.

Aineistolähtöisen tutkimustavan mukaan tavoitteena on saada kerättyä aineisto, joka kuvaa mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti tutkittavaa ilmiötä ja siinä tapahtuvaa muutosta tai kehitystä (McCann & Clark 2003, 10). Tärkeintä ei ole aineiston eli saatujen haastattelujen määrä, vaan se, että aineistoa kerätään niin kauan, että se ei enää tuota uutta tietoa kehitettävään teoriaan.

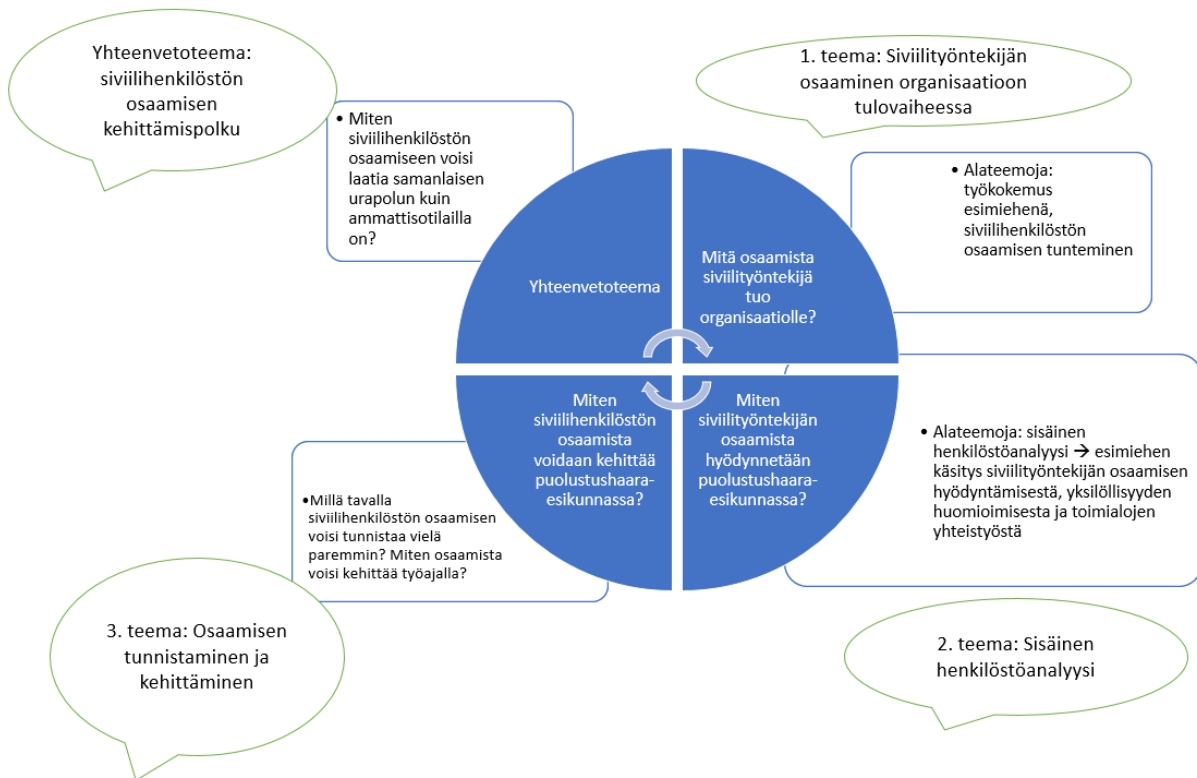
Teemahaastattelu toteutettiin siten, että tutkija laati etukäteen tutkimusongelmaan pohjautuvan haastattelurungon, jossa on kolme tutkimuskysymystä. Näiden tutkimuskysymysten perusteella luonnosteltiin teemoja ja niiden alateemoja. Ensimmäinen tutkimuskysymys haastattelussa on ”Mitä osaamista siviilityöntekijä tuo organisaatiolle?” Tämän tutkimuskysymyksen tarkoitus oli

tuottaa tietoa tutkimuksen tavoitteeseen kartoittaa puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilannetta. Tähän kysymykseen etsittiin vastauksia alateemoilla eli kartoittamalla haastateltavan koulutustaustaa, työkokemusta esimiehenä, siviilihenkilöstön osaamisen tuntemista ja käsityksiä, miten henkilöstö on tullut Puolustusvoimille töihin. Ensimmäisenä teemana oli siis siviilityöntekijän osaaminen organisaatioon tulovaiheessa.

Toinen tutkimuskysymys on ”Miten siviilityöntekijöiden osaamista hyödynnetään puolustushaaraesikunnassa?”. Tämänkin tutkimuskysymyksen tarkoitus oli tuottaa tietoa tutkimuksen tavoitteeseen kartoittaa puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilannetta. Kysymyksen taustalla olevat teemat on laadittu Puolustusvoimien pysyväisasiakirjojen HO592 (Puolustusvoimien osaaminen), HS744 (Henkilöstösuunnittelu Puolustusvoimissa), HP910 (Täydennyskoulutus) ja HT953 (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2030+) mukaan. Alateemoina tässä tutkimuskysymyksessä ovat organisaation sisäinen henkilöstöanalyysi: siviilityöntekijän esimiehen käsitys työntekijän osaamisen hyödyntämisestä, yksilöllisyyden huomioimisesta ja toimialojen yhteistyöstä.

Kolmas tutkimuskysymys on ”Miten siviilihenkilöstön osaamista voidaan kehittää puolustushaaraesikunnassa?”. Tämän tutkimuskysymyksen perusteella oli tarkoitus kerätä perusteita puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen kehittämispolun kehittämiseen. Tähän kysymykseen etsittiin vastauksia miettimällä, miten hyvin organisaatio tunnistaa siviilihenkilöstön osaamisen. Alakysymyksinä olivat teemat, miten osaamisen voisi tunnistaa vielä paremmin, miten siviilihenkilöstön osaamista voi kehittää työajalla ja miten siviilihenkilöstön osaamiseen voisi laatia samantyyllisen urapolun kuin ammattisotilailla on.

Jokaisen teeman taustalla vaikutti yhteenvetoteema, joka oli ”Miten siviilihenkilöstön osaamiseen voisi laatia samanlaisen urapolun kuin ammattisotilailla on?” Tähän kysymykseen mahdollisesti saatava vastaus olisi myös vastaus tutkimusongelmaan.

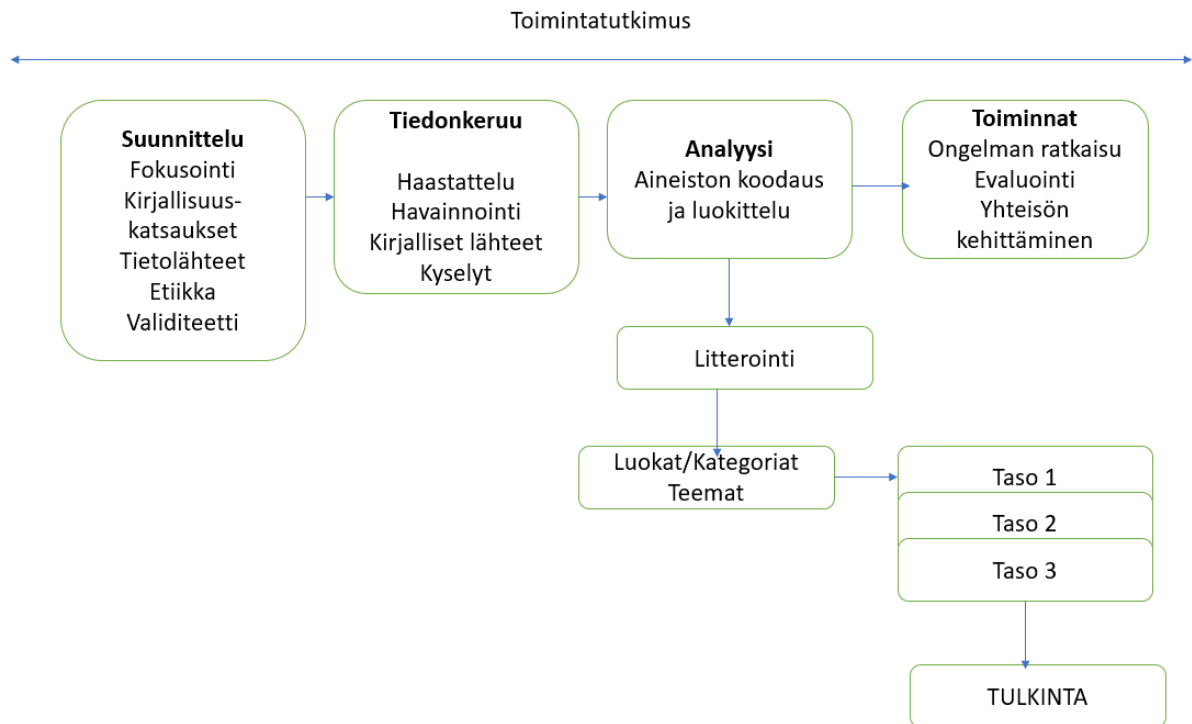


Kuvio 8. Teemahaastattelurunko

## 3.6 Aineiston analyysi

### 3.6.1 Toimintatutkimus: analyysi KJ-menetelmällä

Toimintatutkimuksen työpajan aineisto analysoitiin työpajan lopuksi yhteistyössä osallistujien kanssa KJ-menetelmän mukaisesti. Työpajan osallistujat pohtivat yhdessä aineiston analyysin eri vaiheet.



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen aineiston analyysin eteneminen (Kananen 2014, 104, muokattu)

Ensimmäinen toimintatutkimuksen työpajan ongelma nimettiin työpajassa seuraavasti: ”Siviilihenkilöstöllä ei ole systemaattista koulutuspolkua puolustushaaraesikunnassa eikä missään muuallakaan Puolustusvoimissa”. Osallistujia pyydettiin miettimään toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti, miten ongelma on syntynyt, mistä ongelma johtuu, ketä se koskee, kehen se vaikuttaa ja missä se vaikuttaa.

Aineisto ryhmiteltiin analyysin ensimmäisessä vaiheessa siten, että samaa asiaa tarkoittavat postit -laput jaoteltiin työpajan osallistujien kanssa yhteistyössä kolmeen eri luokkaan. Tässä vaiheessa kaikki aineisto oli vielä pelkistämätöntä.

Ensimmäinen luokka nimettiin työpajan osallistujien kanssa keskustellen seuraavasti: ”Asema organisaatiossa, organisaatorakenne”. Tähän luokkaan koottiin erilaisia siviilien erikoisasemaa määritteleviä ja organisaation rakenteeseen liittyviä tekijöitä.

Taulukko 2. Siviilityöntekijän asema organisaatiossa, pelkistämätöntä materiaalia

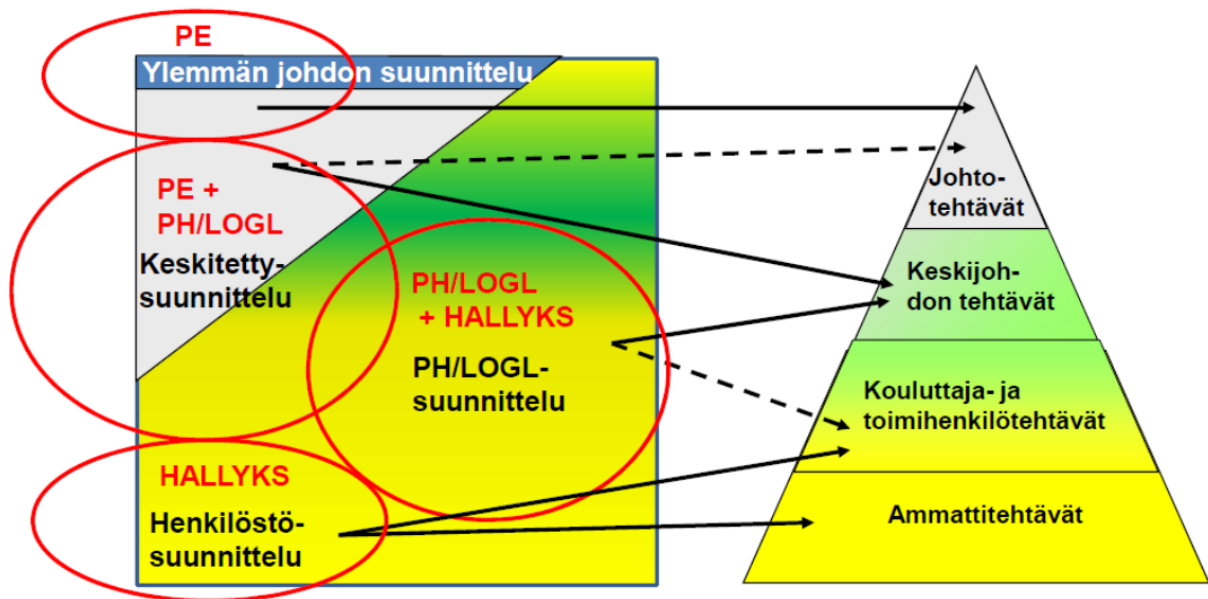
<b>Asema organisaatiossa, organisaatorakenne</b>
"Muuttunut maailma"
"Siviilit eri taustakoulutuksista ja työskentelee eri aloilla: polun muodostaminen haasteena"
"Tehtävärakenne ja eriytyneet asiantuntijatehtävät"
"Siviilien erikoisasema: ei sovi yhteen muottiin"
"Ulkopuolinen normisto ohjaa osaamisen kehittämistä"
"Koulutukseen hakeuduttava omatoimisesti"
"Lyhytkestoiset koulutukset ulkopuolelta: osallistumislupa nihkeä"

Toiselle yhdistävälle luokalle annettiin työpajan lopuksi aineistoa analysoitaessa nimi "Asenne". Tähän luokkaan valikoitui erilaisia ongelmakohtia siviilien asemasta sotilasorganisaatiossa. Työpajaan osallistuneiden mielestä sotilasorganisaatiota pidetään jossakin määrin jäykkänä, ja siellä on paljon vanhentuneita toimintatapoja ja malleja. Siviilityöntekijät edustavat organisaatiossa pysyvyyttä, mutta koko järjestelmä on sotilaiden johtama ja sotilaille ensisijaisesti suunniteltu. Työpajaan osallistuneiden mielestä on siten, että jos siviilihenkilö haluaa kehittää itseään, täydennyskoulutusta pitää etsiä itse ja olla erityisen oma-aloitteinen.

Taulukko 3. Asenne, pelkistämätöntä materiaalia

<b>Asenne</b>
"Vanhentuneet toimintatavat ja mallit"
"Sotilasorganisaatio"
"Oletetaan, että siviilityöntekijällä on jo koulutuksen tuoma osaaminen"
"Ei tiedetä, milloin siviilitehtäviä aukeaa"
"Ei suunnitelmallisuutta"
"Sotilasorganisaatio: sotilaiden johtama ja sotilaille ensisijaisesti tarkoitettu"
"Täydennyskoulutusta saa itse etsiä ja olla oma-aloitteinen"
"Organisaatiolla ei mielenkiintoa kehittää siviilien osaamista: tuudittautuminen, ettei rekrytoituidet henkilöt lähde koskaan"
"Organisaatio kouluttaa sotilaat, siviilien osaaminen hankitaan markkinoilta"

Kolmas kokonaisuus nimettiin työpajan lopuksi aineistoa analysoitaessa seuraavasti: ”SIVKES ja henkilökierto.” Siviilien keskitetty seuraajasuunnittelu -järjestelmä eli SIVKES on ollut olemassa Puolustusvoimissa noin vuodesta 2015 alkaen. Järjestelmään kirjataan siviilien virkoja lyhyine tehtävänkuvauksineen. Siviili ilmoittaa vuosittaisessa kehityskeskustelussa mahdolliset kiinnostuksen kohteensa seuraavia tehtäviä kohtaan. Kunkin joukko-osaston henkilöstöosasto koostaa taulukon henkilöstön kiinnostuksen perusteella, ja sitä voidaan käyttää seuraajasuunnittelussa, kun siviili-tehtäviä vapautuu henkilöstön siirtyessä tehtävästä toiseen tai poistuessa organisaatiosta.



Kuvio 10. Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelukokonaisuus (HS744, liite 3)

SIVKES-järjestelmässä ei kuitenkaan ole näkyvillä vieläkään kaikkia siviileille sopivia tehtäviä, eikä se ole taie siitä, että tehtävästä kiinnostunut saisi seuraavan tehtävän automaattisesti. (HS744.) Toimintatutkimuksen työpajan tulosten perusteella järjestelmä on myös usein hidas ja jäykkä, ja se täytyy myös tuntea hyvin, jotta pystyy tietämään, mitä tehtävien ja ympäröivinä pidettyjen tehtävänkuvauksen takana on.

Taulukko 4. SIVKES ja henkilökierto, pelkistämätöntä materiaalia

<b>Siviilien keskitetty seuraajasuunnittelu SIVKES ja henkilökierto</b>
"Alun perin urasuunnittelua varten"
"Ei toteudu tällä hetkellä realistisesti eikä ajantasaisesti, vaan on vuosittainen sykli"
"Työnkierto ja henkilökierto mahdollista, mutta hyvin harvinaista"
"Siviileillä ei yleensä siirtymisvelvollisuutta, tähän mennessä ei pakottavasti ole siirretty siviilihenkilöstöä"
"Jos koulutusta tuetaan rahallisesti, mikä on vaikeaa, jäät firmaan 2 vuodeksi."
"Virkavapaus: lyhyet pätkät ja muut koulutukseen liittyvät harkinnanvaraisia"
"Tutkintoon johtava koulutus."
"Sisäiset koulutukset OK, ulkopuoliseen koulutukseen pääsy hankalaa"
"Täytyy tuntea toimiala, seikkailla toimialaputkessa, että tietää SIVKES-periaatteet, mitä tehtävien takana on."

Seuraavaksi toimintatutkimuksen työpajassa pohdittiin toista ongelmaa, joka on tutkimuksen teemahaastattelun teema: "Miten siviilityöntekijän osaamista hyödynnetään puolustushaaraesikunnassa?" Tässä pohdittiin, tunnetaanko siviilityöntekijän kaikki osaaminen, jota voi olla laajalti muualtakin kuin nykyisessä tehtäväkuvauksessa vaadittava osaaminen. Esimiesten nopea vaihtuvuus, kiire, ajanpuute ja sotilasliitto NATO sekä sen tuomat muutokset kirvoittivat myös esille laajaa pohdintaa työpajassa.

Taulukko 5. Miten siviilityöntekijän osaamista hyödynnetään puolustushaaraesikunnassa? Pelkistetyt ilmaukset

<b>Pelkistetty ilmaus</b>
Tunnetaanko kaikki osaaminen, myös vapaa-ajalta ja harrastuksista
"Onko kartoitettu, vai pitääkö tuoda ilmi itse. Millaisia jatkotyöpaikkoja voisi olla?"
"Siviilin pitää itse huolehtia omasta täydennyskoulutustautumisestaan, ei sitä kukaan kysele."
Esimiehet vaihtuvat liian usein ja ovat liian kiireisiä paneutuakseen alaistensa asioihin kunnolla.
Ei ole mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, ellei ole aivan poikkeuksellinen esimies.
Ajanpuute
Esimiehiä ei kiinnosta: ei ole aikaa eikä mielenkiintoa.
Vaihtelevasti hyödynnetään eikä välttämättä tiedetä, mitä osataan.
Hankitut lisenssit: kyseenalaistetaan, tarvitseeko lisenssiä vielä päivittää, jos tehtäväkuva muuttunut
Paljon hiljaista tietoa. Vaatii tietyn oikean tyyppin, joka sattuu tietämään ja muistamaan.
NATO-tietämystä myös siviileille. Ei voi tietää, jos ei kerrota.
NATO-tietämys ja tieto, miten sovelletaan omaan työhön.

NATO-kielitestit ja termistö: siviileillekin koulutusta.
Osaamisen tunnistaminen ja osaamiseen luottaminen riippuu myös ympäröivistä ihmisistä. Ja sitten ihmiset vaihtuu. Pysyvyys häviää.
Vapaa-ajan ja harrastusten tuoman osaamisen hyödyntäminen
Esimiehen näkökulma: onko mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen? Itse pitää tuoda ilmi.

Kolmas työpajan teema oli tutkimuskysymys ”Miten siviilityöntekijän osaamista voidaan kehittää puolustushaaraesikunnassa”. Työpajassa pohdittiin, että tehtävänkuvaus ja organisaation työjärjestys (HU153) määrittävät työn sisällön, vaatimukset ja vastuut, ja niihin tulisi peilata omaa osaamista sekä tehdä toimenpiteitä, mikäli osaamisvajetta on. Työpajaan osallistuneiden mukaan tehtävänkuvausjärjestelmä on kuitenkin hidas ja sen päivittäminen on byrokraattista. Esimiesten laaja vaihtuvuus pirstaloi henkilöstön osaamisen kehittämistä. Laaja resurssipula esimerkiksi koulutus-toimialalla aiheuttaa sen, että täydennyskoulutukseen liittyvät, organisaation sisäiset käytänteet ovat hankalasti saavutettavissa. Kehityskeskustelut pidetään organisaation sisäisten määräysten mukaisesti vuosittain, mutta työpajassa koettiin, että useammin pidetyistä kehityskeskusteluista voisi olla hyötyä.

Taulukko 6. Miten siviilihenkilöstön osaamista voidaan kehittää puolustushaaraesikunnassa? Pelkistetyt ilmaukset

<b>Pelkistetty ilmaus</b>
Tehtävän vaatimukset työnantajalta, siihen voi verrata omaa osaamista, ja siitä tulee ilmi, jos on osaamisvajetta, johon etsitään keinot.
Henkilö on rekrytoitu tehtävään ja hänen oletetaan osaavan se.
Substanssiosaaminen on työntekijällä omasta takaa, mutta PV:n ja valtion viraston tapoihin tarvitaan perehdytystä.
Siviilien NATO-osaaminen hankitaan verkkokursseilla, mikä ei ole pedagogisesti paras ratkaisu.
Osaamisvajetta voi kehittyä sekä normaali- että poikkeusolojen tehtäviin.
Sanasto ja ilmaukset, muutkin kuin NATO: perehdyttäminen, koska sanoja lyhennetään alusta, keskeltä ja lopusta
Tehtävänkuvaukset ja oma osaaminen oltava selvillä, jotta henkilö tunnistaa osaamisvajeen.
Tehtävänkuvauksen ajantasaisuus ja tarkempi avaaminen. Ei osaamislueteloa, koska se kannattaa tehdä vain strategisesti päätehtävien ympärille. On kytketty tehtävarakenteeseen, joka kaatui mahdottomuuteensa. Tehtävänkuvaa ja osaamista pitäisi katsoa rinnakkain ja kehityskeskustelun kautta pääsisivät alati vaihtuvat esimiehetkin jyvälle.

Keskittyneempi kartoitus kuin vain kehityskeskustelu. Joku kartoittaisi henkilöstön osaamista: henkilö osaa tätä ja tätä, niin voisiko vaikka tämän toimialan tehtävä tulevaisuudessa, sitä varten tarvitaan tällaista osaamista...
Keskitetty, toimivampi järjestelmä kuin nyt, mistä löytyisi tietoa osaamisen kehittämiseen PV:llä. Resurssipulaa esimerkiksi koulutuspuolella henkilöstössä. PV:n Intranet Torni toimii huonosti tiedon etsimisessä.
PV:n Intranet Tornin täydennyskoulutuskalenterin koulutushaku toimii todella huonosti.
NATO on hirviö organisaatiolle itselleenkin. NATO-yhteensopivuus, ymmärrys ja kurssit myös siviileille.
Täydennyskoulutuskalenteri: kaikkiin koulutuksiin ei sovi ylivuotinen koulutussuunnittelu, vaan joustavuutta pitäisi olla myös.
Tekniset haasteet toisinaan riesana kursseilla
Tehtäväkentän ohkaisuus siviileillä: tiettyjä tehtäviä annettiin sotilaille Puolustusvoimauudistuksen yhteydessä 2014, jotka tekevät niitä oman työnsä ohella, vaikka voisivat olla täysin siviilitehtäviä. Eli tässä on laajempikin ongelma organisaatiossa.

### 3.6.2 Toimintatutkimuksen työpaja: kuvaus ilmiöstä ja toiminta

Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti kuviossa 6 esitettyä toimintatutkimuksen spiraalia tulee käyttää vain työkaluna. Todellisuudessa monet yhtäaikaiset prosessit etenevät eri suuntiin, ja tutkimuksen eri vaiheissa tehdään koko ajan reflektointia ja havainnointia. (Aaltola ym. 2001, 175–177.)

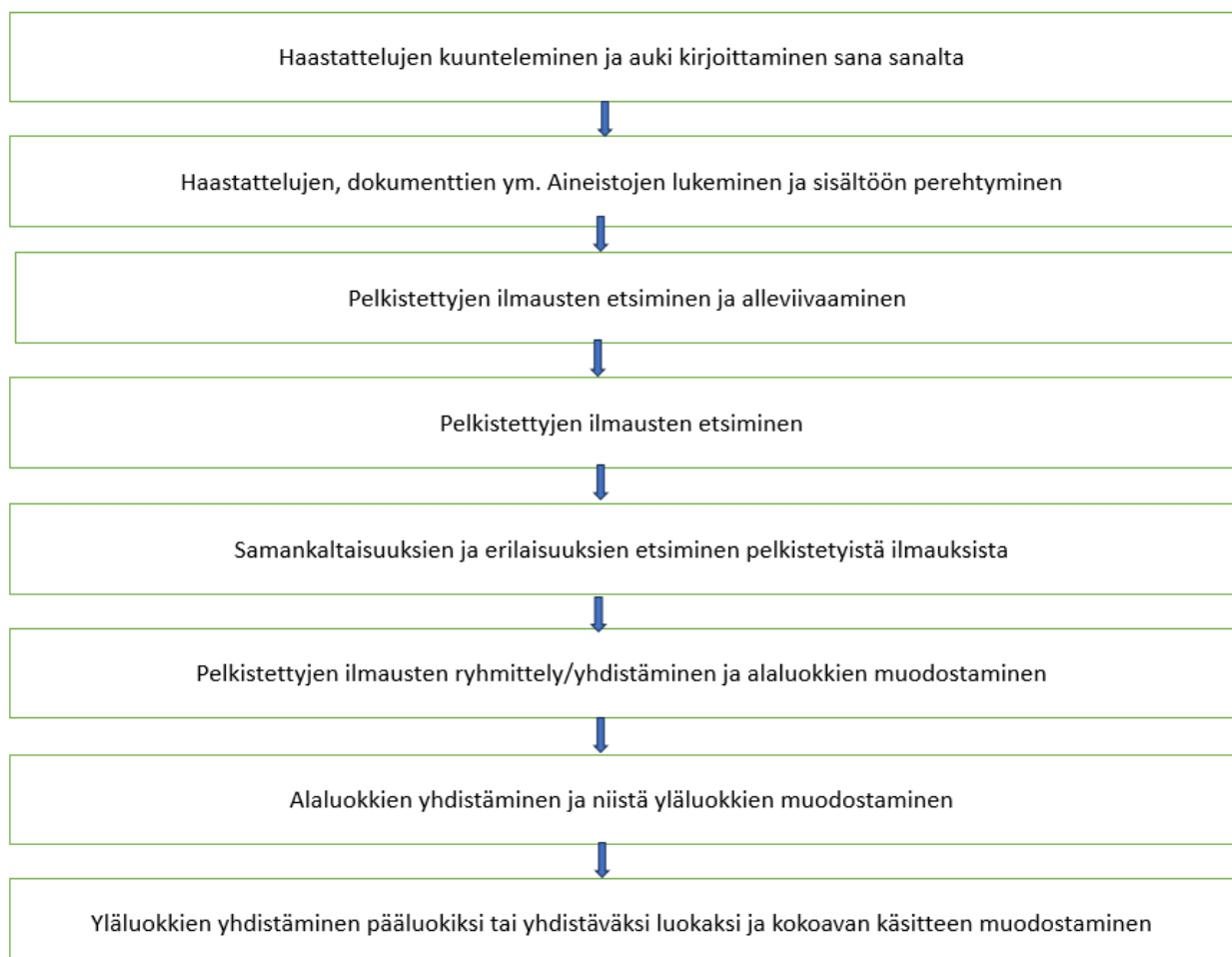
Neljännessä vaiheessa tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen työpajassa tehtiin kuvaus ilmiöstä, johon koottiin toimintatutkimuksen spiraalia mukaillen spiraalin eri vaiheita: havainnointia, reflektointia, suunnittelua ja toimintaa. Havainnointia olivat työpajassa esiin tulleet kokoavat aiheet ”asenne”, ”asema organisaatiossa”, ”SIVKES ja henkilökierto”, ”osaamisen tunnistaminen” ja ”osaamisen hyödyntäminen”. Suunnittelua olivat ”SIVKES ja henkilökierto: toiminnan parantaminen, laajempi käytettävyys”, ”Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen: kehityskeskustelujen laajempi hyödyntäminen ja sisäisten koulutusten käytön laajentaminen”. Reflektointia oli työpajassa se, että ”toiminta pyörii sotilasorganisaation ehdoilla”.

Toimintatutkimuksen laajana tavoitteena oli yhteisön toiminnan kehittäminen. Kaikki työpajassa esiin tulleet suunnittelun ja reflektoinnin alle menevät käsitteet voidaan nähdä yhteisön toiminnan kehittämisenä. Kipukohtia on tunnistettu, mutta ne pitää vielä ottaa organisaatiossa käytäntöön.

### 3.6.3 Teemahaastattelun analyysi

Teemahaastattelut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tässä lähestymistavassa teoria toimii apuna, mutta analyysi ei perustu suoraan teoreettisiin malleihin. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi teoretieto ohjaa analyysiä, mutta Tuomen ym. (2018, 109) mukaan aikaisemman tiedon rooli ei ole testata teoriaa, vaan luoda uusia ajatusuria olemassa olevien teorioiden pohjalta. Ajatteluprosessissa yhdistellään valmiita malleja ja aineistolähtöisyyttä. (Tuomi ym. 2018, 109–110.)

Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysin voi kuvailla kolmevaiheisena prosessina: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi ym. 2018, 122).



Kuvio 11. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi ym. 2018, 123, muokattu)

Tutkimusluvan ehtona oli, että haastatteluaineistoa ei ole tallennettuna muualla kuin työnantajan tarjoamalla TUVE-koneella. Tämän takia erilaiset tekoälyn tuottamat tai vastaavat automatisoidut litterointivälineet eivät olleet vaihtoehto, vaan aineisto litteroitiin käsin: tutkija kuunteli nauhoitetun aineiston ja kirjoitti sen sanatarkasti ylös tekstinkäsittelyohjelmalla.

Ensimmäisessä vaiheessa teemahaastattelujen haastatteluaineisto tulostettiin TUVE-turvatulostimella ja luettiin läpi vielä kerran. Tutkija merkitsi yliviivaustusseilla aineistosta tässä vaiheessa kaikki tutkimuskysymyksiin viittaavat kohdat.

Seuraavassa vaiheessa aineisto pelkistettiin eli redusoidtiin. Käytännössä tutkija kirjasi Excel-taulukon kaikki tutkimuskysymyksiin vastaavat kohdat aineistosta niiden alkuperäismuodossa, jonka jälkeen tutkimuksen kannalta epäolennaiset kohdat karsittiin pois. Pelkistetty, jäljelle jäänyt aineisto listattiin allekkain Excel-taulukon datasta mitään kadottamatta. Tämä vaihe toteutettiin siten, että tutkija listasi Excel-taulukon alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia.

Taulukko 7. Teemahaastatteluaineiston pelkistämisen esimerkkejä: alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia

Alkuperäisilmauksia	Pelkistettyjä ilmauksia
"Omat halukkuudet. Ei niitä tule kukaan (kysymään). Pääsääntöisesti esimies voi kysyä ja ne jää esimiehen rintataskuun, mutta ei koskaan jalostu mihinkään suunnitelmaan."	Esimies voi kysyä, mutta esimiesten suuren vaihtuvuuden vuoksi tieto ei kulje eteenpäin
"Työyhteisö on semmoinen, että jos siellä on miellyttävää työskennellä, niin se on pitovoima".	Hyvä työilmapiiri on pitovoima
"Meidän pitää tunnistaa mahdollisimman hyvin se tehtävä, jota henkilö tulee tekemään. Taustatyö, tehtävänkuvaus ja rekrytointiprosessit on tehty huolella."	Tehtävän tunnistaminen ja tunteminen, taustatyö
"Paikkaa vaihda, tehtävä ilmoita: sitä kautta se osaaminen lisääntyy ja henkilöstön käytettävyys lisääntyy. Ja henkilöllä säilyy mielenkiinto tehtävään."	Osaaminen, mielenkiinto tehtävään ja henkilöstön käytettävyys lisääntyy urakierron avulla

Tutkimuskysymysten perusteella aineistoa kertyi seuraaviin teemoihin ”Siviilityöntekijän organisaatiolle tuoma osaaminen” ja ”Siviilihenkilöstön osaamisen tunteminen”.

Seuraavassa vaiheessa suoritettiin aineiston klusterointi eli ryhmittely. Alkuperäisilmauksista oli aiemmin muodostettu pelkistettyjä ilmauksia, ja nämä koodattiin eri väreillä. Aineisto käytiin läpi, ja etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin värien perusteella ja yhdistettiin luokiksi, joista muodostettiin alaluokat. Nämä alaluokat nimettiin luokan sisältöä parhaiten kuvaavalla käsitteellä. (Esimerkkejä, taulukko 8).

Taulukko 8. Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä

Pelkistettyjä ilmauksia	Alaluokkia
Siviileiltä haetaan viimeinen sana, Siviilit ovat oman alansa asiantuntijoita, Osaamisen sitominen tehtävään, Ymmärrys siitä mitä voi vaatia, Osaamis pohjan tunnistaminen, Henkilökohtainen tunteminen kehityskeskustelun ja jokapäiväisen työsuorituksen kautta, Palvelushistorian tunteminen, Minkä tyyppistä osaamista on taustalla, Oman osaamisen tunnistaminen ja sitominen hyötykäyttöön	Ammattitaito, Oman alansa asiantuntijat, Osaamisen sitominen tehtävään, Osaamis pohjan tunnistaminen, Henkilökohtainen tunteminen, Palvelushistorian tunteminen, Oman osaamisen tunnistaminen ja käyttö
Siviili nähdään tehtävän pysyvänä hoitajana, toimialatehtävissä voi antaa alaiselle asiantuntijuuden, jopa eri henkilöstöryhmien tehtäviä voi hoitaa	Pysyvyys, yhteistyö yli henkilöstöryhmien, haastavammat työtehtävät
Organisaation tarve, konkreettinen malli, työssä oppiminen, työjärjestys ja tehtävänkuvaus, Itsensä kehittäminen, Oman osaamisen kehittäminen, Kehityskeskustelut, Puolustusvoimia hyödyntävä koulutus, Yhteistyökyky sidosryhmien kanssa	Täydennyskoulutuksen tarve, Organisaatiolähtöisyys, Yhteistyökyky, Työssä oppiminen, Työssä kehittyminen, Työjärjestys ja tehtäväkuvaus

SIV-->ESJA, Kehityskeskustelut, Yksilön vastuu, Paikkakuntasidonnaisuus, Siviilivirkojen luonne, Byrokraatia, Siviilien eläköityminen, Kehittämistyö, Siviili jämähtää helposti	Palkkausjärjestelmät, Yksilön vastuu, Byrokraatia, Esteet
---	---

Alaluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Luokittelua jatkettiin siten, että alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia, ja lopuksi yläluokkia yhdistelemällä muodostettiin pääluokkia, jotka nimettiin aineistosta nousevan, ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Aivan lopuksi yläluokista muodostettiin vielä yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. Tässä ryhmittelyvaiheessa luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2018, 124–125.)

Taulukko 9. Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen, esimerkkejä aineistosta

Pelkistettyjä ilmauksia	Alaluokkia	Yläluokkia	Pääluokat
Siviileiltä haetaan viimeinen sana, Siviilit ovat oman alansa asiantuntijoita, Osaamisen sitominen tehtävään, Ymmärrys siitä mitä voi vaatia, Osaamispohjan tunnistaminen, Henkilökohtainen tunteminen kehityskeskustelun ja jokapäiväisen työsuorituksen kautta, Palvelushistorian tunteminen, Minkä tyyppistä osaamista on taustalla, Oman osaamisen tunnistaminen ja sitominen hyötykäyttöön	Ammattitaito, Oman alansa asiantuntijat, Osaamisen sitominen tehtävään, Osaamispohjan tunnistaminen, Henkilökohtainen tunteminen, Palvelushistorian tunteminen, Oman osaamisen tunnistaminen ja käyttö	Osaamisen tunnistaminen	Osaaminen

Siviili nähdään tehtävän pysyvänä hoitajana, toimialatehtävissä voi antaa alaiselle asiantuntijuuden, jopa eri henkilöstöryhmien tehtäviä voi hoitaa	Pysyvyys, yhteistyö yli henkilöstöryhmien, haastavammat työtehtävät	Osaamisen kehittäminen	Osaaminen
Organisaation tarve, konkreettinen malli, työssä oppiminen, työjärjestys ja tehtävänkuvaukset, Itsensä kehittäminen, Oman osaamisen kehittäminen, Kehityskeskustelut, Puolustusvoimia hyödyntävä koulutus, Yhteistyökyky sidosryhmien kanssa	Täydennyskoulutuksen tarve, Organisaatiolähtöisyys, Yhteistyökyky, Työssä oppiminen, Työssä kehittyminen, Työjärjestys ja tehtävänkuvaukset	Täydennyskoulutus	Osaaminen
SIV-->ESJA, Kehityskeskustelut, Yksilön vastuu, Paikkakuntasidonnaisuus, Siviilivirkojen luonne, Byrokraatia, Siviilien eläköityminen, Kehittämistyö, Siviili jämähtää helposti	Palkkausjärjestelmät, Yksilön vastuu, Byrokraatia, Esteet	Urapolku	Osaaminen

Viimeisessä analyysivaiheessa aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä, jonka lopputuloksena saadaan vastaus tutkimustehtävään. Abstrahoinnissa aineistosta erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja valitusta tiedosta muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Empiirinen aineisto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin, ja tuloksissa esitettiin empiirisestä aineistosta muodostettu malli. Abstrahointia jatkettiin yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se oli mahdollista. (Tuomi ym. 2018, 125–127.)

Käsitteiden yhdistelyllä saatiin vastaus tutkimustehtävään. Tutkimuksen tärkeimmät yhdistävät luokat ovat Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet sekä Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen.

Taulukko 10. Pääluokkien ja yhdistävien luokkien muodostaminen

Pääluokka	Yhdistävä luokka
Esimiestyö	Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet
Henkilökohtaiset ominaisuudet	Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet

Kouluttautuminen	Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet
Osaamisen kehittäminen	Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet
Organisaation strategia	Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet
Osaaminen	Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet
Yhteiskunnallinen ajattelutapa	Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet
Elämäntilanteet	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Osaamisen tunnistaminen	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Paikkasidonnaisuus	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Perehdyttäminen	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Siirtomenettely	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Sitouttaminen	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Tehtävänkuvaukset	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Toimialojen yhteistyö	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Työilmapiiri	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Työnkierto	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Täydennyskoulutus	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Urapolku	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Uteliaisuus	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Uusi ajattelutapa	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Yhteishenki	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Yksilöllisyys	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen
Yleisjohtajuus	Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen

### 3.7 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Tutkimusta tehtäessä pyritään, että virheitä ei syntyisi, mutta silti tuloksissa on vaihtelua luotettavuudessa ja pätevyydessä. Siksi tässäkin tutkimuksessa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.)

Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittareita. Eräs näistä mittareista on tutkimustulosten toistettavuus (reliabelius), joka toteutuu, kun uusintatutkimuksessa tutkimustulokset tukevat edellistutkimuksen tuloksia, tai jos samaa henkilöä uudelleen tutkittaessa saadaan jälleen samat tutkimustulokset. (Hirsjärvi ym. 2015, 231; Heikkinen ym. 2007, 147.) Toinen tutkimuksenarviointikäsite on validius (pätevyys), joka tarkoittaa sitä, miten tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2015, 231). Tämä tarkoittaa sitä, miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. (Heikkinen ym. 2007, 147.)

Käytännössä tämän opinnäytetyön reliabeliuden testaaminen teemahaastattelun uusintatutkimuksella tai samaa henkilöä uudestaan haastatteleamalla olisi mahdollista toteuttaa, ja oletuksena onkin, että tutkimustulokset olisivat samansuuntaisia, mikäli samaa teemahaastattelurunkoa hyödynnettäisiin toisessa tutkimuksessa. Jos sama tutkimus toistettaisiin samoilla haastateltavilla, on mahdollista, että samat haastateltavat veisivät teemojen kehittelyä pidemmälle. Reliabiliteettia kohentaa myös se, että tämä tutkimus samoilla teemoilla olisi mahdollista toteuttaa missä tahansa muussakin Puolustusvoimien joukko-osastossa, koska esimerkiksi sekä rekrytointikäytänteet että osaamisen kehittämistä määrittävä normi- eli organisaation oma ohjeistus ovat yhteneväiset koko organisaatiossa.

Opinnäytetyön teemahaastattelun osuuden reliabiliteettia kohentaa se, että tutkimuksessa on tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, sisältäen tutkimuksen kaikki vaiheet. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Tässä tutkimuksessa on selostettu sekä toimintatutkimuksen että teemahaastattelun suorittamisen kaikki vaiheet seikkaperäisesti.

Tutkimuksessa on myös metodisen triangulaation aspekti, mikä tarkoittaa useiden eri menetelmien käyttämistä samassa tutkimuksessa ja luotettavuuden lisäämistä sitä kautta. Tässä tapauksessa kyseessä on aineistotriangulaatio: saman tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään useita erilaisia tutkimusaineistoja. (Hirsjärvi ym. 2015, 233.) Tutkimuksessa on myös kaksi erilaista tutkimusmenetelmää (toimintatutkimus ja teemahaastattelu).

Toimintatutkimuksen osalta tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan puhua Heikkisen ym. (2007, 149) mukaan validiteetin lisäksi validoinnista: validiteetti tarkoittaa pysyvää totuutta,

jota tutkija pyrkii kuvaamaan, ja validointi prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehittyy vähitellen. Validointia voi käyttää toimintatutkimuksen arvioimiseksi hyödyntäen viittä periaatetta toimintatutkimuksen arvioimiseksi: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. (Heikkinen ym. 2007, 149.) Historiallinen jatkuvuus tässä tutkimuksen tapauksessa tarkoittaa toiminnan kehittymisen tarkastelua mikrotasolla yhteisön toimintahistoriallisena jatkumona. Toimintatutkimukselle ei tässä tapauksessa kehity ”tarinan loppuratkaisua”, koska toiminta ei lopu tutkimuskohteessa, vaan ideoinnin ja suunnittelun jälkeen tutkimuskohteen kehitys jatkuu.

Toimintatutkimuksen reflektiivisyys tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii tiedostamaan oman tietämisensä mahdollisuuksia, ehtoja ja rajoituksia. Tutkija tulkitsee sosiaalista todellisuutta, minkä vuoksi hänen on tarpeellista tarkastella omaa suhdettaan tutkimuskohteeseensa. Tutkija kuvaa aineistoaan ja menetelmiään. Hän kuvaa tutkimuksen etenemistä, jotta voidaan arvioida ajatusten syntyä. Tutkijan reflektio käynnistää seuraavan, uuden tutkimussyklin. Toiminnan arvioinnin pohjalta muodostuu ymmärrys, jonka pohjalta voidaan suunnitella uusia toiminta- ja tutkimustapoja. (Heikkinen ym. 2007, 152–154.) Tässä opinnäytetyössä tutkijalla on läheinen suhde omaan tutkimuskohteeseensa, koska hän kuuluu tutkittuun henkilöstöryhmään ja työskentelee tutkimuspaikassa. Välttääkseen omia tulkintoja ja ennakkokäsityksiä, tutkija siteeraa aineistoa sanatarkasti. Ennakkokäsitysten ja tulkintojen välttämiseksi myös työpajan tuottama aineisto analysoitiin toimintatutkimuksen työpajan aikana siihen osallistuneiden kesken, jolloin kaikki osallistujat voivat kertoa mielipiteensä analysoinnista. Tässä toteutuu myös tutkimuksen dialektisuusperiaate, joka tarkoittaa sosiaalisen todellisuuden rakentumista keskustelussa: totuuden rakentumista väitteiden ja vastaväitteiden tuloksena siten, että lopputuloksena on synteesi. Tutkija ei rakenna tekstiään monologiksi, vaan sisällyttää siihen erilaisia tulkintoja. (Heikkinen ym. 2007, 154.)

Toimivuusperiaatteen ja havahduttavuuden näkökulmien voi olettaa kehittyvän organisaatiossa vasta siinä vaiheessa, kun toimintatutkimuksen tulokset tulevat käytäntöön ja niitä mahdollisesti voidaan hyödyntää Puolustusvoimissa laajemminkin.

## 4 Tulokset

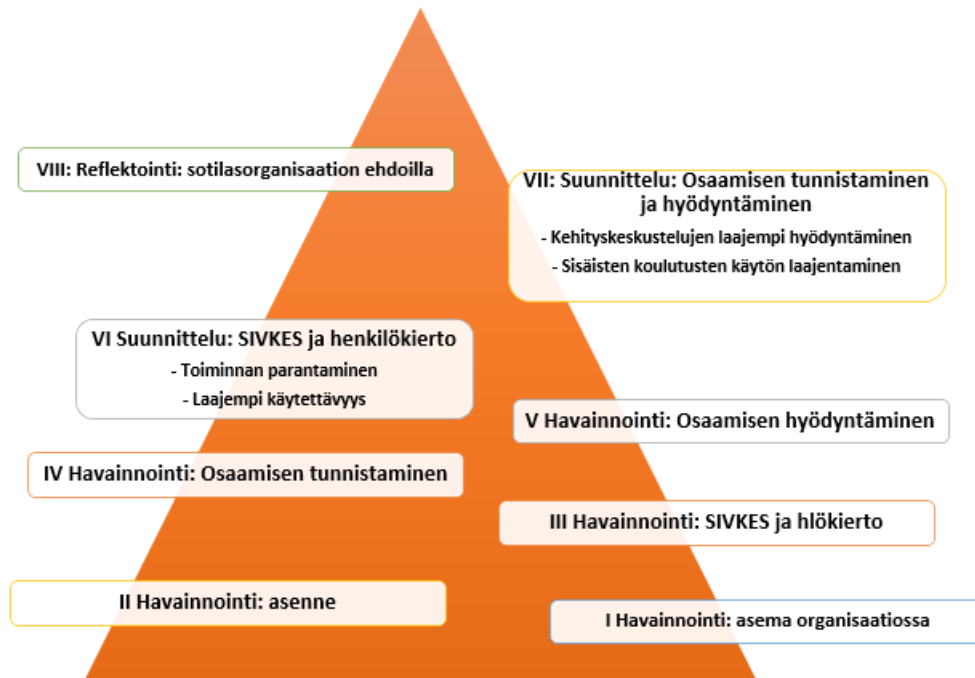
### Siviilihenkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittämisen nykytilanne

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilannetta ja kehittää uusi toimintamalli, siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolku.

Toimintatutkimuksen työpajan tuloksia hyödynnettiin puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen kartoittamisessa. Tulosten perusteella osaaminen tunnistetaan vaihtelevasti ja sitä hyödynnetään: *”Tunnetaanko kaikki osaaminen, myös vapaa-ajalta ja harrastuksista?”* Osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen vaikuttavat myös henkilökemiat ja henkilöstön vaihtuvuus: *”Osaamisen tunnistaminen ja osaamiseen luottaminen riippuu myös ympäröivistä ihmisistä. Ja sitten ihmiset vaihtuu. Pysyvyys häviää.”*

Tulosten perusteella taustalla vaikuttaa siviilien asema organisaatiossa ja kehitystyö tehdäänkin sotilasorganisaation ehdoilla: *”Sotilasorganisaatio: sotilaiden johtama ja sotilaille ensisijaisesti tarkoitettu.”* Koulutukseen pääseminen mietitytti työpajaan osallistuneita: *”Lyhytkestoiset koulutukset ulkopuolelta: osallistumislupa nihkeä”.* *”Siviilin pitää itse huolehtia omasta täydennyskouluttautumisestaan, ei sitä kukaan kysele”.* (Taulukko 2.)

Työpajan tulosten mukaan Puolustusvoimissa tulisi kehittää SIVKES-työkalua ja henkilökiertoa siten, että ne toimisivat paremmin ja olisivat laajemmin käytettävissä. Toimintatutkimuksen työpajan tulosten perusteella osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen paranisivat, mikäli kehityskeskusteluja hyödynnettäisiin laajemmin ja sisäisiä koulutuksia käytettäisiin laajemmin. Laajemmin käytettäessä nämä lisäisivät siviilihenkilöstön osaamista ja tukisivat siten siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolun rakentamista.



Kuvio 12. Toimintatutkimuksen työpaja: kuvaus ilmiöstä.

Teemahaastattelun analyysin perusteella tutkimuksesta voi nähdä kaksi siviilihenkilöstön osaamista ja osaamisen kehittämistä kuvailevaa, yhdistävää luokkaa: ”*Organisaation ja yhteiskunnan tarpeet*” sekä ”*Siviilityöntekijän osaamisen kehittäminen*”. Nämä yhdistävät luokat keräävät alleen erilaisia pääluokkia, joita ovat muun muassa elämäntilanteet, esimiestyö, kouluttautuminen, osaaminen, osaamisen kehittäminen, organisaation strategia, osaamisen tunnistaminen, paikkasidonaisuus, perehdyttäminen, työilmapiiri, työnkierto, uudet ajattelutavat ja urapolku (Taulukko 9).

Erytispiirteenä siviilihenkilöstön työssä nähdään se, että tietyn tehtävän toimialan tehtävän hoitajia saattaa olla muutama, tai jopa vain yksi henkilö. Toisin kuin upseerit ja muut ammattisotilaat, siviilit rekrytoidaan organisaatioon suoraan tiettyyn tehtävään, jolloin esimerkiksi tietty pohjakoulutus täytyy jo olla hankittuna. Tällöin heidät nähdään oman alansa ammattilaisina, tietyn tehtävän hoitajana, joka kerryttää omaa substanssiosaamistaan työsuoritteiden aikana, mutta hänet nähdään myös mielellään pysyvänä tekijänä, joka ei halua kehittyä eikä lähteä pois. Tähän vaikuttavat paitsi organisaation rakenne sotilasorganisaationa, myös henkilöstön asenteet. Organisaation näkökulmasta siviilien pysyvyyden edustaminen luo vahvuutta organisaatiolle, ja jos tehtävähoidajat

vaihtuisivat samaa tahtia kuin sotilaat, pysyvyyttä ei edustaisi kukaan, ja paljon hiljaista tietoa menetettäisiin. (Taulukko 2.)

Tutkimuksen tulosten perusteella siviilihenkilöstön osaamista voidaan kehittää, mutta tällä hetkellä se tehdään pitkälti työnantajan ehdoilla. Työjärjestyksen ja tehtäväkuvauksen mukaiset tehtävän vaatimukset määrittävät, mitä työntekijän tulee osata, ja jos osaamisvajetta on, siihen etsitään keinot. Käytännössä tällaiset keinot nousevat esiin vuosittain pidettävässä kehityskeskustelussa ja ne ovat työssäoppimista ja organisaation tarjoamaa täydennyskoulutusta. Tutkimuksen tulosten perusteella siviili pystyy kehittämään osaamistaan ja pääsee lyhyisiin, sisäisiin koulutuksiin ja voi suorittaa niitä työajalla, mikäli ne sopivat tehtäväkuvaukseen. Tässä koetaan tutkimuksen tulosten perusteella kuitenkin haasteeksi täydennyskoulutusjärjestelmän hitaus: täydennyskoulutus suunnitellaan ylivuotisesti, koulutuskalenteri on hankalasti sisäisestä Intranetistä löydettävissä ja sitä on myös vaikea tulkita. Täydennyskoulutuksen tarkoituksenmukaisuus arvioidaan pääsääntöisesti nykyisen tehtävän kannalta, eikä välttämättä ollenkaan tekijän mielenkiinnon tai tulevaisuuteen suuntaavien kiinnostusten kohteiden perusteella. (Taulukko 3.)

Kehityskeskustelut mainittiin henkilökohtaisen urapolun rakentamisen työkaluna. Käytännössä siviilityöntekijä käy esimiehensä kanssa kerran vuodessa kehityskeskustelun, jonka yhteydessä suoritetaan myös suoritusarvio, joka vaikuttaa palkkaukseen. Tämä johtaa tutkimuksen tulosten mukaan helposti siihen, että kehityskeskusteluissa lähdetään eteenpäin palkka-asia etusijalla, jolloin työntekijän todellinen työssä kehittymisen kehityskeskustelu jää käymättä, tai se käsitellään hyvin ohkaisesti.

Henkilöstön käytön perusteita arvioitaessa hyödynnetään myös siviilien keskitetyn urasuunnittelun SIVKES-työkalua (HO592). Tutkimuksen tulosten perusteella SIVKES:n hyödyntäminen on kuitenkin vielä melko vähäistä, koska se on hiukan vieras henkilöstölle. SIVKES:iä pidetään tutkimuksen tulosten mukaan hitaana ja byrokraattisena järjestelmänä, eikä sekään poista sitä, että siviilien vaativampiin tehtäviin siirtymisen tulppana ovat edellisissä tehtävissä paikoillaan pitkään pysyvät henkilöt. SIVKES-järjestelmä tulee myös tuntea hyvin, jotta tehtäväkuvauksista ymmärtää riittävästi, mitä ne käsittävät. Järjestelmä ei myöskään toteudu realistisesti eikä ajantasaisesti, vaan siinäkin on vuosittainen, kehityskeskusteluihin sidottu sykli. (Taulukko 4.)

Kehityskeskustelujen vuosittaisen käymisen lisäksi esiin nousi sekä esimiesten haastattelujen että toimintatutkimuksen työpajan kautta esille, että osaamisen kehittämistä tulisi suunnitella ja eräänlaista kehityskeskustelua tulisi käydä vuoden mittaan useammankin kerran. Osaamisen kehittämisen suunnittelu jää tällä hetkellä pitkälti yksilön harteille.

### **Uuden toimintamallin kehittäminen: siviilihenkilöstön osaamisen kehittämispolku**

Eklundin (2021, 105) mukaan osaamisen kehittämisen suunnittelun työkaluksi organisaation tulisi aivan aluksi tehdä kartoitus, jonka tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolista tietoa, jotta valintojen tekeminen olisi perusteltua. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi saada oppiminen osaksi arkea, oppimaan oppiminen, luovuuden ja innovoinnin edistäminen, tiimityön ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen, kehityskeskustelukäytäntöjen tehostaminen, ura- ja etenemismahdollisuuksien parantaminen ja oppimisen ja kehittymisen systemaattinen seuraaminen. Osaamisen kehittämispolun voi nähdä paitsi urasuunnittelun näkökulmasta, myös osaamisen syventämistä asiantuntijatehtävässä, tai monien eri osaamisalueiden tuntemista. Se voi olla myös erilaisissa projekteissa mukana olemista, tai mentorin ja kouluttajan rooliin kehittymistä. (Eklund 2021.)

Tutkimuksen tulosten mukaan tutkintoon johtavaa kouluttautumista työajalla pidetään hankalasti saavutettavana siviilihenkilöstölle. Tätä mieltä olivat sekä toimintatutkimuksen työpajaan osallistuneet että teemahaastatteluun osallistuneet esimiehet. Tällaisen koulutuksen tulee olla organisaatiota hyödyntävää. Ulkopuolinen normisto ohjaa osaamisen kehittämistä. Hallintoyksikkö tekee hallinnollisen päätöksen lakisääteisestä virkavapaan myöntämisestä, mutta virkavapaat myönnetään yleensä palkattomana. Palkallisen, tutkintoon johtavan kouluttautumisen päätöksenteko on keskitetty Pääesikuntaan, ja prosessia pidetään tutkimuksen tulosten mukaan monimutkaisena ja hankalana.

Tutkimuksen tulosten mukaan työajalla kouluttautumista pidetään kuitenkin mahdollisena silloin, kun kyseessä ovat lyhyet kurssit, jotka voi suorittaa esimerkiksi verkkokursseina. Tällöinkin yhteistyön siviilityöntekijän ja esimiehen välillä on oltava sujuvaa, jotta kumpikin tunnistaa, onko täydennyskouluttautumisesta hyötyä tehtävän hoitamisen kannalta, tai mahdollisesti tulevien tehtävien hoitamisen kannalta. Esimiehen tulee myös olla aktiivinen pysymään ajan tasalla alaisensa

osaamisesta ja osaamisen kehittämisen kiinnostuksesta. Työajalla kouluttautuminen tarkoittaa tutkimuksen tulosten mukaan myös useimmiten sitä, että siviilityöntekijän täytyy tehdä oma virkistyönsä kouluttautumisen lisänä, tai pikemminkin niin päin, että kouluttautuminen tulee lisätyönä virkatyön päälle. Oppimista ja kehittymistä ei tutkimuksen tulosten mukaan myöskään seurata systemaattisesti, eikä sillä ole palkkavaikutuksia.

Teemahaastatteluissa mainittiin, että pieni koulutuspolku puolustushaaraesikunnassa on jo olemassa: Puolustusvoimien täydennyskoulutuskalenterin kautta voi hakeutua Maanpuolustuskorkeakoulun järjestämille MPOK1 ja MPOK2-kursseille (Maanpuolustuksen opintokokonaisuus 1 ja 2), jotka perehdyttävät työntekijät organisaation erityispiirteisiin. Näiden kurssien jälkeen, jos siviili haluaa kouluttautua organisaation sisäisissä yleispäteivissä täydennyskoulutuksissa, hänellä tulee niin sanotusti seinä vastaan, koska kurssien perusvaatimukset vaativat laajempaa sotilaskoulutusta kuin pelkän varusmiespalveluksen suorittamisen.

Tehtävänkierron voidaan ajatella olevan myös yksi kehittymispolku: siinä tehtävät kiertävät tiimin sisällä, jolloin jokainen työntekijä saa vastuulleen uuden alueen (Eklund 2021, 122). Sekä toimintatutkimuksessa että teemahaastatteluissa aihetta sivuttiin, mutta molemmissa todettiin, että tehtävänkiertoa ei puolustushaaraesikunnassa kuitenkaan juurikaan hyödynnetä, vaikka sellainen järjestelmä on olemassa. Tutkimuksen tulosten mukaan lomien ja pidempien määräaikaisten poissaolojen aikaan saman tiimin henkilöstö usein sijaistaa toisiaan, joten monet työntekijät saavat käytännössä kokeilla tehtävänkiertoa, mutta sitä pidetään vain välttämättömänä pahana omien töiden lisäksi, eikä tehtävään määrätä tekijää virallisesti. Jos taas siviilityöntekijä vaihtaa tehtävää, hänet rekrytoidaan seuraavaan tehtävään pysyvästi. Poikkeuksena edellä mainittuun mainitaan tutkimuksen tuloksissa kriisinhallintatehtävät, joihin viranhaltijan tehtävää hoitamaan voitaisiin teoriassa rekrytoida määräaikainen henkilö tehtävän- tai urakierron kautta. Puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstö kuitenkin käy harvoin kriisinhallintatehtävissä, lähtijöitä ei ole edes vuosittain. On myös riski, että tällaisessa tapauksessa edellinen tehtävä jää vain tyhjäksi toisten saman tiimin jäsenten hoidettavaksi siksi aikaa, kun viranhaltija on poissa.

Sotilasliitto NATO: on liittymisestä on tutkimuksen tekoaikaan noin vuosi. Esikunnan tasolla NATO on tuonut näkyviin tarpeen useista kansainvälisistä sotilastehtävistä ja julkisissakin puheissa on välytelyä myös siviilien kansainvälisten tehtävien lisääntymistä. Tutkimuksen tulosten mukaan tämä

ei kuitenkaan näy tutkimuksen teko aikaan muuten kuin siten, että kehityskeskusteluun henkilön käytön perusteisiin merkitään mahdollinen kiinnostus NATO-tehtäviin samalla tavalla kuin kiinnostus muihin kansainvälisiin tehtäviin (esimerkiksi kriisinhallintatehtävät). Kansainväliset tehtävät ja esikunnan asema tuovat kuitenkin kielitaito- ja muita kansainvälisyyteen liittyviä osaamisvaatimuksia myös jokaiseen siviilitehtävään, ja useisiin tehtäviin liittyen osaamista voi kehittää esimerkiksi erilaisilla NATO-järjestelmien kursseilla. NATO-komentorakenteen muotoilu- ja valmistumisvaiheessa kansainvälisen urapolun luominen siviilityöntekijöille vaikuttaa tutkimuksen tulosten mukaan kuitenkin vielä olevan utopistinen ajatus.

Tutkimuksen tulosten perusteella joissakin tehtävissä systemaattisen koulutuspolun rakentaminen voisi kuitenkin olla mahdollista. Tällaisena esimerkkinä mainittiin osastosihteerin tehtävässä kehittyminen. Ensimmäisenä tehtävänä henkilö voisi aloittaa joukkoyksikön toimistosihteerinä, josta hän voisi edetä vaativampiin henkilöstöhallinnon tehtäviin vaikkapa joukko-osaston henkilöstösihteeriksi, siitä esimerkiksi puolustushaaraesikuntaan ja pikkuhiljaa esimerkiksi pääesikuntaan henkilöstösuunnittelijaksi. Tällainen olisi tehtäväkohtainen urapolku täysin ammatillisesta näkökulmasta, jolloin substanssiosaaminen karttuu tehtävien suorittamisen myötä ja työnantaja huolehtii sisäisestä täydennyskoulutuksesta työn ohessa.



Kuvio 13. Esimerkki osaamisen kehittämispolusta: toimistosihteeristä henkilöstösuunnittelijaksi

Myös taloushallinnon puolella vastaavan suuntainen opintopolku voisi olla mahdollista rakentaa, jolloin henkilö kehittyisi uransa aikana taloussihteeristä taloussuunnittelijan tehtävien kautta puolustushaaran sisäiseksi tarkastajaksi ja lopulta Pääesikunnan sisäiseksi tarkastajaksi. Käytännössä

tällainen opintopolku vaatisi kuitenkin alun perin työntekijältä ylemmän korkeakoulututkinnon, mikä on vaatimus sisäisen tarkastajan tehtävissä.



Kuvio 14. Esimerkki osaamisen kehittämispolusta: taloussihteeristä Pääesikunnan sisäiseksi tarkastajaksi

### Uuden toimintamallin kehittämisen haasteet

Puolustushaaraesikunta toteuttaa lakisääteisiä tehtäviään maanpuolustuksen toimialalla. Organisaatorakenne on tehty sotilasorganisaatioksi. Sotilasorganisaatiossa on tutkimuksen tulosten perusteella paljon vanhentuneita toimintatapoja ja malleja. Organisaatio on sotilaiden johtama ja sotilaille ensisijaisesti tarkoitettu. Organisaatiolla ei ole välttämättä mielenkiintoa kehittää siviilien osaamista, vaan mieluummin tuudittaudutaan siihen, että siviili tulee tiettyyn tehtävään ja jää siihen loppu-uransa ajaksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella selkeää, kaikille siviileille sopivaa ja yhtenäistä osaamisen kehittämispolkua on hankala kehittää johtuen henkilöstöryhmän heterogeenisyydestä. Siviilejä on eri tason tehtävissä suorittavasta työstä asiantuntija- ja tutkijatyöhön asti, useilla eri toimialoilla, ja esimerkiksi koulutusvaatimukset vaihtelevat tehtävän vaativuuden mukaan toisen asteen koulutuksesta jopa ylimmälle korkea-asteelle asti.

Tutkimuksen tulosten mukaan siviilihenkilöstön osaamista ei välttämättä tunnisteta eikä tunnusteta riittävästi. Esimiehet vaihtuvat liian usein ja he ovat usein liian kiireisiä paneutuakseen alaisensa asioihin kunnolla. Siviilihenkilöstön vapaa-ajan ja harrastusten tuomaa osaamista ei huomioida, mikäli työntekijä ei sitä pysty suoraan tuomaan esille virkatyöhönsä liittyen.

Esteenä säännönmukaiseen urapolun rakentamiseen pidetään myös siviilihenkilöstöryhmän eläköitymisen suunnittelemattomuutta ja korkeita eläkeikiä. Kun henkilö aloittaa tehtävässä, hän saattaa toimia samassa virassa koko työuransa ajan, monta vuosikymmentä.

Sotilastehtäviin verrattuna siviileillä ei myöskään ole käytännössä paikkakunnalta toiselle siirtymiseen liittyvää siirtovelvollisuutta. Toimintatutkimuksen työpajassa pohdittiin, voisiko joihinkin siviilitehtäviin kuitenkin rakentaa urapolun, jossa määrättäisiin, että tehtävässä toimitaan tietyn aikaa, jonka jälkeen siirrytään seuraavaan, haastavampaan tehtävään, vaikka virkapaikkakunta muuttuisikin. Tämä vaatisi kuitenkin paitsi muutoksia olemassa oleviin käytänteisiin, myös muutoksia esimerkiksi virkamieslakiin.

Osaamisen tunnistaminen vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen, työhyvinvointiin, urakehitykseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Mikäli mieluisalla virkapaikkakunnalla ei ole hyvää tehtävää, siviili voi kyllästyä omiin tehtäviinsä ja suorittaa ne huonosti, tai lähteä Puolustusvoimien ulkopuolelle. Tällaisia tilanteita tulisi välttää, koska näissä tilanteissa organisaatio menettää hyvän työntekijän ja paljon hiljaista osaamista.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, millainen on puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisen nykytilanne, sekä kehittää uusi toimintamalli, siviilihenkilöstön osaamisen kehittämispolku. Keinoina tavoitteisiin pääsemiseen pidettiin toimintatutkimuksen menetelmillä työpaja, johon osallistui kohdeorganisaation siviilihenkilöstöä, sekä tehtiin teemahaastatteluja siviilihenkilöstön esimiehille.

Aikaisempien tutkimusten perusteella (mm. Ojala 2008, Eklund 2021, Helminen 2021) osaamisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja sen tulisi olla osa jokaisen organisaation kehitysstrategiaa. Tämän opinnäytetyön työpajoissa ja haastatteluissa nousi esille, että osaamisen tunnistaminen on vaihtelevaa ja henkilöstön, etenkin esimiesten vaihtuvuus vaikeuttaa jatkuvuutta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella siviilihenkilöstön osaamista voidaan kehittää, mutta tällä hetkellä se tehdään pitkälti työnantajan ehdoilla. Työjärjestyksen ja tehtäväkuvauksen mukaiset

tehtävän vaatimukset määrittävät, mitä työntekijän tulee osata, ja jos osaamisvajetta on, siihen etsitään keinot. Käytännössä tällaiset keinot nousevat esiin vuosittain pidettävässä kehityskeskustelussa ja ovat työssäoppimista ja organisaation tarjoamaa täydennyskoulutusta. Kuten osaamisen kehittämisen suunnittelun teorialat (mm. Eklund 2021, Viitala 2021, Sydänmaanlakka 2012, Helminen 2021) suosittelevat, myös puolustushaaraesikunnassa osaamisen kehittämistä käsitellään ja suunnitellaan vähintään vuosittain kehityskeskustelussa lähiesimiehen kanssa, jolloin kartoitetaan lähivuotia ajatellen henkilöstön käytön perusteet ja kiinnostus toisiin tehtäviin. Kehityskeskustelussa on kuitenkin myös palkkavaikutteinen suoritusarviointi. Osaamisen tunnistamisessa tärkeimmässä roolissa on siviilihenkilön oma aktiivisuus, toiseksi tärkeimpänä esimiehen osuus.

Oppivassa organisaatiossa (mm. Senge 1990, Sydänmaanlakka 2012, Virtanen ym. 2014) ihmisillä on oltava mahdollisuus kehittyä ja myös saavuttaa haluamia tuloksia. Oppivassa organisaatiossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää (Senge 1990). Kyky itseohjautuvuuteen on tärkeää (Martela ym. 2017, Morikawa ym. 2022), ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet palkitsevat työntekijää. (Hakanen ym. 2021.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella puolustushaaraesikunnan siviilityöntekijäkin pystyy kehittämään osaamistaan ja pääsee lyhyisiin, sisäisiin koulutuksiin ja voi suorittaa niitä työajalla, mikäli ne sopivat tehtäväkuvaukseen. Tässä koetaan kuitenkin haasteeksi täydennyskoulutusjärjestelmän hitaus: täydennyskoulutus suunnitellaan ylivuotisesti, koulutuskalenteri on hankalasti sisäisestä Intranetistä löydettävissä ja sitä on myös vaikea tulkita. Täydennyskoulutuksen tarkoituksenmukaisuus arvioidaan pääsääntöisesti nykyisen tehtävän kannalta, eikä välttämättä ollenkaan tekijän mielenkiinnon tai tulevaisuuteen suuntaavien kiinnostusten kohteiden perusteella. Koulutuksiin täytyy myös hakeutua itseohjautuvasti.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli siviilihenkilöstön urapolun puuttuminen. Tutkimuksen tuloksissa päästiin rajapintaan, lähelle ongelman ydintä: siviilihenkilöstön asema sotilasorganisaatiossa on erilainen sotilaisiin nähden, ja nämä ovat organisaation sisäisiä rakennekysymyksiä. Muutosta on kuitenkin suunniteltu muun muassa organisaation sisäisesti henkilöstöstrategian uudistuksessa. (HT953.)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ulkopuolista täydennyskouluttautumista ei tueta vielä riittäväällä tasolla. Siviilihenkilöstöllä ei ole siirtovelvollisuutta, mikä vaikuttaa tehtäväkiertonopeuteen.

Tehtävankierto siviilien keskuudessa ainakin kohdejoukko-osastossa on hyvin vähäistä, joten systemaattista urapolkua ei pysty suunnittelemaan, koska tehtävien vaihtuminen on hyvin vähäistä. Koulutusvaatimukset eivät ole samanlaisia kuin sotilailla.

### **Tulosten käyttökelpoisuus ja jatkotutkimusideoita**

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin vain yhdestä Puolustusvoimien joukko-osastosta, joka on myös puolustushaaraesikunta. Saman kyselyn voisi laajentaa koskemaan muitakin puolustushaaroja ja tarvittaessa vaikka kaikkia Puolustusvoimien joukko-osastoja. Tutkimuksen tulokset voivat olla käyttökelpoisia ja laajemminkin käytettävissä Puolustusvoimien eri joukko-osastoissa ja muissa puolustushaaroissa.

Huomioiden perusteella olemassa olevia, osaamisen kehittämistä tukevia järjestelmiä (kehityskeskustelut, SIVKES, Torni-Intranetin täydennyskoulutuskalenteri) tulisi kehittää, jotta ne olisivat paremmin saatavilla ja henkilöstölle helpommin ymmärrettävässä muodossa. Monissa järjestelmissä on suurta sisäänrakennettua hitautta ja paljon byrokratiaa. Tämä kehitystyö hyötyisi jatkotutkimuksesta, joka kohdistuisi edellä mainittuihin järjestelmiin ja olisi organisaation sisäistä.

Tutkimuksen tulosten perusteella kehityskeskustelussa käytävä siviilien keskitetyn urasuunnittelun järjestelmä SIVKES voisi toimia suunnittelussa järjestelmällisemmin. SIVKES:n kehitysehdotuksina esitettiin, että SIVKES-järjestelmässä esitettävät tehtävänkuvaukset olisivat tarkemmin kuvattuja ja todellisuudessa ajantasaisia, jotta hakijat saisivat realistisen käsityksen, millaisia tehtävät oikeasti ovat. SIVKES-järjestelmää pidetään myös hitaana, koska sitä hyödynnetään vain vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä. SIVKES-järjestelmän kehittäminen palvelisikin henkilöstöä niissä tapauksissa, kun tehtävänhoitaja vaihtuu. Tämä helpottaisi myös rekrytointiprosessia, koska SIVKES:n kautta vapautuvia tehtäviä ei tarvitse laittaa hakuun.

Yksi osaamisen kehittämisen polku on Eklundin (2021) mukaan osaamisen syventämistä asiantuntijatehtävässä (Eklund 2021). Tähän olisi tutkimuksen tulosten perusteella hyvin mahdollisuuksia myös puolustushaaraesikunnassa, mutta se vaatii viitseliäisyyttä, siviilihenkilöstön oman ajan käyttöä ja aktiivisuutta. Sijaisuusjärjestelyissä, eli toisen henkilön vuosilomien ja muiden poissaolojen

aikana, toisissa asiantuntijatehtävissä usein jo toimitaankin. Osaamista voi syventää työssä oppimisen lisäksi organisaation täydennyskoulutuksissa ja ulkopuolisissa koulutuksissa. Hidasteena ja suoranaisina esteinä tällaisiin koulutuksiin pidetään kuitenkin tutkimuksen tulosten mukaan byrokratiaa, koska palkalliseen koulutukseen osallistuakseen lupa täytyy anoa ja saada Pääesikunnasta, ja niitä ei käytännössä katsoen juurikaan myönnetä.

Järjestelmällisen urapolun luomisen esteenä on järjestelmällisyyden puuttuminen ja siviilihenkilöstön työtehtävien heterogeenisuus. Etenkin pienemmillä paikkakunnilla tehtävien hidas kierto hankaloittaa systemaattisen urapolun kehittämistä. Edelleen on tehtäviä, joissa henkilö työskentelee koko työuransa. Pari tehtäväsidonnaista osaamisen kehittämispolkuesimerkkiä kehitettiin työpajassa ja teemahaastatteluissa, mutta määrämittaisen, kaikille siviileille sopivan urapolun kehittämisen ei onnistu pelkästään nykyisin keinoin.

Työpaja toimintatutkimuksen keinoin oli aineiston keräämisessä kohtuullisen hyvä menetelmä. Työpajaan osallistuneet olivat aktiivisesti mukana toiminnassa ja he olivat innostuneita aiheesta. Toisaalta osallistujat tiedostavat asemansa siviilityöntekijöinä sotilasorganisaatiossa, ison organisaation hitauden reagoida muutoksiin, taustalla vaikuttavat laki- ja normiohjaukset ja näiden aiheuttaman yksilölähtöisyyden puutteen. Tutkija sai kiinnostuneita ja aktiivisia osallistujia yhteensä 14 % esikunnan siviilihenkilöstöstä. Osallistujia oli melko vähän ja siksi tulokset edustavat vain rajatun joukon mielipiteitä. Rajoituksena tähän menetelmään voi mainita myös sen kertaluonteisuuden ja kalenterien päällekkäisyydet: muutama kiinnostunut osallistuja ei näiden vuoksi pystynyt osallistumaan.

Esimiesten näkökulma tuli kohtuullisesti esille teemahaastatteluissa. Määrällisesti haastateltavia oli vähän, mutta heillä oli laaja esimiestausta ja sotilastaustan lisäksi paljon henkilöstöhallinnon, koulutustoimialan ja ihmisten johtamisen tuntemusta ja osaamista.

Puusan ym. (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia käyttäen käsitteitä ”uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys”. Luotettavuus tarkoittaa tässä sitä, että tutkija on kyetty valitsemaan lähestymistavat ja menetelmät, ja myös käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaistakseen, ja toteuttaakseen tutkimuksen. (Puusa ym. 2020, 175.)

Määrämittaista, kaikille siviileille sopivaa osaamisen kehittämispolkua ei tämänhetkisin resursseilla ja olemassa olevilla järjestelmillä pysty kehittämään. Pieniä osaamisen kehittämispolkuja tietyille ammattiryhmille pystyisi kuitenkin kehittämään. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös se, onko siviilihenkilöstöllä kiinnostusta sitoutua sotilaiden tapaan siirtovelvollisuuteen, joka mahdollistaisi henkilöstösuunnittelussa urapolkujen rakentamisen säännönmukaisesti. Näissä myös työnantaja sitoutuu täydennys- ja jatkokouluttamaan heidät haastavampiin tehtäviin kattaen heidän koko työuransa. Tällöin työkierto olisi sujuvampaa, koska edelliset tehtävänhoitajat olisivat myös sitoutuneet etenemään urallaan ja vapauttamaan edellisen tehtävänsä seuraajansa käyttöön. Tällaisen osaamisen kehittämispolun suunnittelussa tulisi olla alusta alkaen mukana kaikkien henkilöstöryhmien edustajia sekä myös ammattiliittojen edustajat varmistamassa urapolun järkevän, lainmukaisen rakentamisen.

Tutkimusten tulosten mukaan kehityksen esteinä ovat muun muassa:

1. **Henkilöstön vaihtuvuus:** Uudet esimiehet eivät aina tunne alaistensa osaamista.
2. **Sotilasorganisaation rakenne:** Siviilihenkilöstö on usein alisteisessa asemassa ja organisaation kehitys tapahtuu sotilaiden ehdoilla.
3. **Koulutusmahdollisuuksien rajoitukset:** Koulutukseen pääseminen on haastavaa, ja ulkopuoliset koulutukset vaativat oman ajan ja rahan käyttöä.
4. **Kehityskeskustelujen muodollisuus:** Ne eivät aina edistä aitoa keskustelua osaamisen kehittämistä.

Jatkotoimenpiteinä ehdotetaan organisaation henkilöstöstrategiaankin (HT952) viitaten jo mainittuja osaamisen tunnistamista, osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuuden ja osaamisen kehittämisen tehostamista. Jatkotutkimusideana voisi mieltä SIVKES-työkalun eli siviilien keskitetyn seuraajasuunnittelutyökalun käytettävyyden kehittäminen. Tällöin voisi selvittää, onko muissa maissa sotilasorganisaatioissa vastaavia työkaluja ja jos on, miten niitä hyödynnetään, ja voisiko niiden hyödyntämisestä ottaa oppia Suomessakin.

Eräs jatkotutkimusidea voisi olla tutkimuksessa usealta suunnalta esille kummunnut viesti siviilien asemasta organisaatiossa. Jatkotutkimuksilla saatettaisiin saada selville, miksi siviilien aseman koetaan organisaatiossa toisinaan olevan sotilaiden asemaa heikompi. Vuosittaisissa organisaation työilmapiirikyselyiden tuloksissa (HU434) tämä ilmiö on vain hyvin heikko signaali. Tämä olisi tärkeää myös siksi, että sotilaita tarvitaan nopeasti entistä enemmän nykyisen maailmantilanteen takia, ja joitakin tällä hetkellä sotilaiden hoitamia tehtäviä voisi henkilöstöryhmämuutoksilla ja töiden uudelleenjärjestelyllä siirtää siviilihenkilöstölle. Henkilöstöryhmämuutokset ovat isoja muutoksia, jotka vaativat yhteistyötä myös eri henkilöstöryhmien ammattiliittojen edustajien kesken, mutta sotilasliitto NATO:on liittymisen myötä sotilaista tulee entistäkin kasvavampi pula, joten siviilihenkilöstön osaamisen laajempi hyödyntäminen helpottaisi myös organisaation toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä tehtiin seuraavat havainnot osaamisen kehittämispolkuun liittyen:

**Nykytilanteen kartoitus:** Opinnäytetyössä kartoitettiin puolustushaaraesikunnan siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisen nykytilanne, joka on ensimmäinen askel kehittämispolun rakentamisessa.

**Kehityskeskustelut:** Kehityskeskusteluissa arvioidaan henkilöstön osaamista ja kiinnostusta uusiin tehtäviin, mikä on keskeinen osa osaamisen kehittämispolkua. Kehityskeskusteluissa käsitellään myös mahdollista osaamisvajetta ja siihen liittyviä jatkotoimenpiteitä.

**Koulutusmahdollisuudet:** Vaikka siviilihenkilöstöllä on mahdollisuus osallistua sisäisiin koulutuksiin, koulutusjärjestelmän hitaus ja byrokratia rajoittavat näitä mahdollisuuksia. Osaamisen kehittämispolun toteutuminen vaatii näiden esteiden poistamista, tai vähintään niiden lieventämistä.

**Oppimisen mahdollisuudet:** Osaamista voidaan jo tällä hetkellä syventää muun muassa työssäoppimisen ja organisaation tarjoamien koulutusten kautta. Tämä osoittaa, että jonkinlainen osaamisen kehittämispolku on käytännössä olemassa, mutta sen määrämittäminen toteuttaminen voi olla haastavaa.

**SIVKES-järjestelmä:** Kehitysehdotuksena esitettiin olemassa olevan SIVKES-järjestelmän kehittämistä, jonka avulla voitaisiin paremmin suunnitella siviilihenkilöstön urapolkuja ja tehtävien vaihtumista.

**Haasteet ja esteet:** Osaamisen kehittämispolun ongelmat, kuten henkilöstön vaihtuvuus ja siviilihenkilöstön kokema alisteinen asema sotilasorganisaatiossa, vaikuttavat kehittämisen jatkuvuuteen ja tehokkuuteen.

Siviilihenkilöstö henkilöstöryhmänä edustaa noin neljäsosaa puolustushaaraesikunnan henkilöstöstä. He edustavat pysyvyyttä ja heillä on paljon sisäistä tietoa, joten on erittäin tärkeää huolehtia heidän osaamisen kehittämisestään, viihtyvyydestään, jaksamisestaan ja urapolkumahdollisuuksistaan.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- AS29535. 2022. Puolustusvoimien kehittämisstrategia. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 16.9.2024.
- Basri, S. & O'Connor, R. 2011. A Study of Knowledge Management Process Practices in very Small Software Companies. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3, 4, 636–644.
- Bernstein, E., Bunch, J. Canner, N. & Lee, M. 2016. Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, July-August, 38–49.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical: education, knowledge and action research*. Lontoo: Falmer. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Contu, A., Grey, C. & Örtengren, A. 2003. Against learning. *Human Relations* 56 (8), 931–952.
- Eklund, A. 2021. *Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä*. Helsinki: Grano Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Finnestränd, H. 2023. Creating a learning organization through a co-generative learning process – a Nordic perspective. *The Learning Organization: Bradford*, Vol 30, 3, 326–338.
- Green, F. 2006. *Demanding Work. The paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Oxfordshire: Princeton University Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2).

Hakanen, J. J., Rouvinen, P. & Ylhäinen, I. 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions – A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. *Sustainability*, 13, 1–19.

<https://doi.org/10.3390/su13041626>. Viitattu 24.7.2024.

Halonen, P. 2002. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin kehityspyrkimykset - askel kohti oppivaa organisaatiota, *Tiede ja ase*, 60, 142–157. <https://journal.fi/ta/article/view/47860>. Viitattu 10.5.2024.

Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Julkaisussa *Ikku-noita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus. 5., uudistettu painos.

Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M. 2023. Toimintatutkimus: Käytännön opas. Tampere: Vastapaino.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjäjä, Leena. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heinsman, H., Hoogh, A. H. B. d., Koopman, P. L. & Muijen, J. J. 2006. Competency management: Balancing between commitment and control. *Management Revue*.

Helminen, J. 2021. Jatkuvan oppimisen koulutukset ja osaamisen kehittämistarpeet sosiaalialalla. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoffmann, T. The meanings of competency. *J. Eur. Ind. Train.* 1999, 23, 275–286.

HO592. 2021. Puolustusvoimien osaaminen. Helsinki: Pääesikunnan koulutusosasto. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 24.11.2023.

HP910. 2019. PVOHJEK-PE 055 PUOLUSTUSVOIMIEN TÄYDENNYSKOULUTUS. Helsinki: Pääesikunta. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 24.11.2023.

HS744. 2023. PVHSM HENKILÖSTÖALA 086 – PEHENKOS HENKILÖSTÖSUUNNITTELU PUOLUSTUSVOIMISSA. Helsinki: Pääesikunta. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 30.4.2024.

HT953. 2023. PUOLUSTUSVOIMIEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2030+. Helsinki: Pääesikunta. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön.

HT953. PUOLUSTUSVOIMIEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2030+. Helsinki: Pääesikunta. [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/0/PV\\_Hestra\\_FI\\_0124\\_www.pdf/16adfaca-8be8-5d14-85da-5f21920483d2/PV\\_Hestra\\_FI\\_0124\\_www.pdf?t=1708417734011](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/0/PV_Hestra_FI_0124_www.pdf/16adfaca-8be8-5d14-85da-5f21920483d2/PV_Hestra_FI_0124_www.pdf?t=1708417734011) Viitattu 17.9.2024.

HU153. 2024. Maavoimien esikunnan työjärjestys. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 30.4.2024.

HU434. 2024. Puolustusvoimien työilmapiirikysely. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 30.4.2024.

Jary, D. & Jary, J. 1991. Collins Dictionary of Sociology. Glasgow: Harper Collins Publishers.

Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työelämäsuuntautuneen oppimisen tutkimus innovaatioaallon harjalla. Teoksessa T. Heiskanen, M. Leinonen, A. Järvensivu & S. Aho (toim.) Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampere University Press.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 30.4.2024.

Kalliomäki, J. 2017. Osaamisen kehittäminen osana työuria. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, hallintotiede. Viitattu 4.11.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102274/GRADU-1509958734.pdf>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppa-kamari.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Juvenes Print.

Karwehl, L. J. & Kauffeld, S. 2021. Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 52(1), 7–24. doi:10.1007/s11612-021-00548-y

Kim, T. H., Lee, J-N, Chun, J. U. & Benbasat, I. 2014. Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information & Management*, Volume 51, Issue 4, 398–416. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720614000287>. Viitattu 6.10.2024.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart J. 2005. Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal* 15 (4), 9–29.

Koskinen, J. 2021. Strateginen oppiminen. Helsinki: Ajantieto.

Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn Tuuli*, 29(2), 7–13.

Le Boterf, G. 1997. *De la compétence à la navigation professionnelle*; Paris: Les Éditions d' Organisation.

Le Boterf, G. 2005. *Construir as Competências Individuais e Coletivas. Resposta a 80 Questões*; Porto: Edições ASA.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Media.

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon tutkimus* 41, 4/2022, 312–328.

McCann, T. & Clark, E. Grounded theory in nursing research. *Methodology. Nurse researcher* 11:2, 7–18.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. California: Sage.

MT24515. 2023. Tutkimuslupahakemus (Kallionalusta). Mikkeli: Maavoimien esikunta. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 30.4.2024.

MT26198. 2023. Päätös tutkimuslupa-asiaan (Kallionalusta). Mikkeli: Maavoimien esikunta. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 30.4.2024.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY Pro.

Pasanen, H. 2001. Itseohjautuvuus aikuiskoulutuksessa. *Aikuiskasvatus*, 21(1), 46–55. <https://doi.org/10.33336/aik.9333> Viitattu 10.5.2024.

Purcell, J. & Hutchinson, S. 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17 (1), 3–20.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Vantaa.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Helsinki: Gaudeamus.

PVHSMK-PE 044. 2021. Sotatieteelliset tutkimukset. Helsinki: Pääesikunta. Puolustusvoimien asiantuntijajärjestelmä, vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 24.11.2023.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006–2009. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 10.5.2024.

Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency: New York.

Siltala, J. 2013. New Public Management. The Evidence-based Worst Practice? *Administration & Society*, 45 (4), 468–493.

Suominen, J. 2023. *Oppimisen johtaminen työelämässä*. Tammertekniikka: Tampere.

Sydänmaanlakka, P. 2008. *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666–681.

Truss, C. 2001. Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies* 38 (8), 1121–1149.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Valli, R. toim. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vartiainen, M. 2020. Autonomia ja itseohjautuvuus – vapaus kahleista vai kahleissa? *Työn Tuuli*, 29(2), 4–6.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforvies-tintä.

Viitala, R. 2012. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.

Yli puolet suomalaisista työnantajista ei tiedä, miten henkilöstön osaamista tulisi kehittää. 2020. *Human Capital Trends 2020. The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. Deloitte Global Human Capital Trends. [www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html](http://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html) Viitattu 23.9.2023.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelukutsu teemahaastatteluun

---

**Kallionalusta Hanna PV MAAVE**

---

**Lähetetty:** Kallionalusta Hanna PV MAAVE  
**Lähetetty:** tiistai, 2. tammikuuta, 2024 14:00  
**Aihe:** Kutsu: vapaaehtoinen teemahaastattelu (siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolku)

Arvon vastaanottaja,

saat tämän viestin, koska olet esimiesasemassa Maavoimien esikunnan siviiliyöntekijään nähden.

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötä, jonka työnimi on "Siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolku Maavoimien esikunnassa". Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa siviilihenkilöstön osaamisen kehittämistä ja kehittää uusi toimintamalli, osaamisen kehittämisspolku.

Pidän siviilihenkilöstölle vapaaehtoisuuteen perustuvan työpajan. Tämän lisäksi teen (myös vapaaehtoisen) teemahaastattelun siviilihenkilöstön lähimmille esimiehille, jotta tutkimukseen saadaan mukaan esimiehen näkökulma ja mahdollisia ideoita, miten siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolku voitaisiin perustaa.

**Aika:** teen teemahaastattelututkimuksen täysin aikatauluksi mukaan. Arvioitu kesto on 30 min - 1 h/haastateltava. Haastattelu voidaan tehdä perinteisesti kasvotusten, viikkoliikuen, Skypellä...

**Ilmoittaudu:** vastaamalla tähän viestiin **19.1.2024 kuluessa**, että olet kiinnostunut osallistumaan.

**Muuta:** Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. G5 myöntämän tutkimusluvan (MT26198) mukaan tutkimus toteutetaan valikoidulle ja rajatulle määrälle vapaaehtoisia henkilöitä (max. 5 hlö teemahaastatteluun) työpajan puitteissa. Osallistuneiden henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa. Haastattelumateriaali kerätään Puolustusvoimien laittein, eikä tutkijan siviililaitteisiin jää haastatteluiden vastauksia eikä yhteystietoja. Halutessasi voit tutustua tutkimuslupapäätökseen, asiakirja MT26198, jossa kerrotaan tutkimustulosten raportoinnista, tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä ja rajauksista, sekä muista luvan ehdoista. Tutkimuslupahakemus on PVAH-järjestelmässä asiakirjalla MT24515.

Tervetuloa mukaan kehittämään Maavoimien esikunnan siviiliyöntekijöiden osaamista!

yt

\*\*\*\*\*

Hanna Kallionalusta

## Liite 2. Haastattelukutsu toimintatutkimuksen työpajaan

### Kallionalusta Hanna PV MAAVE

---

**Lähettiläjä:** Kallionalusta Hanna PV MAAVE  
**Lähetetty:** tiistai, 2. tammikuuta, 2024 13:29  
**Aihe:** Kutsu: vapaaehtoinen työpaja 24.1. klo 9-11, rak. 5, nh Luukkonen

Arvon vastaanottaja,

saat tämän viestin, koska olet Maavoimien esikunnassa siviilityöntekijänä.

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötä, jonka työnimi on "Siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisspolku Maavoimien esikunnassa". Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa siviilihenkilöstön osaamisen kehittämistä ja kehittää uusi toimintamalli, osaamisen kehittämisspolku. Sitä varten pidän työpajan, johon juuri sinä olet tervetullut.

**Aika:** ke 24.1.2024 klo 9–11 (Hanna tuo paikalle kahvit/teet)

**Paikka:** rak. 5, nh Luukkonen

**Mukaan:** avointa mieltä.

**Ilmoittaudu:** vastaamalla tähän viestiin **19.1.2024 kuluessa**, että olet kiinnostunut osallistumaan.

**Muuta:** Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. GS myöntämän tutkimusluvan (MT26198) mukaan tutkimus toteutetaan valikoidulle ja rajatulle määrälle vapaaehtoisia henkilöitä työpajan puitteissa. Osallistuneiden henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa. Haastattelumateriaali kerätään Puolustusvoimien laittein, eikä tutkijan siviililaitteisiin jää haastatteluiden vastauksia eikä yhteystietoja.

Halutessasi voit tutustua tutkimuslupapäätökseen, asiakirja MT26198, jossa kerrotaan tutkimustulosten raportoinnista, tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä ja rajauksista, sekä muista luvan ehtoista. Tutkimuslupahakemus on PVAH-järjestelmässä asiakirjalla MT24515.

Tervetuloa mukaan kehittämään Maavoimien esikunnan siviilityöntekijöiden osaamista!

yt

\*\*\*\*\*

Hanna Kallionalusta

### Liite 3. Haastattelurunko, teemahaastattelu

