

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ILMAVOIMIEN ESIKUNNASSA

Sonja Kalho

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Ylempi AMK
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KALHO, Sonja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.05.2012
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ILMAVOIMIEN ESIKUNNASSA		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Ilmavoimien esikunta, henkilöstöosasto		
<p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin asiantuntijaorganisaation toimintaa oppivan organisaation, strategian ja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin elinikäisen oppimisen vastuita henkilöstön näkökannasta sekä tavoitteita ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyössä tuodaan esiin se, että miten osaamisen johtaminen voi edistää henkilöstön oppimista ja minkälaista vastuita organisaatiolla on henkilöstön oppimisen edistämiseksi.</p> <p>Tutkimusosan lähtökohtana oli Ilmavoimien esikunnan henkilöstöosaston tarve selvittää, että kuinka hyvin Ilmavoimien esikunnan henkilöstö tunnistaa koulutusmahdollisuudet ja ymmärtää osaamisen kehittämisen luomat mahdollisuudet. Lisäksi selvitettiin, että onko tiedottaminen koulutuksesta ollut selkeää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Tutkimuksen kohteena oli Ilmavoimien esikunnan henkilöstö, joten otannan laajuus oli 240 henkilöä. Kyselyyn saatiin 108 vastausta, joten vastausprosentti oli 45. Vastausten analysointi tapahtui kvantitatiivista menetelmää käyttäen.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan yli 80 % vastaajista oli osallistunut Puolustusvoimien täydennyskoulutukseen. Sen sijaan Puolustusvoimien yhteistyökumppanien sekä ammatilliseen täydennyskoulutukseen ja tutkintoon johtavaan koulutukseen hakeutuminen oli vähäisempää. Yli puolet vastaajista ei ollut tehnyt kehittämissuunnitelmaa, jonka avulla sidottaisiin osaamisen kehittäminen esimiehen ja alaisen yhteiseksi tavoitteeksi ja kannusteksi.</p> <p>Tutkimuksen kannalta keskeinen tavoite Ilmavoimien esikunnassa on, että henkilö tekee kehittämissuunnitelman esimiehen kanssa kehityskeskustelujen yhteydessä. Tämän toimenpiteen avulla oppivan organisaation tavoitteet toteutuvat Ilmavoimien esikunnassa Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategian mukaisesti. Lisäksi tavoitteena on saada koulutustarjonta ja oppimismahdollisuudet kattamaan tulevaisuudessa kaikki henkilöstöryhmät. Myös organisaation tavoite on oppia tiedottamaan koulutusasioista henkilöstölle ”oikeaan aikaan, oikeasta paikasta”.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen, elinikäinen oppiminen, osaamisen kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) KALHO, Sonja	Type of publication Master's Thesis	Date 14052012
	Pages 67	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title COMPETENCE DEVELOPMENT IN AIR FORCE COMMAND FINLAND		
Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Air Force Command Finland, Personnel Division		
<p>The aim of the thesis was to gain a closer insight into the strategy and knowledge management of an expert organization and its role as a learning organization. In addition, the study deals with the responsibilities for providing lifelong learning and developing the target-oriented competence of employees in an expert organization. The theory gives information on principles how an expert organization should operate to improve its activities in question and how a good knowledge management promotes individual's learning experience.</p> <p>The research is based on the need of the Personnel Division of the Air Force Command to find out the awareness of its personnel of current education and training opportunities and their influence on individual's competence development. The study is a quantitative research and it was carried out by conducting a quantitative survey. The target group of the research was the Air Force Command personnel: the sample comprised 240 persons.</p> <p>According to the research results over 80% of the respondents have participated in continuing education and training provided by the Defence Forces within the last five years while the level of participation in professional training and formal education and training studies outside the Defence Forces was lower. It was also indicated that more than half of the respondents do not have the competency development plan. By means of this individual development plan the superior and employee can together identify the employee's development opportunities and goals for the future.</p> <p>The research shows the high importance of the competency development plan. Consequently, the Air Force Command should have all the personnel make the individual development plan with their superior. Only through this the objectives of learning organization will be achieved. The main focus is to offer training opportunities for all employees, despite the personnel group they represent. The organization has to also learn the proper ways to inform personnel about training and other issues relating to competence development in right place at the right time.</p>		
Keywords learning organization, knowledge management, lifelong learning, competence development		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 OPPIVA ORGANISAATIO	7
2.1 Oppivan organisaation käsitteet.....	8
2.2 Oppiva organisaatio Puolustusvoimissa.....	10
2.3 Yksilön rooli oppivassa organisaatiossa	13
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN	15
3.1 Osaamisen johtamisen määrittely	15
3.2 Osaamisen johtaminen organisaation näkökulmasta	17
4 ELINIKÄINEN OPPIMINEN	18
4.1 Elinikäisen oppimisen eri muodot.....	19
4.2 Elinikäinen oppiminen aikuisopiskelijan näkökulmasta	21
5 ILMAVOIMIEN ESIKUNTA	24
6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ILMAVOIMIEN ESIKUNNASSA	27
6.1 Aineisto ja aineiston keruumenetelmät	27
6.2 Aineiston kohderyhmä ja analyysi	31
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
7.1 Tutkittavien taustatiedot ja tulosten esittäminen	32
7.2 Vastauksien jakauma taustamuuttujien kesken	33
7.3 Tutkimuksen keskeiset tulokset	34
7.4 Tutkimuksen luotettavuus	46
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
9 POHDINTA	49

LÄHTEET	52
LIITTEET	55
Liite 1. Kyselylomake	55
Liite 2. Kyselyn vapaasana kohta.....	59

KUVIOT

KUVIO 1. Yksilön oppimiskehä	13
KUVIO 2. Kolbin malli	1
KUVIO 3. Ilmavoimien esikunnan organisaatio.....	25
KUVIO 4. Henkilöstömäärä 2011.....	31
KUVIO 5. Osallistumisprosentti PV:n täydennyskoulutukseen.....	35
KUVIO 6. Vuosijakauma PV:n täydennyskoulutukseen osallistumisesta.....	36
KUVIO 7. Vuosijakauma PV:n yhteistyökumppanin koulutukseen osallistumisesta ...	37
KUVIO 8. Esteiden jakauma koulutukseen hakeutumiselle	38
KUVIO 9. Hakeutumisprosentti ammatilliseen täydennyskoulutukseen.....	39
KUVIO 10. Hakeutumisprosentti tutkintoon johtavaan koulutukseen	40
KUVIO 11. Kehittämissuunnitelma	42
KUVIO 12. Informaatiota PV:n koulutuksesta ja hakeutumisesta	42
KUVIO 13. Informaatiota yhteistyökumppanin koulutuksesta ja hakeutumisesta.....	43
KUVIO 14. Paras informaatiokanava koulutuksista.....	44
KUVIO 15. Informoitu erilaisista tukimahdollisuuksista (kurssimaksut, opintovapaat)	44

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vastaajien sukupuolijakauma.....	33
TAULUKKO 2. Vastaajien henkilöstöryhmä	33
TAULUKKO 3. Vastaajien ikäjakauma	34
TAULUKKO 4. Vastaajien koulutustausta	34

TAULUKKO 5. Osallistuminen PV:n täydennyskoulutukseen henkilöstöryhmittäin	35
TAULUKKO 6. Osallistuminen yhteistyökumppanin täydennyskoulutukseen	36
TAULUKKO 7. Koulutukseen hakeutumisen esteiden jakauma henkilöstöryhmät.....	37
TAULUKKO 8. Henkilöstöryhmittäin ammatillinen täydennyskoulutus.....	39
TAULUKKO 9. Henkilöstöryhmittäin tutkintoon johtava koulutus.....	40
TAULUKKO 10. Opintovapaapäivät	41

1 JOHDANTO

Muutoksen nopeus ja haasteellisuus yllättävät monet vahvatkin yritykset ja niiden johdon. Muutostarpeen hyväksyminen ja yrityksen uusiutuminen ovat tämän päivän *trendejä*, jotka ovat oikeastaan tällä hetkellä yrityksen selviytymisen ehtoja.

Taloudellisen menestymisen turvaamisessa tärkein valtti on yrityksen inhimillinen pääoma. Muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä oppimis- ja uusiutumiskyvystä on tullut yrityksen todellinen kilpailutekijä.

Valtionhallinnossa muutokset eivät usein ole olleet niin suuria kuin yksityisellä sektorilla. Viime hallituskaudella otettiin käsittelyyn Puolustusvoimien rakenteellinen uudistaminen. Puolustusvoimain komentaja, kenraali Ari Puheloinen sanoi, syyskuun 1. päivän tiedotustilaisuudessa, että Puolustusvoimat on mukana yhteiskunnan muutoksessa ja kantaa vastuun myös valtionhallinnon säästötoimissa. Kenraali Puheloisen mukaan Puolustusvoimat tulee esittämään, että uusi organisaatio otetaan käyttöön vuoden 2015 alusta. Hän myös korosti, että uudistuminen edellyttää valtiojohdolta linjauksia ja puolustusvoimien omalta henkilöstöltä sitoutumista ja muutosvalmiutta. (Puolustusvoimat 2011.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus pohtia muutosta ja uudelleen organisoitumista sekä organisaation että henkilön kautta ja tutkia, mitä oppiva organisaatio on ja miten osaamista johdetaan. Pentti Sydänmaanlakan mielestä kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Toiset vain oppivat nopeammin kuin toiset. (Sydänmaanlakka 2001, 51.) Sama pätee niin organisaatioon kuin yksilöön. Muutos on ollut 2000-luvulla pysyvä olotila. Muutos edellyttää sekä yksilöiltä että organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Ojala kirjoittaa, että osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoa turva työmarkkinoilla on kyky oppia nopeasti uutta ja valmiudet omaksua nopeasti uusien työtehtävien edellyttämiä tietoja ja taitoja. Elinikäisestä

oppimisesta on tullut osa jokaisen ihmisen ja organisaation jokapäiväistä elämää.
(Ojala 2002, 10.)

Puolustusministeri Stefan Wallin sanoi 198. Maanpuolustuskurssin avajaisissa, että Puolustusvoimien vuosien 2012–2015 uudistuksessa haetaan toiminnallisten uudistuksien lisäksi myös pysyviä säästöjä. Tämä on mahdollista vain supistamalla Puolustusvoimien organisaatiota, vähentämällä henkilöstöä ja luopumalla tiloista ja alueista. Ministeri Wallin tarkensi puheessaan, että henkilöstön vähentämisessä hyödynnetään eläkejärjestelyjä ja muuta vaihtuvuutta täysimääräisesti. Sen lisäksi palvelutuotannon kumppanuudet ja yhtiöittämiset vähentävät Puolustusvoimien henkilöstön määrää. Lisäksi sotilaiden ja siviilien on varauduttava irtisanomisiin, tietenkin vastuullisen ja hyvän työnantajan periaatteita noudattaen.
(Puolustusministeriö 2011.)

Puolustusvoimien uudistuksen yhteydessä rauhan ajan tehtävät eivät tule muuttumaan. Haasteeksi muodostuu se, että osaamisen pitää pysyä nykyisellä tasolla. Tulevaisuuden muutokset organisaatio- ja henkilöstörakenteissa vaativat uudenlaista organisoitumista ja osaamisen tunnistamista, jotta osaamisvajetta ei pääse syntymään. Puolustusvoimien lähtökohta on, että palkatun henkilöstön täydennyskoulutus on osa jokaisen viiden henkilöstöryhmän, upseereiden, erikoisupseereiden, opistoupseereiden, aliupseereiden ja siviileiden osaamisen kehittämistä.

Osaamisen kehittäminen lisää yksilön ja koko organisaation mukautumiskykyä muuttuvissa tilanteissa sekä mahdollistaa ympäristön muutosten ennakkoinnin ja oikean reagoinnin muutoksiin. Isojen organisaatiomuutoksien ja henkilöstön supistamisen yhteydessä on erityisen tärkeää motivoida henkilöstöä eri tavoin, esimerkiksi osaamisen kehittämällä ja tarjoamalla erilaisia koulutusmahdollisuuksia.

Tämä tutkimus on ajankohtainen. Tutkimuksessa keskitytään Ilmavoimien esikunnan eri henkilöstöryhmien täydennyskoulutusmahdollisuuksiin ja tiedottamiseen eri koulutusmahdollisuuksista. Lisäksi halutaan selvittää, onko henkilöstölle tarjolla oikeanlaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi ja käyttääkö henkilöstö Puolustusvoimien sisäistä täydennyskoulutustarjontaa vai ulkopuolista koulutustarjontaa. Tutkimuksen avulla selviävät myös henkilökunnan mielipiteet siitä, kannustaako työnantaja oman osaamisensa kehittämiseen ja saako henkilöstö organisaatiolta tukea siihen.

Tutkimuksen tilaaja on Ilmavoimien esikunnan henkilöstöosasto. Opinnäytetyön tuloksien perusteella Ilmavoimien esikunnan henkilöstöosaston koulutussektori saa hyödyllistä tietoa nykyisestä tilanteesta ja kuinka hyvin koulutustarjonta palvelee eri henkilöstöryhmiä oman osaamisen kehittämisessä. Lisäksi koulutussektori pystyy tuloksien perusteella arvioimaan, mikä on paras tapa tiedottaa henkilöstölle erilaisista koulutusmahdollisuuksista ja miten organisaation tulee kannustaa henkilöstöä elinikäisen oppimisen pariin.

Tutkimustulokset perusteella koulutussektori tekee johtopäätökset ja tulevaisuuden toimintasuunnitelman tuloksien vaatimalla tavalla. Toimintasuunnitelman tavoitteena on kehittää toimintaa Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategian 2004 - 2017 mukaisesti. Tutkimuksen tuloksilla voidaan kehittää ilmavoimien sekä puolustusvoimien täydennyskoulutustarjontaa. Tutkimustyö toimii herätteenä henkilöstön suuntaan elinikäisen oppimisen mahdollisuuksista.

Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten henkilöstöstrategian tavoitteena oleva oppivan organisaation toimintamalli toteutuu Ilmavoimien esikunnan eri henkilöstöryhmissä?
 - Millä tavoin organisaatio tukee henkilöstö osaamisen kehittämisessä?

- Miten hyvin henkilöstö tiedostaa osaamisen kehittämisen tuomat mahdollisuudet työelämässä?
2. Mitä on koulutus osana osaamisen kehittämistä Ilmavoimien esikunnassa?
Kuinka hyvin osaamisen kehittäminen ja sen tuomat vaihtoehdot tunnustetaan eri henkilöstöryhmissä Ilmavoimien esikunnassa?
- Kuinka hyvin palkattu henkilöstö tuntee vaihtoehdot osaamisen hankkimiselle?
 - Kuinka hyvin palkattu henkilöstö tuntee Puolustusvoimien sisäisen koulutustarjonnan?
 - Mitkä ovat täydennyskoulutuksen opiskelumahdollisuudet Puolustusvoimien ulkopuolella?

Tutkimus jakautuu kahteen osioon: ensimmäisessä osassa käsitellään oppivaa organisaatiota, osaamisen johtamista ja elinikäistä oppimista teoreettisesta viitekehyksestä. Ensimmäisen osion tehtävänä on toimia teoriapohjana toiseen osioon, jossa varsinaisesti käsitellään tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen laajempi osuus keskittyy tutkimuskysymyksiin ja sen taustaan sekä kvantitatiiviseen tutkimukseen, joka toteutetaan Ilmavoimien esikunnan henkilöstölle. Tutkimusosassa tulkitaan tutkimuskysymyksiin liittyvät vastaukset, taulukoidaan ja analysoidaan niitä eri henkilöstöryhmien välillä.

2 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppivan organisaation perusajatus on joustava ympäristöön sopeutuminen, koska ympäristönsä muutoksiin sopeutuvat ja jatkuvasti uusiutuvat organisaatiot menestyvät. Yrityksen uusiutumisen voimavara on kuitenkin oppiminen. (Ojala 2002, 164; Sydänmaanlakka 2001, 24.) Ojalan mukaan oppimisella pyritään säilyttämään ja parantamaan organisaation kilpailuasemaa ja tuottavuutta sekä kehittämään innovatii-

visuutta (Ojala 2002, 164). Osaamisen johtamisessa viitataan samankaltaiseen menestystekijään kuin oppivassa organisaatiossa. Yrityksen pitää uusiutua kilpailijoitaan varmemmin ja tehokkaammin. Yrityksen kestävä kilpailukeino on oppia muita kilpailuvia organisaatioita nopeammin.

Sengen ja Sydänmaanlakan mukaan tulevaisuuden menestyjiä ovat ne organisaatiot, jotka osaavat hyödyntää henkilöstön sitoutumista ja oppimiskapasiteettia organisaation jokaisella tasolla (Senge 1990, 4; Sydänmaanlakka 2001, 21). Oppivassa organisaatiossa yksilöt pyrkivät jatkuvasti laajentamaan kapasiteettiaan, jotta organisaatio saa aikaan haluamiaan tuloksia. Toisaalta organisaatio pyrkii kehittämään uusia ja laajempia ajattelumalleja, joissa yksilöt pyrkivät jatkuvasti oppimaan yhdessä (Senge 1990, 3). Oppivaan organisaation tunnusmerkkejä ovat yhteinen visio, ohjaavat arvot, muutostarpeiden tunnistaminen, nopea oppimiskyky, virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen sekä opitun asian käytännön toteutus. Sydänmaanlakan mukaan oppivan organisaation sijaan tulee puhua organisaation oppimisesta, jonka hän määrittelee seuraavasti: ”Organisaation oppiminen tarkoittaa kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan” (Sydänmaanlakka 2001, 52).

2.1 Oppivan organisaation käsitteet

Oppiva organisaatio määritellään Sarala & Saralan (1997, 53 - 54) kokoamien määritelmien mukaan seuraavasti:

- Oppiva organisaation on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään (Pedler, Boydell & Burgoyne 1988).
- Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään (Hayes, Wheelwright & Clark 1988).
- Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa (Penn 1990).

- Yhtenäistä yllä oleville määritelmille on se, että jokaisessa on oppimisen yhteys muutokseen, muuttumiseen, uusiutumiseen, organisaation toimintaan (Sarala & Sarala 1997, 53–54).

Senge (1990) käsittää oppivan organisaation organisaatioksi, joka kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Organisaatio on nopeampi oppimaan kuin kilpailijansa. Systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen ovat Sengen määrittelemiä tärkeimpiä oppivan organisaation osatekijöitä kirjassa *The Fifth Discipline*. Sydänmaanlakan mukaan listaan tulee lisätä vielä strateginen oppiminen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakamisen taidot (Sydänmaanlakka 2001, 54).

Crossanin mukaan (1991) oppivalla organisaatiolla on neljä keskeistä teesiä:

- Organisaatio oppii yksilöiden kautta, joten yksilön oppimisen ymmärtäminen ja hyödyntäminen on tärkeää.
- Organisaation oppiminen ei ole vain yksilöiden oppimisten summa.
- Organisaation oppimisprosessi perustuu käyttäytymiseen, uskomuksien ja muiden taustatekijöiden, kuten organisaatiosysteemien ja rakenteiden muutokseen.
- Oppimisen tehokkuutta tulee arvioida hyödyllisyyden näkökulmasta yrityksen omassa toiminnassa.

(Viitala 2003, 31–32.)

Garvin (1993) kuvaa oppivaa organisaatiota organisaationa, jossa osaamista luodaan, hankitaan ja jaetaan sekä osataan muuttaa käyttäytymistä uuden tiedon tai mallin mukaisesti. Peters (1991) puolestaan näkee oppivan organisaation sellaisena, joka kannustaa kokeilemaan, sallii organisaatiolle virheitä ja epäonnistumisia, rohkaisee sisäiseen kilpailuun, välittää tietoa ja edistää ideointia. Argysisin (1993) määritelmässä oppivassa organisaatiossa jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintansa, havait-

sevat virheitä tai poikkeamia ja korjaavat itse uusimalla organisaatiota tai pelkästään omia toimintojaan. (Ojala 2002, 163.)

Oppivalle organisaatiolle on paljon eri määritelmiä. Oppiva organisaatio on ihmisten muodostama organisaatio, jonka tärkein ja toimivin vahvuus on oppisuunnasta riippumatta inhimillisen vuorovaikutuksen toimivuus. Oppivan organisaation tavoitteena on kehittää ja toteuttaa elinikäistä oppimista, mutta vastuu oppimisesta ei ole pelkästään yksilöllä, vaan uusiutuminen edellyttää oppimista koko organisaatiossa, sen osissa, yksilöiltä ja tiimeiltä. Organisaatio, jossa oppimista tapahtuu jokaisella tasolla eli yksilön, tiimin sekä organisaation tasolla ja joka näiden avulla saavuttaa entistä paremmin tavoitteensa, on oppiva organisaatio. (Ojala 2002, 168 -169.)

2.2 Oppiva organisaatio Puolustusvoimissa

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (2005) ja Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia (2004) luovat pohjan ja näkökulmat Puolustusvoimien henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Strategioihin sisältyvät linjaukset konkretisoituvat käytännön arkeen henkilöstöalan toimenpide- ja kehittämissuunnitelmissa ja niihin pohjautuvissa hankkeissa. Oppivan organisaation periaatteet on Puolustusvoimille pitkän tähtäimen tavoite. Henkilöstön ja osaamisen kehittämisen strategioiden tärkeimmissä periaatteissa ilmenevät selkeästi Puolustusvoimien periaatteet ja organisaation ymmärrys jo 2000-luvulla osaamisen näkökulman tärkeydestä, jatkuvasta ja elinikäisestä oppimisesta, työssä oppimisesta ja oppimismahdollisuuksien kehittämisestä.

Osaamisen kehittämisen perusajatuksena on Puolustusvoimien osaamistarpeiden ja yksilön oppimistarpeiden yhdistäminen. Osaamisen hallinta sisältää rakenteet, välineet ja toimintatavat, jotka luovat edellytykset osaamisen johtamiselle ja kehittämiseksi. Puolustusvoimissa toimintakulttuurilla on huomattava merkitys henkilöstön oppimisessa ja koulutuksen toteutumistavoissa. Myös palkatun henkilöstön osaami-

sen kehittämisen strategiassa tuodaan esille oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen näkökulma. Oppimaan oppimisen taidot ja jatkuva oppiminen ovat sitä tärkeämpiä, mitä enemmän ja nopeammin toimintaympäristö muuttuu. Tulevaisuuden toimintakykyyn tähtäävä oppimiskäsitys on osaamisen kehittämisen lähtökohta, jossa yksilön tulee pystyä havainnoimaan omaa tiedon tarvettaan sekä hakemaan tarvitsemaansa tietoa tarkoituksenmukaisella tavalla. (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017, 2004)

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen tavoitteena on luoda osaamista, jolla voidaan varmistaa sotilaallinen suorituskyky. Osaamisen kehittäminen puolustusvoimissa on kiinteästi integroitu muuhun yhteiskuntaan. Osaamisen kehittämisen strategia ohjaa Puolustusvoimien toimintakulttuurien kehittämistä, jotta asetetut päämäärät saavutetaan. Näitä tavoitteita ovat muun muassa seuraavat:

- Osaamisen näkökulma liitetään Puolustusvoimien johtamis-, suunnittelu- ja seuranta järjestelmään.
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu jatkuvan ja elinikäisen oppimisen periaatteeseen.
- Koulutusjärjestelmää kehitetään ja huomioidaan myös yhteensovittavuuden ja hyväksiluettavuuden näkökulmat.
- Osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä edistetään tiiviillä yhteistyöllä muun yhteiskunnan kanssa.

(Palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004-2017. 2004)

Halosen (2007) väitöskirjassa Puolustusvoimien koulutuskulttuuriin rakentumisesta käsitellään oppivan organisaation tasoja Puolustusvoimien organisaatiossa. Organisaatiotason (pääesikunta, puolustushaaraesikunnat) ydintehtävät liittyvät vision määrittelyyn, strategioiden luomiseen, oppimiskulttuurin kehittämiseen, oppimisedellytysten mahdollistamiseen ja kokonaiskehitystä tukevan johtamiskulttuurin syventymiseen. Visio, selkeiden tavoitteiden ja päämäärien luominen, muodostaa

perustan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja koko puolustusvoimien suorituskyvyn kehitykselle. (Halonen 2007, 62.)

Työyhteisötason (joukko-osastot ja niiden alaiset yksiköt) tehtävänä on määrittää käytännön työssä tarvittavat osaamisvaatimukset, esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla. Nopeasti muuttavat toimintaympäristöt ja niissä menestyminen edellyttävät työyhteisötasolla jatkuvaa uusiutumista, joka tulee esiin muun muassa henkilöstön toimintatapojen ja -mallien kehittymisenä. Osaaminen ei saa jäädä yksilön omaisuudeksi vaan se on pyrittävä jakamaan koko työyhteisötasolla. Tällä tasolla ei ole kysymys yksilön tiedoista ja taidoista vaan koko yhteisön tai pienen tiimin osaamisen yhdistymisestä. (Halonen 2007, 63.)

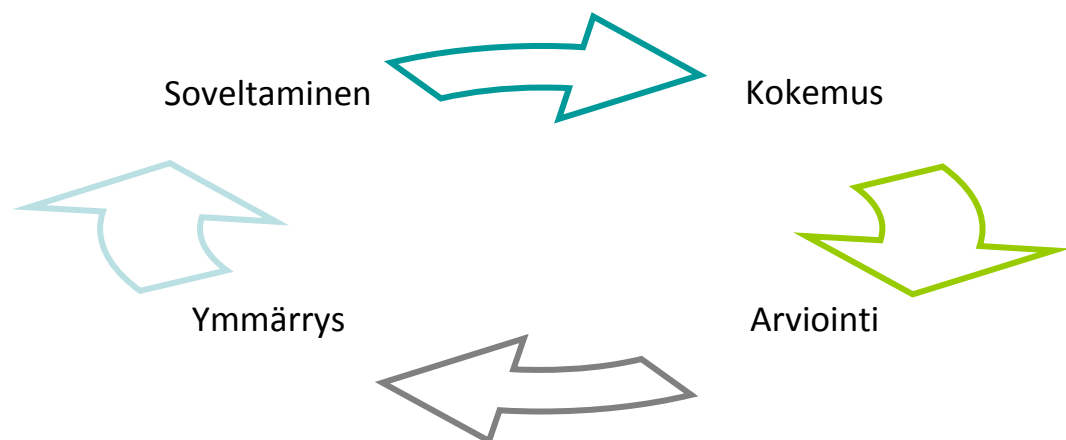
Halosen mukaan Moilanen (2001) määrittelee, että yksilötason ydintoiminta oppivassa organisaatiossa liittyy jatkuvaan ja elinikäiseen oppimiseen. Oppimisen avulla lisätään luottamusta omaan ammatilliseen osaamiseen ja siihen liittyviin tulevaisuuden haasteisiin ja muuttuviin tilanteisiin. Oppimisen avulla yksilön sopeutuminen ja motivaatio sekä sitoutuminen työtehtäviin ja omaan organisaatioon parantuvat. Uuden oppimisen ja päivitettyjen tietojen ja näkökulmien avulla voidaan murtaa rutiineja ja lisätä työn vaihtelevuutta. (Halonen 2007, 64.)

Puolustusvoimien uudistuksen vaikutukset on suuret niin organisaatiossa kuin henkilöstössä. Tässä tutkimuksessa halutaan tuoda esiin yksilön mahdollisuudet muutoksiin pyörittämissä organisaatioissa. Tehtävien päivittyessä ja uusia organisaatioita muodostettaessa yksilön vastuu oman osaamisen kehittämisestä kasvaa. Seuraavissa luvuissa käydään läpi tarkemmin yksilön roolia oppivassa organisaatiossa ja elinikäisen oppimisen näkökulmia.

2.3 Yksilön rooli oppivassa organisaatiossa

Organisaation osaaminen ei ole yhtä kuin organisaation henkilöstön oppimisen summa. Organisaation ajatellaan oppivan henkilöstönsä oppimisen kautta, joten sen oppimiskyky riippuu sen henkilöstön kyvystä oppia. Tämän perusteella organisaatioiden on tärkeää tukea henkilöstön oppimismahdollisuuksia, koska se on ratkaisevaa myös organisaation kehittymiselle. (Viitala 2003, 183.)

Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2002, 100) mukaan yksilöiden oppiminen ja kehittyminen on riippuvainen vuorovaikutuksesta, joka syntyy ammatillisten käytäntöjen, toimintatapojen ja organisaationaalisten tilanteiden tuloksena. Jokaisella yksilöllä on omista käsityksistä, säännöistä, strategioista ja malleista muodostunut oma henkilökohtainen teoria. Oppiminen on hyvä ymmärtää taitona, jota voi aina kehittää. Sen lisäksi, että yksilö oppii tietoja ja taitoja, hankkii kokemuksia ja muodostaa asenteita, hän kohtaa myös muutoksia toiminnassaan. Yksilön oppiminen voidaan ajatella myös prosessina, jossa yksilö kokemuksensa kautta sisäistää esiin tulleet asiat ja tiedot. Näin hän ymmärtää muutoksien tarpeen, mikä auttaa soveltamaan opittuja asioita käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2001, 47.)



KUVIO 1. Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2001, 47.)

Yksilön oppiminen ei aina tapahdu ilman tukea ja ohjausta. Olettamuksena voidaan pitää, että yksilöt haluavat oppia ja kykenevät siihen, kun organisaation johto on määritellyt strategisella tasolla oppimisen suunnat ja tarpeet ja antanut tukensa oppimiselle. Esimiehet ovat organisaation kaikilla tasoilla tärkeässä asemassa alaistensa henkilökohtaisen sekä ryhmässä tapahtuvan oppimisen tukijoina. Esimies on luonnollinen taho kantamaan vastuuta työntekijöiden kehittymisen tukemisesta ja oppimisesta. Oppimista tukevan kulttuurin kehittymistä organisaatiossa on pidetty yhtenä lähtökohtana osaamisen johtamiselle. Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa sen on sanottu olevan keskeinen vaikuttaja organisaation oppimisprosesseissa ja toimivan joko esteenä tai edistäjänä oppimiselle. (Viitala 2005, 23–24.)

Yksilön kehittämishalukkuus tulee ilmaista esimiehelle yleensä kehityskeskustelujen yhteydessä. Työntekijän osaamistason ylittävät ja toisaalta myös alittavat työtehtävät voivat olla kumpikin työntekijälle stressin lähde. Jos työn vaatimukset ja osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään, on motivaatiolle ja työtyytyväisyydelle olemassa hyvät perusteet. Ennen kaikkea organisaation muutostilanteessa yksilön tulee mahdollisimman pikaisesti nähdä muutos mahdollisuutena, koska osaamiseen liitetään tietämisen ja perinteisen osaamisen lisäksi myös kehityksen ohjaaminen, voimavarojen hyödyntäminen, tarkoituksenmukainen toiminta vuorovaikutustilanteissa, suoriutuminen keskeisissä sosiaalisissa rooleissa ja stressitilanteiden hallinta. Näiden asioiden osaaminen ja hallitseminen tuo monitaitoisuutta, joka näyttäytyy organisaatiossa tehokkuutena, joustavuutena, laadun paranemisena ja tuottavuutena. Nämä kehittämishaluiset ja motivoituneet henkilöt ovat vahvoilla myös organisaatioiden muutostilanteissa. Usein organisaatiouudistuksessa henkilöstömäärä vähenee ja yksittäisen tehtävän laajuus kasvaa, joten yksilön kehittämishalukkuus korostuu vaikeissa tilanteissa entisestään. (Viitala 2005, 141.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

3.1 Osaamisen johtamisen määrittely

Osaamisen johtaminen tuli esille 1990-luvun Suomessa enemmän tietojohdamisen kautta. Tietojohdaminen- sana perustuu englanninkieliseen sanapariin *knowledge management*, joka käännetään tiedoksi tai tietämyksen johtamisen lajiksi. *Osaaminen* terminä on otettu käyttöön, koska osaamisen johtamisella ja tietojohdamisella on samankaltaisia sisältöjä ja piirteitä. Tiedon ja taidon eri määritelmien perusteella osaamisen johtamisen voidaan määritellä olevan tietojen ja taitojen hankkimiseen ja käyttämiseen vaikuttamista organisaation päämäärien edistämiseksi. (Vanhala, Laukanen & Koskinen 2006, 222–224.)

Valtionvarainministeriön henkilöstöosasto aloitti vuonna 2000 hankkeen, jossa tutkittiin osaamisen johtamisen kehittämistä valtionhallinnossa. Hankkeen loppuraportin johtopäätökset voidaan kiteyttää seuraavien otsikoiden alle jotka sisältävät selkeän viestin koko valtionhallinnolle:

- Osaaminen on keskeisin voimavara, jolla valtiontyönantaja vastaa tulevaisuuden kilpailuun.
- Osaamisen näkökannan tulee sisältyä valtion henkilöstöstrategioihin ja ohjausprosesseihin.
- Osaamisen johtaminen on toiminnan johtamista.
- Kaikkea osaamista ei voi eikä tarvitse hallita vaan on luotava edellytykset osaamisen hankkimiselle.

Valtiovarainministeriön Osaamisen johtamisen työryhmän -loppuraportissa sanotaan, että osaamisen johtaminen on kriittinen menestystekijä valtioyönantajan kilpailukyvyille yhteiskunnan eri toimijoiden kesken. Jo vuosituhaten alussa ymmärrettiin, että voimakas ikärakenteen muutos ja suuri vaihtuvuus pakottavat virastot kil-

paillemaan työmarkkinoilla osaavasta työvoimasta. Uhkana pidettiin pääsääntöisesti henkilöstön ikärakenteen muutosta, jossa kokeneet työntekijät vievät osaamista pois eläköitymisen myötä. Samat teemat osaamisen katoamisesta tulevat esiin, kun organisaatioiden hallintoja yhdistetään ja tehdään muita isoja organisaatiojärjestelyjä. Näissä tilanteissa tulee aina varmistaa inhimillisen ja sosiaalisen pääoman säilyminen ja kehittyminen. Osaamisnäkökulma tulee säilyttää ratkaisuja tehdessä. Tällaisia tilanteita varten on jo olemassa strategisia työkaluja, joiden avulla osaamistasoa voidaan tarkastella. (Valtionvarainministeriö 2001.)

Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2006, 232–233) kuvaavat osaamisen johtamisen prosessina. Kuvitteellisesta nollapisteestä lähdettäessä osaamisen johtaminen organisaatiossa etenee seuraavalla tavalla:

1. Määritellään organisaatioyksikön päämäärät ja tavoitteet eli luodaan perusteltu käsitys organisaation tulevaisuuden kehityksestä, strategiasta ja visiosta.
2. Määritellään, mitä suorituksia tulevaisuuden strategiat tai visiot tarvitsevat organisaatiolta toteutuakseen.
3. Organisaation on selvitettävä, mitä resursseja ja toimintoja tulevat suoritukset edellyttävät. Esimerkkinä voidaan ottaa osaamistarve eli mitä ja miten paljon yksittäistä osaamisen lajia tarvitaan.
4. Organisaation on verrattava tulevaisuuden osaamistarpeen sisältöä jo organisaatiossa olemassa olevaan osaamisvarantoon. Tämä voidaan selvittää osaamiskartoituksen perusteella.
5. Osaamistarpeen ja osaamisvarannon vertailu kertoo taas organisaatiolle sen, mitä osaamista tulee lisätä ja myös selviää, mitä osaamista ei ole osattu käyttää hyödyksi. Prosessin tästä vaiheesta voidaan käyttää nimeä *osaamiskuilu*.
6. Viimeisenä prosessin vaiheena on organisaation päätöksenteko, mitä ja miten vaadittavia resursseja hankitaan ja kehitetään. Tällöin keskitytään organisaation sisäiseen osaamisen kehittämiseen, asiat huomioidaan rekrytoinnissa jne.

Yllä oleva prosessi näyttää selkeältä, mutta todellisuudessa sen toteutuminen ei ole helppoa. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa 2005 ja osaamisen kehittämisen strategiassa 2004–2017 määritetään osaamisen johtamisen prosessin vaiheet Puolustusvoimien toimintaa varten. Näistä strategioista on tehty erilaisia toimenpideohjelmia: esimerkiksi, osaamisen kehittämisen hanke, jossa on määritelty osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamallien kirjoittamistavat ja ohjeistukset. Vuonna 2012 on valmistunut osaamisen johtamisen prosessia ohjaavia hallinnollisia normeja: esimerkiksi, osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa. Näiden normien avulla luodaan mallit, jotta tulevaisuuden osaamiskartoitus Puolustusvoimissa on mahdollista tehdä. Osaamisen kartoitus toteutetaan käytännössä näkyviin Puolustusvoimien tulevassa uudistuksessa. Osaamistaso ei saa huonontua, vaikka Puolustusvoimien kokonaishenkilöstömäärä vähenee 2000–3000 henkilöllä vuoteen 2015 mennessä.

3.2 Osaamisen johtaminen organisaation näkökulmasta

Kirjassaan Osaamisen johtaminen esimiestyössä Ritva Viitala pohtii jo aloitussanoissa, miten organisaatioiden osaamiseen ja oppimiseen liittyvien ilmiöiden runsaus on lisännyt tarvetta korostaa inhimillisen osaamisen merkitystä organisaatioiden menestykselle. Viitala kirjoittaa myös, että organisaatioissa suuri haaste on saada niiden inhimillinen osaaminen valjastettua edistämään organisaatioiden kilpailukykyä. Lisäksi organisaatioissa tulee miettiä, miten innostaa ja auttaa ihmisiä oppimaan tarpeeksi nopeasti, tehokkaasti ja oikeansuuntaisesti. (Viitala 2005, 9.)

Talouselämän taantuma 2010-luvun alkupuolella heijastuu työelämään irtisanomisina, lomauttamisina yms. Vaikka useat organisaatiot ovat muutosvaiheessa ja niiden taloudelliset resurssit minimissä, katseet on jo suunnattu tulevaisuuteen. Taantumana aikana henkilöstö on usein hyvin sitoutunut omaan organisaatioonsa. Organisaatioi-

den tulisikin investoida henkilöstöön ja kannustaa heitä oman osaamisen kehittämiseen. Tulevaisuudessa nämä henkilöt muodostavat myös tärkeän osan organisaation kilpailukyvystä ja työntekijäpuolen markkinavoimasta. Organisaatioiden kovassa kilpailutilanteessa ihmisissä olevat henkiset voimavarat ja osaaminen on viime vuosina esitetty jopa ainoina kestävästä kilpailuetua tuottavana resurssina. (Viitala 2005, 9.)

Puolustusvoimien uudistuksen yhteydessä on tuotu voimakkaasti esiin, että sen nykyistä organisaatiota on pienennettävä. Tavoitetilään päästääkseen Puolustusvoimien tulee vähentää organisaatiotasoa eli keventää omaa hallintoa, järjestää toimintoja uudelleen, vähentää ja kohdentaa henkilöstöä uudelleen sekä hyödyntää laajasti muun yhteiskunnan osaamista. Toimintojen uudelleen organisoimisen seurauksena tulee henkilöstön siirtoja paikkakunnalta toisella ja mahdollisia irtisanomisia. Tämä vaatii organisaatiolta myös osaamista, jotta he saavat sitoutettua motivoituneen henkilöstön työskentelemään jatkossa huolimatta suurista konkreettisista muutoksista yksittäisen työntekijän elämässä. (Puolustusvoimat 2012)

4 ELINIKÄINEN OPPIMINEN

Yksilön vastuu oman osaamisen kehittämisessä on suuri. Kreikkalaiset filosofit Aristoteles ja Platon kirjoittivat jo aikoinaan, että ihmisen tulee opiskella koko elämänsä ajan. Elinikäinen oppiminen, josta aiemmin käytettiin nimitystä uusiutuva koulutus tai aikuiskoulutus, on ollut aika ajoin esillä jo 1960-luvulta lähtien. Vasta 2000-luvulla, se on otettu isojen työelämässä tapahtuneiden muutosten johdosta esille yritysten johdon tasalla. (Ojala 2002, 100.)

Eurooppalainen elinikäisen oppimisen yhteinen järjestö (European Lifelong Learning Initiative) määrittelee elinikäisen oppimisen seuraavasti: ”Elinikäinen oppiminen on inhimillisen voimavaran jatkuvaa kehittämistä ihmisen omilla ehdoilla ja omalla vas-

tuulla.” (Ojala 2002, 103.) Tämä kertoo hyvin oppimisen idean eli yksilön oppiminen ei ole sidottu aikaan, paikkaan, tapahtumaan eikä tapaan, vaan elinikäinen oppiminen sisältää kaikenlaisen oppimisen. Oppiminen on jokaisen oma prosessi: yksi oppii lukemalla, toinen tekemällä asioita käytännössä, joku taas seuraamalla ja kuuntelemalla asiantuntijoita. (Ojala 2002, 107.)

Elinikäisen oppimisen merkitys yhteiskunnassa on kasvanut muun muassa uudenlaisen ja alati kehittyvän teknologian takia. Yrityselämä on kansainvälistynyt joka vuosikymmenellä yhä enemmän lisää, joten kansainvälisyys on tuonut myös henkilön osaamistason kasvuun uutta painetta. Näin ollen nykyaikaisessa työelämässä elinikäinen oppiminen voidaan nähdä myös pakottavana tekijänä. Työelämän nopea muuttuminen ja työpaikkojen häviäminen tämänhetkisessä taloustilanteessa on laittanut ihmisiä miettimään oman osaamisen kehittämistä nykyisestään tai jopa kokonaan uudelleen kouluttautumista.

4.1 Elinikäisen oppimisen eri muodot

Silvennoisen ja Tulkin mukaan elinikäisen oppimisen konseptin myötä painopiste on aikuisissa. Aikuisiässä oppiminen ja kouluttautuminen on hyvin monimuotoista. Yleisin muoto on normaali arkipäivän ja työelämän toiminnassa tapahtuva yksilöllinen oppiminen. Tämän oppimisen kontrolloidumpi muoto on yksilöllinen työssä tapahtuva oppiminen, jota toisaalta voi luonnehtia työelämän instituutioiden vähemmän kontrolloiduksi elinikäisen oppimisen muodoksi. (Silvennoinen & Tulki 1998, 42–43.) 2000-luvulla eri koulutusinstituutiot ovat ymmärtäneet työssä oppimisen merkityksen ja sen, että aiemmin hankittua osaamista työelämässä pystytään tunnustamaan. 2010-luvulla se on jo itsestäänselvyys. Työssä oppimisen ja sen tunnistamisen tärkeys näkyy vähitellen myös yrity maailman sisällä.

Puolustusvoimat on tunnettu laajasta koulutusorganisaatiostaan. Osaamisen kehittämisen hankkeen myötä myös työssä oppiminen ja osaamisen tunnustamiseen ja tunnistamiseen liittyvät menetelmät ovat tulleet tärkeäksi osaksi Puolustusvoimien osaamiskenttää. Pääesikunta julkaisi vuonna 2010 hallinnollisen normin Ohjattu työssä oppiminen. Normissa painotetaan, että oppiva organisaatio mahdollistaa työssä oppimisen hallinnollisten rakenteiden ja käytänteiden avulla. Organisaatio tukee työssä oppimista, mutta varsinainen vastuu on oppijalla. Työssä oppimisen avulla Puolustusvoimissa organisaation tavoite on

- varmistaa henkilöstönsä ammattitaidon säilyminen ja kehittäminen
- varmistaa organisaation suorituskyvyn säilyminen
- lisätä työmotivaatiota ja tehokkuutta
- ylläpitää ja parantaa työyhteisön työtyytyväisyyttä ja myönteistä työskentelyilmapiiriä.

Ohjatussa työssä oppimisessa opetukseen, ohjaukseen ja arviointiin osallistuvat oppijan lisäksi myös työyhteisö, koulut ja tarvittaessa ulkopuolinen asiantuntija. Näiden periaatteiden mukaisesti myös Ilmavoimissa on panostettu siihen, että jokaisessa joukko-osastossa on ainakin yksi opetushallituksen hyväksymän näyttömestarikoulutuksen suorittanut henkilö sekä muutamia työpaikkaohjaajia. (PVHSM koulutusala 042- Ohjattu työssä oppiminen.)

Vastaavasti yritysten järjestämää työpaikkakoulutusta voidaan luonnehtia edellistä muodollisemmaksi oppimisen muodoksi, kuitenkin työelämän instituutioiden organisoimaksi ja kontrolloiduksi elinikäisen oppimisen muodoksi. Näistä koulutuksista saadaan yleensä tutkintotodistus tai muu todistus. Työelämän instituutioiden omat koulutuksista saaduilla todistuksilla on pääsääntöisesti arvoa vain yrityksen sisällä. (Silvennoinen & Tulkki 1998, 43.)

2010- luvulla on päästy jo hyvin paljon pidemmälle elinikäisen oppimisen kehittämisen painopisteissä. Puolustusvoimat järjestää paljon koulutusta, jotka ovat rinnastei-

sia myös siviiliyhteiskunnan koulutusjärjestelmän kanssa, esimerkiksi Ilmavoimien lentotoiminnan ja lentotekniikan koulutus. Ilmavoimille on tärkeä tehdä paljon yhteistyötä siviilioppilaitosten kanssa, sillä ilmailuviranomaisen antamat määräykset ja ohjeistukset koskevat sekä siviili- että sotilasilmailua.

Bologna-prosessin myötä Puolustusvoimien upseerikoulutukseen kuuluvat opinnot muuttuivat sotatieteellisiksi kandidaatin ja maisterin tutkinnoiksi. Lisäksi viime vuonna nostettiin esiin myös varusmiespalveluksessa saatavat Reserviupseerikurssin johtamisen opinnot. Nämä opinnot ovat ainakin osassa korkeakouluista jo nyt hyväksiluettu osaksi johtamisen opintoja. Tulevaisuuden tavoitetila on tehdä vielä enemmän Puolustusvoimien opintoja rinnasteisiksi muun yhteiskunnan tarjoamien opintojen kanssa.

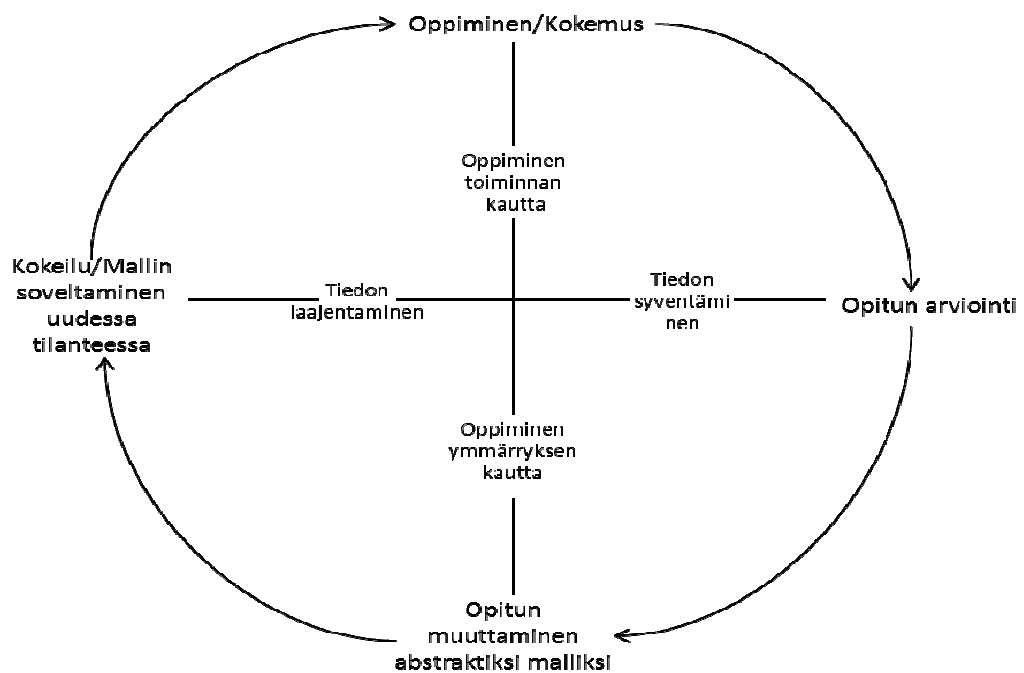
Yksi elinikäisen oppimisen keinoista on perinteinen koulutus eri oppilaitoksissa tai korkeakouluissa. Suomessa yhteiskunta tarjoaa monenlaisia vaihtoehtoja oman osaamisen kehittämiseen kiinnostuneille iästä riippumatta niin työnväenopistoissa, yliopisto- ja korkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa kuin täydennyskoulutusopinnoissa sekä ammattiopistojen ja lukioiden aikuisopiskelulinjoilla. Nämä vaihtoehdot antavat mahdollisuuden tutkintotodistukseen tai vain oman alan tietämyksen syventämiseen. Opintojen alussa tehdään henkilökohtainen opintosuunnitelma, jonka avulla myös tuodaan esiin aiemmin suoritettut opinnot ja työkokemuksen kautta saadut osaamiset. Aiemmin saatujen osaamisten hyväksi lukemisen järjestelyt ja näyttökokeet ovat mahdollistaneet aikuisopiskelun helpoksi ja suosituksi tavaksi kehittää omaa osaamistaan normaalin työelämän rinnalle.

4.2 Elinikäinen oppiminen aikuisopiskelijan näkökulmasta

Elinikäinen oppiminen on yksilölle jatkuva henkilökohtainen kehitysprosessi, joka lisää pätevyyttä. Pätevyyden lisäämiseen ja yksilön oppimiseen ja opitun asian sovel-

tamiseen käytännössä, vaikuttavat yksilön elämässä koetut opinahjut päiväkodista korkeakouluihin sekä harrastukset, koti ja työyhteisö. Elinikäistä oppimista voidaan puhua niin sanottuna arvoketjuna, kun seuraava vaihe tuo yksilölle lisäarvoa koulutukselliselta ja ammatilliselta näkökannalta. Elinikäisen oppimisen arvoketjun tuloksena yksilö säilyy koko elämänsä pätevänä tekemissään asioissa yhteiskunnan ja työelämän näkökannasta. (Ojala 2002, 108–109.)

Erityisesti aikuisten oppimisessa käytetään oppimisprosessin kuvaamisessa Kolbin mallia. Mallin liittyä tiukasti käytännön kautta saatuihin kokemuksiin ja sen oletuksena on, että yksilö omaa taitoja arvioida omaa toimintaa ja on motivoitunut kehittämään itseään. Kolbin mallissa uutta tietoa hankitaan ja kokeillaan sitä käytännön kautta. Sen jälkeen määritellään ja haetaan ymmärrystä juuri opitulle asialla ja pyritään käsitteellistämään ja luodaan niiden pohjalta teoria. Lopuksi kokeillaan uutta käsitystä tai teoriaa käytännössä ja saamaan palaute. Kolbin mallissa ajatellaan, että oppiminen on toisaalta tekemisen ja ymmärtämisen kautta tapahtuvaa kokemuksen lisäämistä ja sen tiedon ymmärtämistä. (Ojala 2002, 122–123.)



KUVIO 2. Kolbin malli (Ojala 2002, 122–123.)

Ihmiset oppivat eri tavoilla ja oppimismahdollisuudet pitää luoda palvelemaan jokaista yksilöä parhaiten sopivalla tavalla. Opiskelu ja opetus pitää olla helposti oppilaan saatavilla eli oppi viedään opiskelijan luo. Tämä vaatii opintuottajilta uusia oppimismuotoja ja uutta teknologiaa. Aikuisopiskelijat oppivat paljon työssä, joten he tarvitsevat opastusta työn oheen. Kaikki oppiminen tulee voida virallistaa halutessaan, joten aikuisopiskelussa työssä oppiminen on tullut vaihtoehtoiseksi opetusmenetelmäksi perinteisen formaalin oppimisen rinnalle. (Ojala 2002, 134.)

Aikuisopiskelussa työnantajalla on suuri merkitys oppimista tukevan kulttuurin kehittämisenä organisaation sisällä. Työnantaja on keskeinen vaikuttaja organisaation oppimisprosesseissa ja toimivan oppimisen esteenä tai edistäjänä. Esimiehet toimivat esimerkkinä organisaation oppimisen näkökulmasta. Esimies on riittävän lähellä tunteakseen alaisensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteet ja tarpeet tarpeeksi hyvin. Lisäksi jos esimies kehittää myös itseään ja työtään ja kantaa näkyvästi organisaationmuutosprosesseja, viestii hän toiminnallaan näiden asioiden arvosta yrityksen sisällä. (Viitala 2005, 24–25.)

Esimiehen ja alaisten väliset kehityskeskustelut ovat yleensä tilanteita, joissa keskustellaan yksilön osaamisen kehittämisestä ja kehittämisen eri vaihtoehtoista. Puolustusvoimilla organisaatio tukee henkilökuntaa erilaisilla koulutusmahdollisuuksilla sekä sisäisesti, että ulkoisten yhteistyökumppanien kautta. Pitkään kestävien opintojen osalta esimerkiksi tutkintoon johtavan koulutuksen kohdalla valtiolla tuetaan mahdollisilla opintovapaapäivillä joko palkallisesti tai palkattomana. Tutkimusosiossa selvitetään Ilmavoimien esikunnan eri henkilöstöryhmien aktiivisuus opintoihin haakeutumiselle ja pyritään parantamaan tiedottamista osaamisen kehittämisen eri mahdollisuuksista.

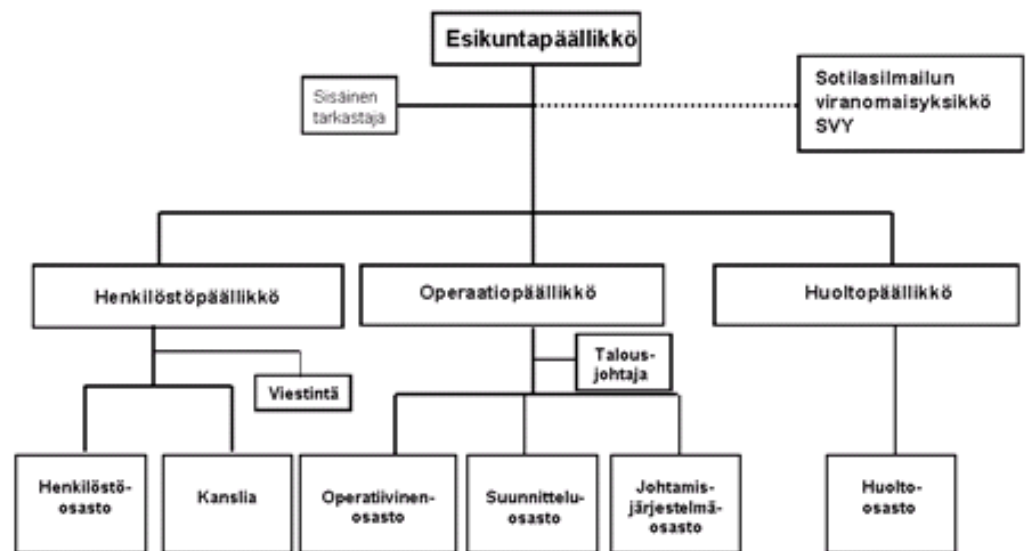
Puolustusvoimien toimintakulttuuria kehitetään oppivan organisaation ja jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti. Vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä esimiehellä ja alaisella on mahdollisuus keskustella henkilön tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista sekä mahdollisista urasuunnitteluun liittyvistä asioista. Kehityskeskustelujen avulla luodaan myös avointa ja luottamuksellista työilmapiiriä, mikä luo pohjan ideoiden ja palautteen hyödyntämiselle ja tukee henkilöstön motivaatiota ja työkykyä. Kaksisuuntainen viestintä mahdollistaa kokemusten ja näkemysten jakamisen, yhteisen ymmärryksen syntymisen ja luo edellytyksen jatkuvalla oppimisella ja henkilökohtaisella kehittymisellä organisaation jokaisella tasolla. Tällä luodaan edellytyksen työyhteisön muutoskykyisyydelle ja elinvoimaisuudelle. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005)

5 ILMAVOIMIEN ESIKUNTA

Ilmavoimien esikunnan (ILMAVE) ydintehtävänä on toimia Ilmavoimien komentajan johtoesikuntana ja hoitaa vastuullaan olevia viranomaistehtäviä. Toimintaa johtaa esikuntapäällikkö. Ilmavoimien esikunta valmistelee Ilmavoimien komentajan käskemät tai muut Ilmavoimia koskevat merkittävät asiat ja jakaa tehtävien edellyttämät resurssit. Esikunnan tehtäviin kuuluu koordinoita Ilmavoimien yhteistoimintaa muiden puolustushaarojen, Maavoimien ja Merivoimien sekä Rajavartiolaitoksen ja eri viranomaisten kanssa. (Puolustusvoimat 2012.)



Ilmavoimien Esikunnan organisaatio



KUVIO 3. Ilmavoimien esikunnan organisaatio (Puolustusvoimat 2012.)

Ilmavoimien esikunnan organisaatioon kuuluvat:

Henkilöstöosasto, joka vastaa komentajan, esikuntapäällikön ja henkilöstöpäällikön linjausten mukaisesti Ilmavoimien henkilöstövoimavarojen ja hallinnon oikeanlaisesta käytöstä ja sen kehittämistä. Sen tehtävänä on johtaa ja koordinoida Ilmavoimien henkilöstöhallintoa ja koulutusta sekä vastata asiakirjahallinnosta, työsuojelusta, sosiaali- ja oikeudellisesta toiminnasta ja kirkollisesta työstä.

Kanslia, joka vastaa Esikunnan kokonaistoiminnan suunnittelusta, yhteensovittamisesta ja johtamisesta hallinnon asioissa. Sen tehtävänä on ohjata, koordinoida sekä valvoa tukipalvelujen toimivuutta, esimerkiksi Esikunnan henkilöstö- ja talousasioiden hoito. Tehtäviin kuuluvat myös Ilmavoimien esikunnan tilahallinta ja huoltopalveluita koskevat asiat.

Operatiivisen osaston tehtävänä on vastata Ilmavoimien komentajan, esikuntapäällikön ja operaatiopäällikön antamista tehtävistä koskien Ilmavoimien joukkojen ja toimialojen valmiusvaatimuksia. Se johtaa, koordinoi ja valvoo alueellisen koskemattomuuden valvontaan, vartiointiin, tiedusteluun sekä turvallisuuteen liittyvää valmiuden suunnittelua, ylläpitoa ja kehittämistä. Henkilöstö ja toiminnot on jaettu viiteen sektoriin: operaatiokeskus, ilmatilanhallinta, turvallisuus, valmius ja tiedustelu. Operatiivisen osaston tehtävä on ylläpitää Ilmavoimien jatkuvaa valmiutta ja käyttää ilmapuolustuksen suorituskykyjä kaikissa tilanteissa.

Sunnitteluosasto vastaa Ilmavoimien strategisesta suunnittelusta, ilmapuolustuksen kehittämisohjelmista, operatiivisesta suunnittelusta, toiminnan ja resurssien suunnittelusta, johtamis- ja hallintojärjestelmien suunnittelusta sekä näiden seurannasta.

Johtamisjärjestelmäosasto kehittää Ilmavoimien johtamisen, tiedonsiirron ja valvonnan järjestelmät. Se tuottaa ilmavoimien joukko-osastoille integroidut tiedustelu-, valvonta-, johtamis- ja maalittamisen tuen palvelut. Osaston tehtävänä on vastata Ilmavoimien viestitoiminnasta, teknisen tietoturvallisuuden suunnittelusta ja kehittämisestä, sotilasilmailun taajuushallinnasta, tietoverkkosodankäynnistä ja elektronisesta sodankäynnistä.

Huolto-osasto kehittää ilmavoimien huoltojärjestelmää ja johtaa sen toimintaa. Lisäksi se vastaa ilmavoimien käytössä olevien kiinteistöjen ja alueiden hallinnoinnista. (Puolustusvoimat 2011.)

6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ILMAVOIMIEN ESIKUNNASSA

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, jossa käytetään mittauksen tuloksena saatua aineistoa tilastollisen menetelmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään mittauksia eri asioista *enemmän* ja siinä pitää olla *riittävä* määrä havaintoyksiköitä, jotta tulokset olisivat luotettavia ja voidaan siirtää koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimuksessa päädyttiin kvantitatiiviseen menetelmään, koska otanta oli suuri ja mitattavien asioiden määrä kyselylomakkeen avulla oli selkeämpää ja helpommin kuvattavissa tutkimusongelmiin nähden. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään tutkimustulokset. Tutkimuksessani haetaan tuloksia tutkimusongelmiin tarkastelemalla asiaa taustamuuttujien kautta ja näiden taustamuuttujien avulla voidaan osoittaa esimerkiksi se, miten eri henkilöstöryhmät käyttäytyvät. (Kananen 10-13, 2008.)

6.1 Aineisto ja aineiston keruumenetelmät

Tutkimuksen lähtökohtana oli Ilmavoimien esikunnan henkilöstöosaston tarve selvittää, kuinka hyvin Ilmavoimien henkilöstö tunnistaa eri koulutusmahdollisuuksia ja ymmärtää oman osaamisen kehittämisen luomat mahdollisuudet. Lisäksi haluttiin selvittää, että onko tiedottaminen eri kouluttautumismahdollisuuksista ollut selkeää. Tutkimuksen kohteeksi otettiin Ilmavoimien esikunnan henkilöstö. Esikunnassa työskentelee yli 200 henkilöä, jotka jakautuvat kaikkiin eri henkilöstöryhmiin. Henkilöstön tehtäväkenttään kuuluu esikuntatehtävistä, asiantuntija- ja johtotason tehtäviin saakka.

Puolustusvoimilla on kattava täydennyskoulutustarjonta. Jokaisella puolustushaaralla on omat täydennyskoulutuskalenterit, joiden avulla informoidaan henkilöstöä koulutustarjonnasta. Puolustushaarojen koulutus keskittyy oman puolustushaaran rau-

han ja sodan ajan opetukseen esimerkiksi ilmavoimilla ilmapuolustukseen liittyen. Maanpuolustuskorkeakoulun Täydennyskoulutuskeskuksen koulutustarjonta on suunnattu taas koko Puolustusvoimien tarpeeseen esimerkiksi henkilöstöalan- sekä tietojärjestelmiin liittyvien koulutuksien osalta. Vaikka täydennyskoulutustarjonta on kattava, niin henkilöstö ei silti tunnista sieltä sopivaa koulutustarjontaa itselleen. Useasti mietitään, että onko tarjonta suunnattu ainoastaan sotilaille. Tästä ajatuksesta olemme Puolustusvoimissa yrittäneet päästä eroon ja yrittäneet informoida, että kaikkiin opintoihin on mahdollista hakeutua kaikista henkilöstöryhmistä. Opintojaksojen sisällä voi olla pieniä eroavaisuuksia henkilöstöryhmien kesken esimerkkinä sotaharjoitukseen osallistumisen osalta. Lisäksi Puolustusvoimilla on ollut valtakunnallisia yhteiskumppaneita, jotka ovat tarjonneet täydennyskoulutusta Puolustusvoimien henkilöstölle esimerkiksi HAUS, joka on koko valtionhallinnon koulutusalan yhteistyökumppani.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää Ilmavoimien esikunnan henkilöstön tietoisuudesta hakeutua ammatilliseen täydennyskoulutukseen lähialueille esimerkiksi Jyväskylän avoimeen yliopistoon tai ammattiopettajakorkeakouluun. Myös tutkintoon johtavaan koulutuksen hakeutumista tarkasteltiin. Ulkopuolisen yhteistyökumppanin järjestämiä koulutuksia ei ole markkinoitu henkilöstölle tällä hetkellä määrätietoisesti, jos henkilöt eivät itse ole olleet aktiivisia etsimään tietoa. Puolustusvoimilla on mahdollista tukea opintoja joko kurssimaksun osalta sekä opintovapaapäivien muodossa palkattomina tai palkallisena. Ammatilliseen täydennyskoulutukseen hakiessa on tarkoitus, että opinnot tukevat hakijan työtehtäviä.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös koulutuksesta tiedottamista. Kehittämissuunnitelma on suunniteltu tehtäväksi esimiehen kanssa kehityskeskustelujen yhteydessä aina tulevia vuosia varten. Sen avulla sitoutettaisiin esimiehet mukaan alaistensa osaamisen kehittämistä kannustavaan kokonaisuuteen. Koulutuksesta tiedottaminen on ollut jokaisen koulutusta järjestävän organisaation varassa, joten jokainen koulu on tehnyt esimerkiksi omat täydennyskoulutuskalenterinsa. Tämä tutkimus on en-

simmainen kerta, kun tutkimme, että mikä on Ilmavoimien esikunnassa paras kanava koulutuksesta tiedottamiselle. Ulkopuolisesta koulutustarjonnasta ja organisaation eri tukemisenmuodoista ei ole tiedotettu henkilöstölle, kun vain henkilön kysyessä asiaa.

Tämän tutkimuksen avulla saadaan tieto nykyisestä tilanteesta, jonka perusteella pystytään tekemään kehittämissuunnitelma koulutustarjonnan parantamiseksi palvelimaan jokaista henkilöstöryhmää sekä koko koulutusalaan kuuluvien asioiden tiedottamisen oikeata kanavaa pitkin henkilöstölle. Tähän mennessä Ilmavoimien esikunnan henkilöstöosasto on vaan saanut vain ainoastaan hajanaista palautetta suullisesti. Lisäksi koulutuksen hakeutumisen aktiivisuutta ja tasapuolisuutta eri henkilöstöryhmien kesken mitataan lyhyesti työilmapiirikyselyllä (TIP-kysely) . Kysymysten asettelu TIP-kyselyssä on hyvin yleistävä, joten vastaukset eivät anna tarkkaa tietoa ja mahdollisia kehittämismahdollisuuksia koulutussektorille.

Kyselylomake

Opinnäytetyössä käytetään määrällistä tutkimusotetta. Määrälliseen tutkimukseen päädyttiin otannan laajuuden (noin 240 henkilöä) takia. Henkilöstön näkemyksiä kysyttiin kyselyllä (liite 1), joka toteutettiin Puolustusvoimien omalla kyselyohjelmalla NetJotos. NetJotoksen käyttö oli hyvä ratkaisu, koska henkilöstö pystyy vastaamaan helposti oman tietokoneessa avulla. Oletuksena oli myös, että kyselytutkimuksen avulla saadaan mahdollisimman suuri vastausprosentti ja kattavasti vastauksia jokaisesta henkilöstöryhmästä. Kysely julkaistiin henkilöstölle 22.2.2012 ja tämän jälkeen lähetettiin sähköpostilla viesti kyselytutkimuksesta. Vastausaikaa oli 4 viikkoa, koska kyselyn ajankohdan aikana olivat koululaisten hiihtolomaviikot.

Kyselylomakkeen kysymykset perustuvat opinnäytetyön tavoitteeseen selvittää, millä tavoin organisaationa pystytään parantamaan jokaisen henkilöstöryhmän osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja mahdollisuuksista tiedottamista. Kyselytutkimukses-

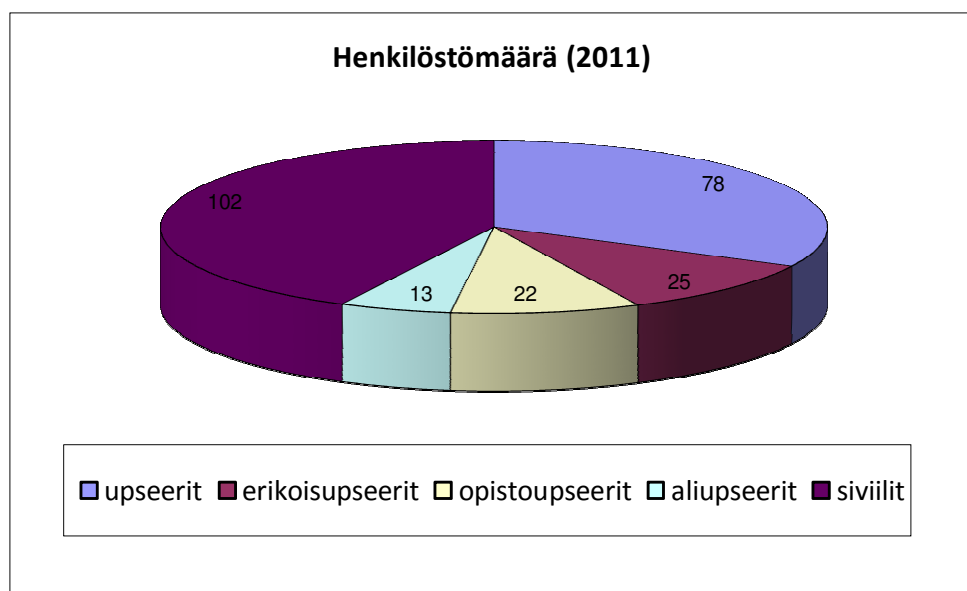
sa käsiteltiin osaamisen kehittämistä koulutuksen näkökulmasta, koska Puolustusvoimilla on kattava oma sisäinen koulutusjärjestelmä sekä laaja yhteistyökumppanien koulutustarjonta. Kyselytutkimuksen avulla halutaan herättää jokaisen henkilöstöryhmän kiinnostus oman osaamisen kehittämiseen, tuoda esiin eri vaihtoehtoja koulutusmahdollisuuksista ja organisaation mahdollisuuksista tukea opiskelua.

Kyselylomakkeen alussa kysyttiin vastaajan taustatietoja: sukupuoli, ikä, henkilöstöryhmä ja koulutustausta. Kyselylomakkeessa oli pääsääntöisesti strukturoituja kysymyksiä, mutta myös yksi avoin kysymys. Avoimella kysymyksellä annettiin vastaajalle mahdollisuus kertoa omin sanoin, minkälaista koulutustarjontaa haluttaisiin lisää. Tavoitteena oli antaa eri henkilöstöryhmien ja toimialojen vastaajille mahdollisuus kertoa omista osaamistarpeista.

Kyselytutkimuksen etuna on yleensä se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, tutkimuksen otanta eli kyselyyn vastanneiden määrä on suuri ja kyselyllä voidaan kysyä monia eri asioita. Kyselytutkimus on menetelmänä tehokas, koska se säästää myös tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselytutkimus on myös monesti vastaajan kannalta mieluinen vaihtoehto, koska se on helppo ja vastaaminen voidaan sovittaa omaan aikatauluun. Kyselytutkimuksella on myös heikkoutensa, koska vastaaja ei pysty erikseen kertomaan, miten hyvin valmiit vastausvaihtoehdot ovat sopineet hänelle. Lisäksi vastaaminen voi unohtua tai vastaaja ei suhtaudu kyselyyn vakavasti. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen on vaativaa, ja tutkijan tulee paneutua kyselylomakkeen tekemiseen huolellisesti. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida etukäteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 182.)

6.2 Aineiston kohderyhmä ja analyysi

Tutkimuksen havaintoaineisto muodostui Ilmavoimien esikunnan viidestä eri henkilöstöryhmästä seuraavasti: upseerit (78), erikoisupseerit (25), opistoupseerit (22), aliupseerit (13) ja siviilit (102). Perusjoukko kyselyssä oli 240 henkilöä, joka oli Ilmavoimien esikunnan henkilöstömäärä 31.12.2011. Tutkimuksen aineistoa analysoidaan suorilla jakaumilla, koska tutkimus perustuu nykytilanteen kartoitukseen. Tavoiteltavat asiat saadaan suorien jakaumien kautta, ja ei ole tarvetta todistaa asioita tilastollisesti.



KUVIO 4. Henkilöstömäärä 2011 (Henkilöstötilinpäätös 2011.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Tutkittavien taustatiedot ja tulosten esittäminen

Tutkimuksessa taustatietojen tarkastelu tehtiin vain neljän taustamuuttujan kautta, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi. Tutkimuksen tavoitteisiin nähden neljällä taustamuuttujalla saatiin riittävät taustatiedot. Taustatiedoilla haluttiin selvittää sukupuoli-, henkilöstöryhmä- ja ikäjakauma sekä koulutustausta. Koulutustaustan luokittelu perustuu opetushallituksen vuoden 2002 koulutusluokitukseen:

00 Esiaste

20 Perusaste

30 Toinen aste

50 Opistoaste

60 Alempi korkeakouluaste

70 Ylempi korkeakouluaste

80 Tutkijakoulutusaste

90 Koulutusaste tuntematon

(Opetushallinnan koulutusluokitus, koulutusaste, 2002.)

Tutkimukseen valittiin tämä asteikko Ilmavoimien esikunnan henkilöstörakenteen vuoksi, sillä opistoasteisia koulutuksia oli tunnistettavissa etukäteen. Tutkimuksen koulutustaustakysymyksestä jätettiin pois esiaste, perusaste ja koulutusaste tuntematon, koska tiedettiin etukäteen, että ne eivät ole olennaisia vastaajien taustoihin verraten.

7.2 Vastauksien jakauma taustamuuttujien kesken

Kyselyyn vastasi 108 henkilöä. Se on 45 % koko Ilmavoimien esikunnan henkilöstöstä. Ilmavoimien esikunnan henkilöstöstä henkilöstötilinpäätöksen 2011 mukaan naisten osuus on 22,8 % ja miesten 77,2 %. Vastaajien jakauma noudattaa Ilmavoimien esikunnan sukupuolijakaumaa.

TAULUKKO 1. Vastaajien sukupuolijakauma

Sukupuoli	Vastaajia (n)	%
Nainen	33	30,6
Mies	75	69,4
Yht.	108	100

Vastaajien jakauma eri henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 2. Jakauma osoittaa siviilien ja upseereiden olleen selkeästi eniten vastanneita, koska ne ovat myös suurimmat henkilöstöryhmät Ilmavoimien esikunnan henkilöstöstä.

TAULUKKO 2. Vastaajien henkilöstöryhmä

Henkilöstöryhmä	Vastaajia (n)	%
Upseeri	27	25
Erikoisupseeri	10	9,3
Opistoupseeri	11	10,2
Aliupseeri	7	6,5
Siviili	53	49
Yht.	108	100

Vastaajien ikäjakauma on esitetty taulukossa 3. Ikäjakauman perusteella suurimmat vastausprosentit osuivat 41 – 50-vuotiaiden ja 31 – 40-vuotiaiden kohdalle.

TAULUKKO 3. Vastaajien ikäjakauma

Ikä (vuotta)	Vastaajia (n)	%
Alle 20	0	0
20-30	5	4,6
31-40	33	30,6
41-50	46	42,6
51-60	19	17,6
yli 60	5	4,6
Yht.	108	100

Vastaajien koulutustausta on esitetty taulukossa 4. Suurin osa vastaajista on suorittanut ylempään korkeakouluasteen tutkinnon. Tämä perustuu Ilmavoimien esikunnan tehtävätasoihin, joissa on paljon johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviä. Lisäksi on huomioitava, että toiseksi suurin osa on opistoasteen koulutuksen suorittaneita, mitä tukee hyvin taulukossa 3 esitettyä vastaajien ikäjakauma, jossa oli suurin vastausprosentti yli 40-vuotiailla henkilöillä.

TAULUKKO 4. Vastaajien koulutustausta

Koulutustausta	Vastaajia (n)	%
Toinen aste (lukio tai nyk. ammattiopisto)	9	8,3
Opistoaste (insinööri tai merkonomi)	33	30,6
Alempi korkeakouluaste (insinööri AMK, kandidaatti)	16	14,8
Ylempi korkeakouluaste (maisteri tai YAMK)	48	44,4
Tutkijakoulutusaste (lisensiaatti tai tohtori)	2	1,9
Yht.	108	100

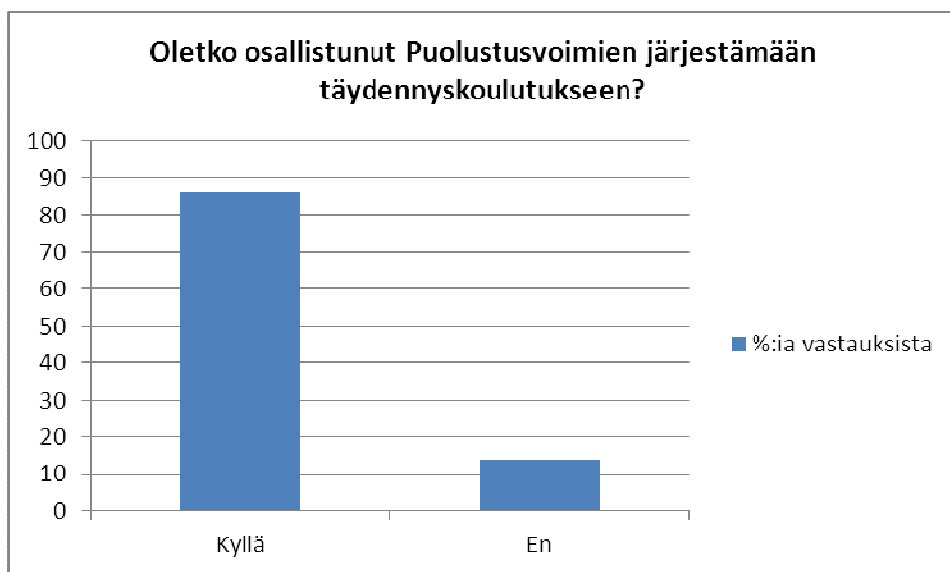
7.3 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Täydennyskoulutustarjonta-osio

Kysymyslomake jaettiin kolmeen erilliseen osioon ja se löytyy liitteestä 1. Ensimmäisessä osiossa tarkastettiin, ovatko vastaajat hakeutuneet Puolustusvoimien sisäiseen täydennyskoulutukseen, Puolustusvoimien ulkopuolelta ostettuun täydennyskoulu-

tukseen, milloin viimeksi vastaajat olivat osallistuneet täydennyskoulutukseen ja onko vastaajien hakeutuminen täydennyskoulutukseen joskus estetty.

Ensimmäiseksi kysyttiin vastaajilta, ovatko he osallistuneet Puolustusvoimien järjestämään täydennyskoulutukseen. Yli 86 % vastaajista oli osallistunut Puolustusvoimien täydennyskoulutukseen työuransa aikana.



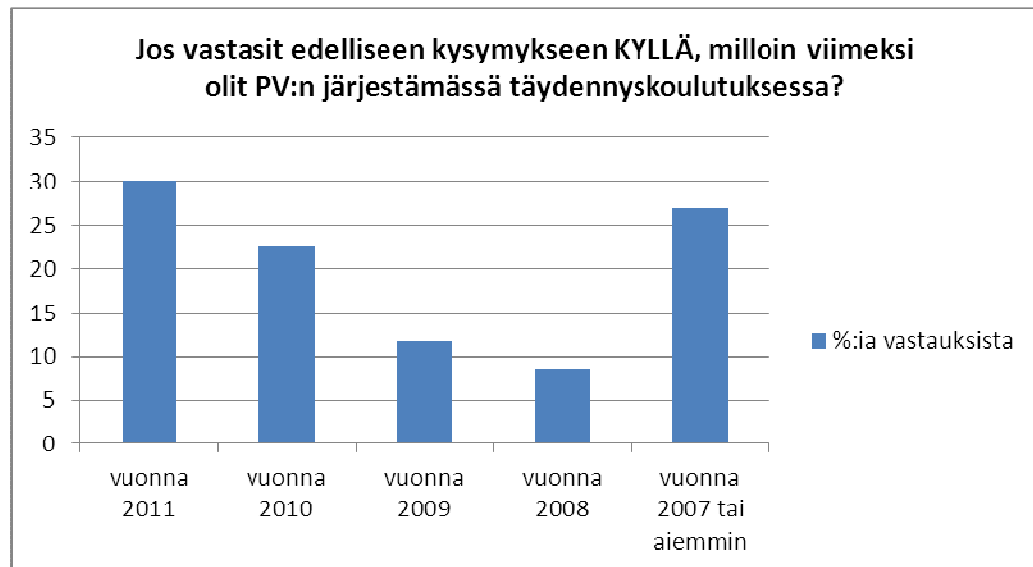
KUVIO 5. Osallistumisprosentti PV:n täydennyskoulutukseen

Vastauksien jakauma eri henkilöstöryhmien kesken oli tasainen, vaikka erikoisupseereista ja aliupseereista kaikki vastaajat olivat osallistuneet Puolustusvoimien täydennyskoulutukseen.

TAULUKKO 5. Osallistuminen PV:n täydennyskoulutukseen henkilöstöryhmittäin

Oletko osallistunut Puolustusvoimien täydennyskoulutukseen?	Upseerit (%)	Erikoisupseerit (%)	Opisto-upseerit (%)	Aliupseerit (%)	Siviilit (%)
Kyllä	88,9	100	90,9	100	79,2
En	11,1	0	9,1	0	20,8
Yht.	100	100	100	100	100

Vastaajia, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kyllä, pyydettiin tarkentamaan, milloin he viimeksi osallistuivat Puolustusvoimien täydennyskoulutukseen. Vastaukset jakautuivat jokaiselle vaihtoehdolle, mutta suurin osa oli osallistunut joko vuonna 2011 edellisen kerran tai sitten vuonna 2007 tai aiemmin.



KUVIO 6. Vuosijakauma PV:n täydennyskoulutukseen osallistumisesta

Osallistuminen Puolustusvoimien yhteistyökumppanien järjestämään täydennyskoulutukseen, esimerkiksi HAUS tai JAMK:n logistiikkakoulutus, vastaukset jakaantuivat vastaajien kesken tasaisesti.

TAULUKKO 6. Osallistuminen yhteistyökumppanin täydennyskoulutukseen

Oletko osallistunut PV:n yhteistyökumppanin järjestämään täydennyskoulutukseen esim. HAUS, JAMK:n logistiikkakoulutus?	%
Kyllä	49,1
En	50,9
Yht.	100

Puolustusvoimien yhteistyökumppanin järjestämään täydennyskoulutukseen osallistuneilta kysyttiin, milloin he viimeksi olivat olleet yhteistyökumppanin järjestämässä

koulutuksessa. Suurin osa vastaajista oli osallistunut koulutukseen vuonna 2007 tai aiemmin. Tämä tukee ajatusta, että valtion määrärahat ovat viime vuosina pienentyneet, mikä näkyy Puolustusvoimien tavoitteessa kannustaa henkilöstöä hakeutumaan Puolustusvoimien sisäiseen koulutustarjontaan enemmän.



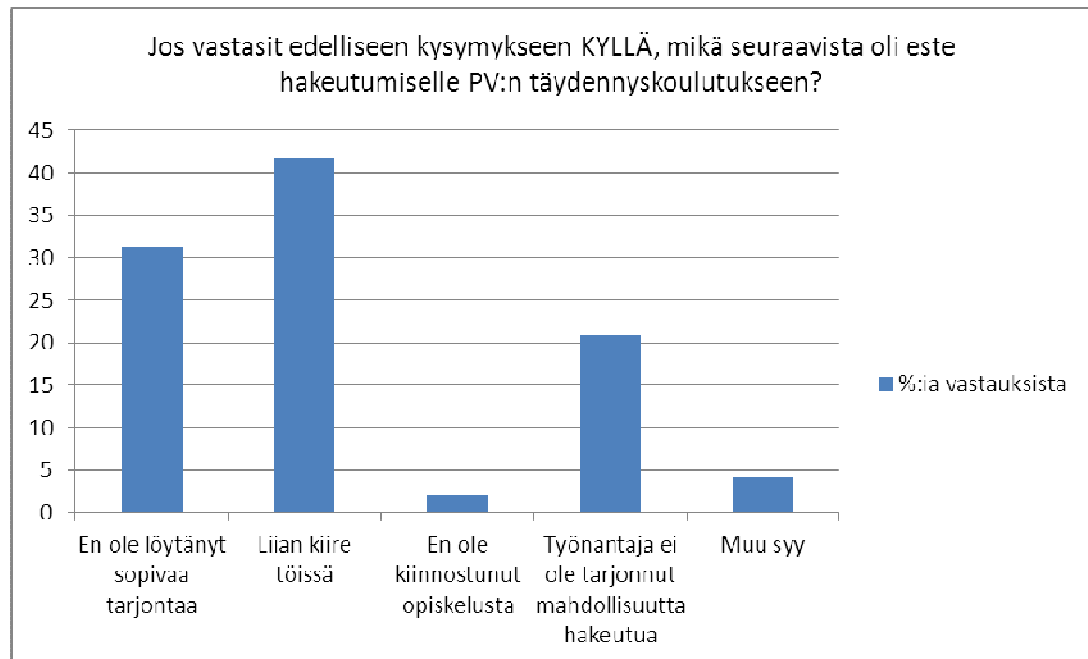
KUVIO 7. Vuosijakauma PV:n yhteistyökumppanin koulutukseen osallistumisesta

Vastaajilta kysyttiin myös, onko jokin estänyt heitä hakeutumasta Puolustusvoimien järjestämään täydenniskoulutukseen. Yli 43 %:lta vastaajista hakeutuminen täydenniskoulutukseen oli estetty. Vastauksien jakautuminen eri henkilöstöryhmiin kertoi, että erikoisupseerit ja siviilit olivat eniten kokeneet esteitä täydenniskoulutukseen hakeutumisessa.

TAULUKKO 7. Koulutukseen hakeutumisen esteiden jakauma henkilöstöryhmät

Onko jokin estänyt sinua hakeutumasta PV:n järjestämään täydenniskoulutukseen?	Upseerit (%)	Erikoisupseerit (%)	Opisto-upseerit (%)	Ali-upseerit (%)	Siviilit (%)
Kyllä	37	50	36,4	28,6	49,1
En	63	50	63,6	71,4	50,9
Yht.	100	100	100	100	100

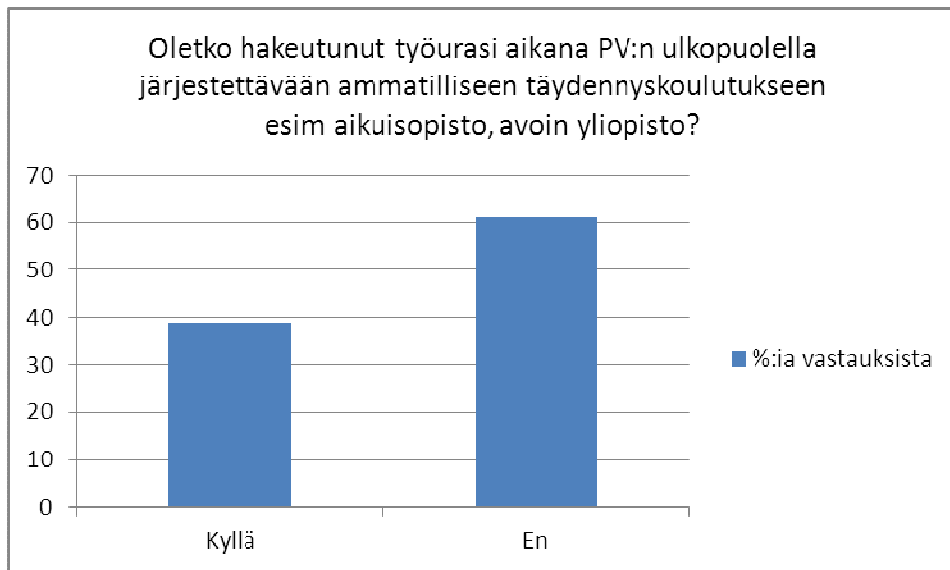
Täydennyskoulutukseen hakeutumiseen esteiden syitä tarkastellessa esille nousivat työkiireet suurimmaksi syyksi. Yli 30 %:n mielestä Puolustusvoimien täydennyskoulutustarjontaa ei vastannut heidän osaamistarpeitaan.



KUVIO 8. Esteiden jakauma koulutukseen hakeutumiselle

Puolustusvoimien ulkopuolella järjestettävä ammatillinen täydennyskoulutus tai tutkintoon johtava koulutus

Toisessa osiossa tarkastettiin, ovatko vastaajat hakeutuneet Puolustusvoimien ulkopuolella järjestettävään ammatilliseen täydennyskoulutukseen tai tutkintoon johtavaan koulutukseen. Ammatillisen täydennyskoulutuksen hakeutuneiden määrä oli lähes 39 % vastaajista.



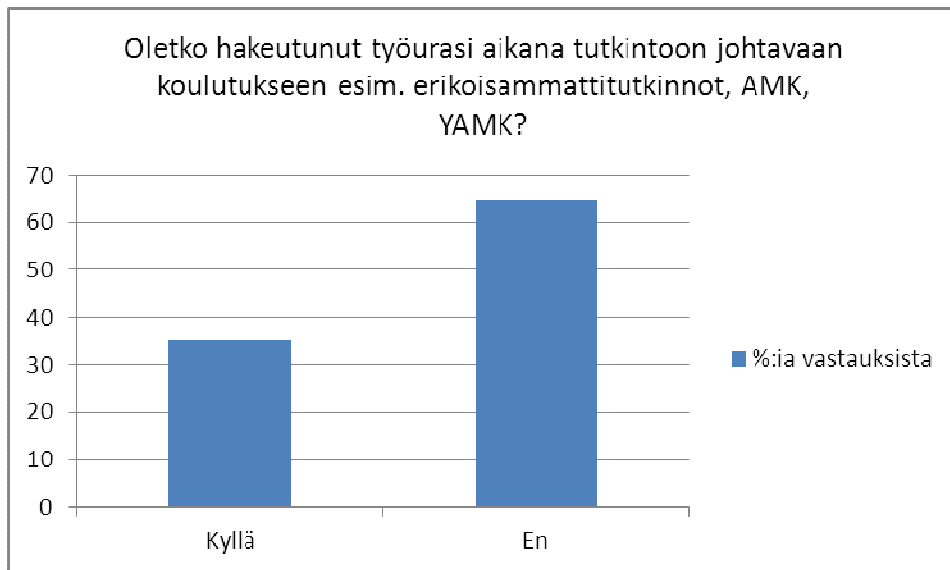
KUVIO 9. Hakeutumisprosentti ammatilliseen täydennyskoulutukseen

Tarkastaessa ammatilliseen täydennyskoulutukseen hakeutumista eri henkilöstöryhmien kesken nousi erikoisupseerit suurimmaksi koulutukseen hakeutuneeksi henkilöstöryhmäksi.

TAULUKKO 8. Henkilöstöryhmittäin ammatillinen täydennyskoulutus

Oletko hakeutunut työurasi aikana PV:n ulkopuolella järjestettävään ammatilliseen täydennyskoulutukseen esim aikuisopisto, avoin yliopisto?	Upseerit (%)	Erikoisupseerit (%)	Opisto-upseerit (%)	Ali-upseerit (%)	Siviilit (%)
Kyllä	33,3	60	36,4	28,6	39,6
En	66,7	40	63,6	71,4	60,4
Yht.	100	100	100	100	100

Seuraavaksi tarkasteltiin vastaajien hakeutumista tutkintoon johtavaan koulutukseen esimerkiksi erikoisammattitutkinnot tai ammattikorkeakoulututkintoihin. Yli 35 % vastanneista oli hakeutunut työuransa aikana tutkintoon johtavaan koulutukseen.



KUVIO 10. Hakeutumisosuus tutkintoon johtavaan koulutukseen

Henkilöstöryhmien väliset erot tutkintoon johtavaan koulutukseen hakeutumisessa oli tasaiset. Jokaisesta henkilöstöryhmästä oli haettu tutkintoon johtavaan koulutukseen. Asiaa voidaan pitää positiivisena suuntauksena, koska tutkinnon korottaminen tai uusi tutkinto voi mahdollistaa uusia ulottuvuuksia urasuunnitteluun ja uusia tehtäviä hakiessa.

TAULUKKO 9. Henkilöstöryhmittäin tutkintoon johtava koulutus

Oletko hakeutunut työurasi aikana tutkintoon johtavaan koulutukseen esim. erikoisammattitutkinnot, AMK, YAMK?	Upseerit (%)	Erikoisupseerit (%)	Opisto-upseerit (%)	Ali-upseerit (%)	Siviilit (%)
Kyllä	29,6	40	45,5	28,6	35,8
En	70,4	60	54,5	71,4	64,2
Yht.	100	100	100	100	100

Lisäksi tarkasteltiin, onko työnantaja tukenut vastaajia opintovapaapäivillä ja ovatko päivät olleet palkattomia vai palkallisia. Työnantajalla on valtion virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti mahdollisuus tukea työntekijää opintovapaapäivillä joko palkattomana tai palkallisena. Yli 60 % vastaajista työnantaja ei ollut tukenut opintovapaapäivien avulla. Niiden vastaajien osalta joille työnantaja oli myöntänyt opintovapaapäiviä, olivat ne pääsääntöisesti palkallisia vapaita.

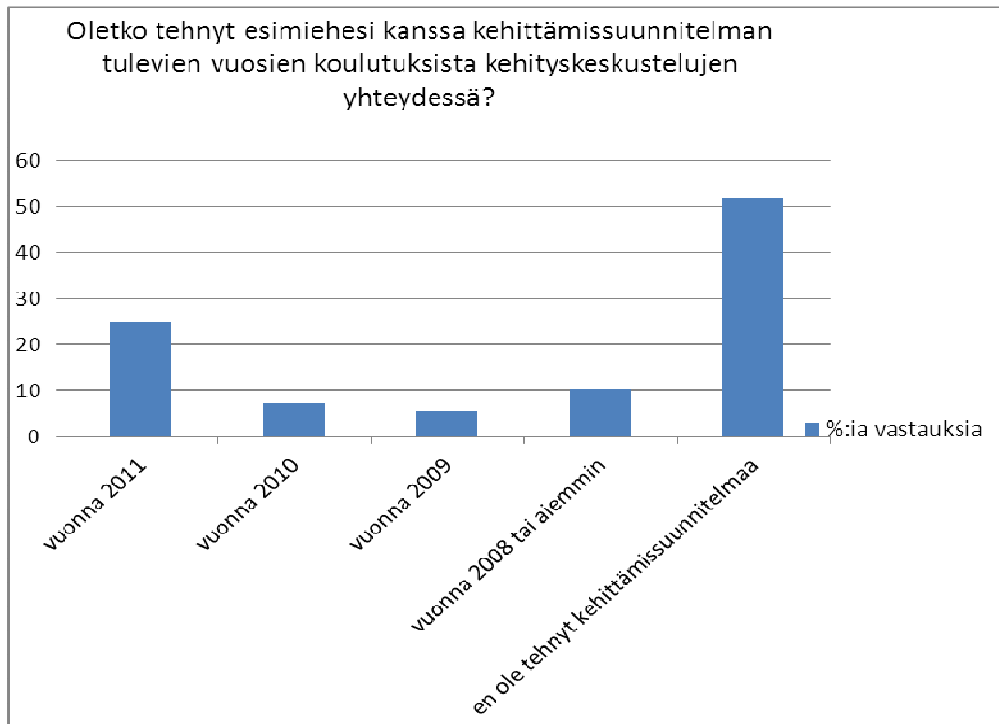
TAULUKKO 10. Opintovapaapäivät

Onko työnantaja tukenut opintoja opintovapaapäivien avulla?	%
Kyllä, palkallisilla opintovapaapäivillä	33,3
Kyllä, palkattomilla opintovapaapäivillä	3,7
Ei ole tukenut opintovapaapäivillä	63
Yht.	100

Koulutusmahdollisuuksista tiedottaminen

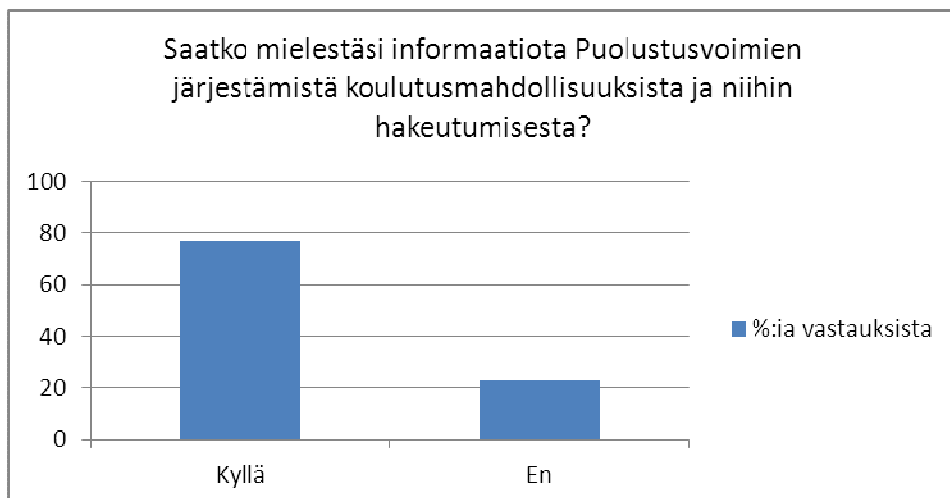
Kolmannessa osiossa haluttiin selvittää koulutusmahdollisuuksista tiedottamista ja ovatko vastaajat saaneet tietoa Puolustusvoimien sisäisestä täydennyskoulutuksesta sekä Puolustusvoimien ulkopuolisista koulutusmahdollisuuksista. Vastaajilta kysyttiin myös, että mikä on heidän mielensä paras paikka koulutusasioiden tiedottamiselle.

Henkilöstöltä kysyttiin, että kuinka moni heistä on tehnyt kehittämissuunnitelman esimiesten kanssa tulevien vuosien koulutuksista kehityskeskustelujen yhteydessä. Yli 50 % vastaajista ei ollut koskaan tehnyt kehittämissuunnitelmaa.



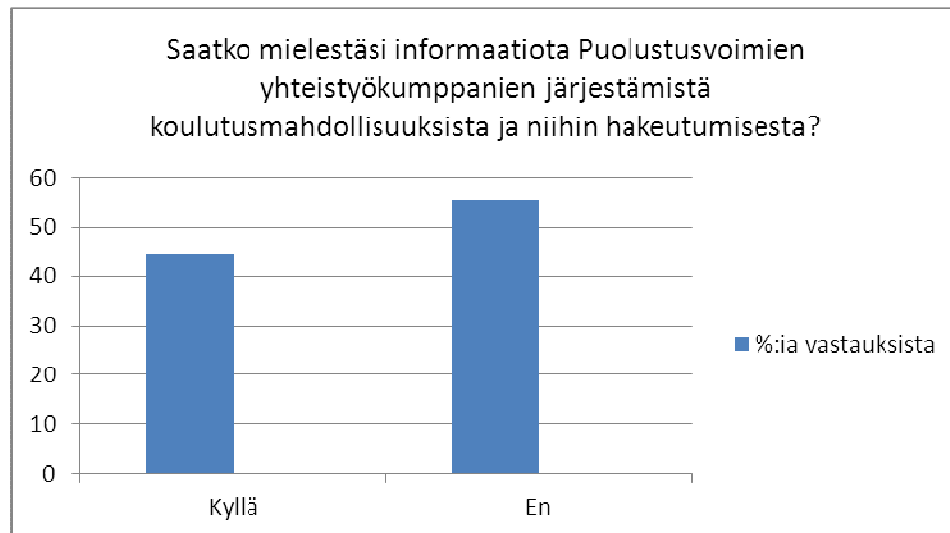
KUVIO 11. Kehittämissuunnitelma

Vastaajista lähes 80 % oli sitä mieltä, että Puolustusvoimien järjestämistä koulutusmahdollisuuksista ja niihin hakeutumisesta saa tietoa.



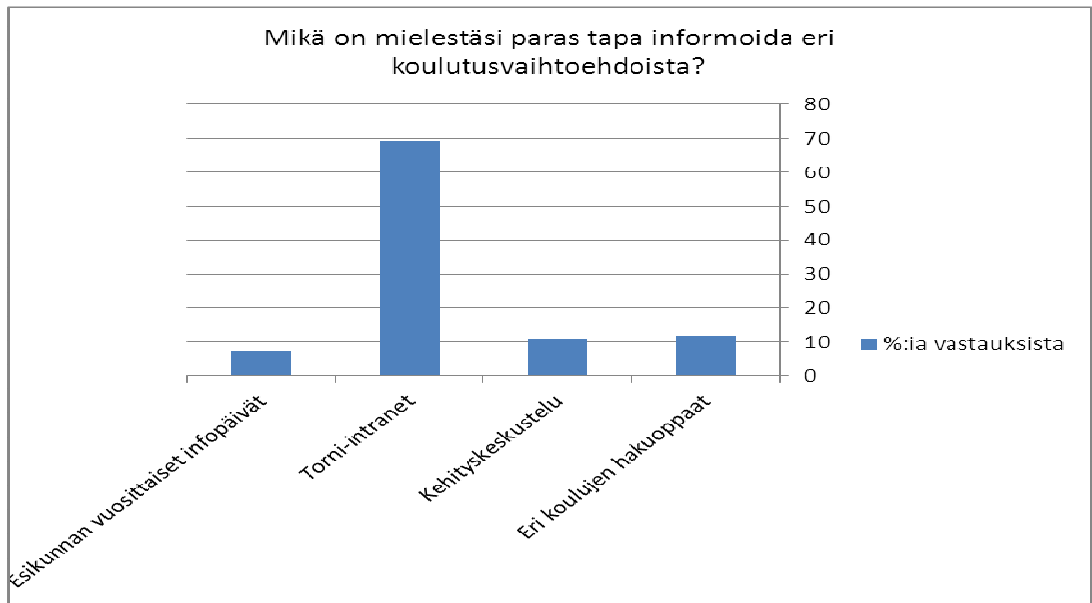
KUVIO 12. Informaatiota PV:n koulutuksesta ja hakeutumisesta

Puolustusvoimien yhteistyökumppanin järjestämistä koulutuksista informaation saaminen jakautui edellistä kysymystä tasaisemmin, mutta enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että Puolustusvoimien yhteistyökumppanien järjestämistä koulutusmahdollisuuksista ja niihin hakeutumisesta ei saada riittävästi tietoa.



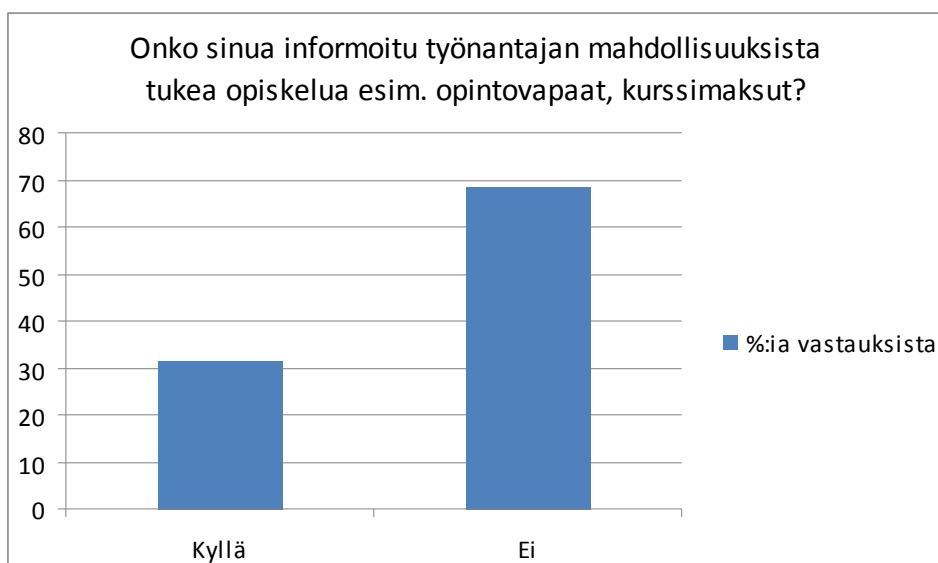
KUVIO 13. Informaatiota yhteistyökumppanin koulutuksesta ja hakeutumisesta

Vastaajilta kysyttiin, että mikä on paras tapa informoida eri koulutusvaihtoehtoista, niin selvä enemmistö vastaajista valitsi tiedonvälitykseen Torni-intranetin, joka on Puolustusvoimien sisäinen intranet kanava. Muut vaihtoehdot saivat vain noin 10 % kannatuksen.



KUVIO 14. Paras informaatiokanava koulutuksista

Lähes 70 % vastaajista ei ole saanut informaatiota työnantajan mahdollisuuksista tukea esimerkiksi tutkintoon johtavaa koulutuksen opintoja opintovapaiden avulla. Vastaajista 30 % oli informoitu erilaisista tukimahdollisuuksista, joten voidaan olettaa, että nämä henkilöt ovat olleet kiinnostuneita tai jo hakeutuneet esimerkiksi ammatilliseen täydennyskoulutukseen tai tutkintoon johtavaan koulutukseen.



KUVIO 15. Informoitu erilaisista tukimahdollisuuksista (kurssimaksut, opintovapaat)

Kyselyn lopussa haluttiin selvittää henkilöstöltä avoimen kysymyksen avulla, minkälaisesta koulutustarjonnasta vastaajat toivoisivat lisää informaatiota. Vastaukset on koottu liitteeseen 2. Kielikoulutus ja sen tarve ilmeni useista vastauksista. Puolustusvoimilla on tarjolla eritasoista kielikoulutusta ja ilmavoimissakin on painotettu eri henkilöstöryhmien ja toimialojen kielikoulutukseen. Tutkimuksessa ilmeni, että tarvetta on edelleen ja nimenomaan, että kieliopintoja kohdistettaisiin siviilihenkilöstöllekin. Yksi palaute oli myös suomen kielen kertaamiseksi, joka on tärkeä osa monen sihteerin työtä oikeinkirjoituksen ja kielioppiasioiden osalta.

Talouselämyksen koulutukseen on tarvetta ja se näkyi myös muutamassa vastauksessa. Puolustusvoimien sisäinen tarjonta ei palvele talouselämyksellä työskenteleviä henkilöitä ja Puolustusvoimien yhteistyökumppaniltakaan ei ole löydetty sitä oikeaa tarjontaa, jossa laatu vastaisi kustannuksia. Avoimessa kysymyksessä huomioitiin myös oppivan organisaation tavoitteisiin viitaten, että kouluttautuminen ja opintoihin hakeutuminen on omaehtoista ja henkilökohtaista aktiivisuutta vaativaa toimintaa. Yksi vastaajista painotti, että opiskelu sitoo myös organisaation resursseja, joten opiskelija ei saa tuntea, että joku tekee hänen työnsä tai kohdata pahoja katseita muilta työntekijöiltä. Yksi vastaajista painotti kehityskeskustelussa kehittämissosion tärkeyttä, että hän on käynyt alaistensa kanssa kehityssosion läpi ja näki asian positiivisena. Vastaajan mielestä kyseinen osa tulee käydä jokaisen yksilön kanssa läpi, koska sen avulla pääsee vaikuttamaan omaan tehtävä- ja urasuunnitteluun ja auttaa myös kokonaisuudessa esimies-alainen keskusteluja esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa ja tulevaisuuden hahmottamisessa.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkittava joukko edustaa riittävässä määrin tutkittavaa ilmiötä ja otanta on tarpeeksi suuri. Tulosten käsittely, analysointi ja raportointi tulee tapahtua luotettavasti ja ilman virheitä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabeliteetin ja validiteetin avulla. Mittauksen tai tutkimuksen reaalibelius tarkoittaa kykyä antaa ei- sattumanvaraisia tuloksia eli mitaustulosten toistettavuutta. Validiteetin avulla taas selvitetään mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata asiaa, joka tutkimuksessa on määritelty mitattavaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 213–214, 2001.)

Kyselyyn vastasi 108 henkilöä, joka on 45 % koko Ilmavoimien esikunnan henkilöstömäärästä, joten tutkimuksen luotettavuuden kannalta kohtuullisena saavutuksena. Ilmavoimien esikunnan kokonaismäärään lasketaan kyselyn aikana virkavapaalla, opintovapaalla ja pitkillä työkomennuksilla olevat henkilöt, joilla ei ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn sen voimassaoloaikana. Kyselyyn vastaamiseen oli varattu neljä viikkoa ja kahden viikon jälkeen henkilöstölle lähetettiin muistutusviesti. Kyselyn vastausprosentti olisi saattanut parantua jos ajankohtaan ei olisi osunut peruskoululaisten hiihtolomaviikot, jolloin henkilöstön lomien määrä on normaalia suurempaa.

Henkilöstöryhmäkohtaista vastausprosenttia tarkasteltuna tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu kasvaa, koska vastausprosentin jakautuminen henkilöstöryhmittäin meni seuraavasti: Upseerien vastausprosentti oli 35 %, Erikoisupseerien 40 %, Opistouseerien 50 %, Aliupseerien 54 % ja siviilihenkilöstön 52 %. Upseerien ja erikoisupseerien kohdalla ei päästy yli 50 %:n vastaajamäärään, mutta muissa henkilöstöryhmissä yli 50 % edustus kyselyyn saatiin.

Tulosten käsittelyssä virheen aiheutuminen on pieni, koska tulokset saatiin automaattisesti NetJotos-ohjelmasta. Mahdollisia käsittelyvirheitä on voinut syntyä aiaston siirrossa teksti ja kuvamuotona NetJotos- järjestelmästä tähän opinnäytetyöhön sekä Microsoftin Excel- taulukkolaskentaohjelmaan.

Tutkimuksen luotettavuutta kasvattamiseksi ja validiteetin lisäämiseksi ennen virallisen kyselyn tekemistä tehtiin kyselylomakkeen esitestaaminen. Esitestaaminen suoritettiin viidelle henkilölle, joista kolme ei kuulunut virallisen tutkimuksen otanta ryhmään. Esitestauksen jälkeen virallinen kysely lähetettiin sähköpostijakelulla koko henkilöstölle yhtä aikaa, joten minkäänlaista vinoutumaa ei tutkittavan joukon valinnassa voinut syntyä. Sähköpostissa kerrottiin vastaajille kyselyn tapahtuvan NetJotoksella Intranet-verkossa sekä arvioitu vastausaika, joten jokainen vastaaja pystyi sen avulla valitsemaan sopivan hetken vastaamiselle. Näiden tarkastelujen perusteella vastausprosentti oli riittävän suuri koko henkilöstöstä mitattuna sekä henkilöstöryhmää kohti laskettuna. Lisäksi kyselyyn vastanneiden osalta taustamuuttujajoukko oli tarpeeksi laaja.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen lähtökohtana oli saada selville Ilmavoimien esikunnan eri henkilöstöryhmien aktiivisuus sekä tietoisuus oman osaamisen kehittämisen vaihtoehdoista koulutuksen näkökannasta. Lisäksi tarkasteltiin, että tietääkö henkilöstö organisaation koulutukseen liittyvistä tukimahdollisuuksista. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, että miten koulutuksen tiedottamista voidaan parantaa eri tiedonjakelukanavien avulla tai minkälaisesta koulutustarjonnasta kaivataan lisää tietoa.

Tutkimustulosten mukaan yli 80 % vastaajista on osallistunut Puolustusvoimien täydennyskoulutukseen. Voidaan olettaa, että jossain vaiheessa työuraa jokainen Puo-

lustusvoimien työntekijä osallistuu Puolustusvoimien sisäiseen täydennyskoulutukseen. Sen sijaan yhteistyökumppanien sekä ammatilliseen täydennyskoulutukseen ja tutkintoon johtavaan koulutukseen hakeutuminen on vähäisempää. Puolustusvoimien ulkopuolelta haettavaan koulutukseen yksilön oma aktiivisuus ja sitoutuminen oman osaamisen kehittämiseen korostuvat, koska tarjonnasta ei ole tiedotettu keskitetysti joukko-osaston sisällä.

Nykyajan organisaatioissa niin myös Puolustusvoimissa henkilöstön kehittämistä tapahtuu monessa eri yhteydessä. Yleisimpiä toimenpiteitä ovat koulutustilaisuudet, mutta myös perehdyttäminen, urasuunnittelu sekä yrityksiin tapahtuva kannustus henkilöstön omaehtoiseen opiskeluun voidaan nähdä pysyvinä kehittämismuotoina. Kehittynyt suuntaus on, että ammatillisen kehittämisen alueella laajempien koulutuskokonaisuuksien hyödyntäminen irrallisten kurssitusten sijaan on vaihtoehtoinen muoto osaamisen kehittämiseksi. Myös Puolustusvoimissa oppivan organisaation strategian mukaisesti tuleva suuntaus pakottaa miettimään virallisen koulutusjärjestelmän mukaisten tutkintojen tai tutkinnon osien tavoittelun Puolustusvoimien sisäisestä koulutuksessa nykyistä enemmän. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 127, 2004.)

Tutkimuksen kannalta keskeinen kehittämissuunta tuleville vuosille Ilmavoimien esikunnassa on se, että jokainen henkilö tekee kehittämissuunnitelman yksilön osaamisen kehittämisen mukaisesti esimiesten kanssa kehityskeskustelujen yhteydessä. Tutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista ei ollut tehnyt kehittämissuunnitelmaa esimiehensä kanssa. Tämä on välttämätön toimenpide, jotta oppivan organisaation tavoitteet toimitivat Ilmavoimien esikunnan organisaatiossa osaamisen kehittämisen strategian mukaisesti. Organisaatiossa toimintojen laadun ja kehittymisen keskeinen tekijä on henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittyminen, joten asiaa ei ole mahdollista erottaa muusta operatiivisesta toiminnasta. Kehityskeskustelut ovat oppivan organisaatiossa prosessin osana, jonka etuja ovat henkilökohtaisuus ja keskittyminen, tietojen vaihto, palautteen anto esimiehen ja alaisen välillä puolin ja toisin sekä

kehittymissuunnitelman syntyminen. Kehityskeskustelun avulla osaamisen lisäksi tuetaan myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. (Viitala 196–197, 2003.)

Tutkimuksessa ilmeni myös, että haasteena on saada Puolustusvoimien koulutustarjonta sekä eri oppimismahdollisuudet kattavaan tulevaisuudessa vielä laajemmin jokaista henkilöstöryhmää varten. Ilmavoimien esikunnassa tulevaisuuden tavoite on osata tiedottaa koulutusasioista henkilöstölle ”oikeaan aikaan, oikeasta paikasta”. Torni-portaali eli sisäinen intranet nousi lähes 70 % kannatuksella parhaimmaksi koulutusalan tiedotuskanavaksi vastaajien keskuudesta. Tämä on hyvin nykyaikainen näkökulma sähköisen viestinnän kasvaessa ja tulevaisuudessa esimerkiksi paperioppaat koulutuksen hakeutumiseen ja koulutustarjonnan esilletuomisessa on häviämässä. Myös muissa julkisen koulutusalan paikoissa on siirrytty sähköiseen markkinointiin ja tieto on keskitetty internetiin.

9 POHDINTA

Koulutuksen tutkiminen osana henkilöstön osaamisen kehittämistä ja oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen tutkiminen oli erittäin mielenkiintoista. Työ eteni hyvin toimeksiantajan kanssa. Teoriatietoa asiasta oli paljon, mutta oikea kirjallisuus ja muu lähdemateriaali oli helppoa rajata, koska aihealueet olivat omista työtehtävistä tutut. Tutkimuksen ajankohtaisuus on hyvä, koska Puolustusvoimien oppivan organisaation ajatusta ohjaavat henkilöstöstrategia ja osaamisen kehittämisen strategia tulevat päivittymään Puolustusvoimien rakenneuudistuksen yhteydessä.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli saada tietää, kuinka aktiivisesti Ilmavoimien esikunnan henkilökunta tietää ja tunnistaa osaamisen kehittämisen eri vaihtoehtoja, muun muassa koulutuksesta. Asiaa haluttiin tarkastella myös eri henkilöstöryhmien kautta, sillä on ollut tiedossa, että sotilaille koulutukseen hakeutuminen on helpom-

paa kuin siviileille. Positiivista oli, että vastaajista yli 80 % on hakeutunut Puolustusvoimien koulutukseen. Ulkopuolisten yhteistyökumppanien, ammatillisen täydennyskoulutuksen ja tutkintoon johtavan koulutuksen tarjonta ei ollut tarpeeksi hyvin henkilöstön tiedossa.

Tutkimuksen perusteella saatiin tieto Ilmavoimien esikunnan osaamisen kehittämisen nykytilasta. Tuloksien perusteella muodostetaan kehittämiskohteet koulutustarjonnan parantamiseksi ja koulutuksesta tiedottamisen määrätietoiseksi kehittämiseksi ”oikeaan aikaan, yhtä jakelukanavaa pitkin”. Tiedottamisessa pitää parantaa myös erilaisista tukimuodoista informointia, jolloin henkilöstön aktiivisuus tutkintoon johtavaan koulutukseen voi parantua. Lisäksi tärkeä tulevaisuuden haaste organisaation sisällä on saada organisaation ylin johto ja esimiehet ymmärtämään oppivan organisaation tavoitteet, jotta esimerkiksi kehityskeskustelun yhteyteen kuuluva kehittämissuunnitelma ymmärretään tärkeäksi osaksi esimiehen ja alaisen kehityskeskusteluja. Henkilöstön kanssa tehtävä kehittämissuunnitelma tulee nähdä myös organisaation kannalta tärkeänä osana toiminnan laadun parantamista ja henkilöstön työmotivaation kasvattamista tai ylläpitämistä.

Puolustusvoimien uudistuksen jälkeen kysely on mahdollista laajentaa koskemaan Ilmavoimien vuoden 2015 joukko-osastoja ja kartoittamaan tilannetta eri joukko-osastojen välillä. Kyselyä muokattaisiin sen hetkiseen tilanteeseen ja kyselyn perusteella saatuja tietoja voidaan tulkita osana Ilmavoimallista koulutuksen tilannekuvaa. Lisäksi nähtäisiin, miten eri paikkakuntien välillä yhteistyö Puolustusvoimien ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa toimii. Tulevaisuudessa myös yhteistyö Puolustusvoimien ulkopuolisen koulutuksen järjestäjien kanssa kasvaa. Myös virallisten tutkintojen tai tutkintojen osien tunnistettavuus Puolustusvoimien sisäisestä koulutuksesta ja tästä muodostuva yhteistyö opetusministeriön alaisten oppilaitosten kanssa tulee nähdä suurena mahdollisuutena.

Ilmavoimien esikunnan henkilöstön aktiivinen vastaaminen kyselyyn kertoo halusta ja mahdollisuuksista kehittää omaa osaamistaan. Tämän opinnäytetyön teorian ja tutkimuksen pohjalta voidaan kiteyttää, että vaikka osaamista voidaan johonkin raajaan asti pitää pienenä asiana, saadaan yrityksen kehittämisessä eniten aikaan silloin, kun oppiminen ymmärretään kokonaisena, yksilöiden ja organisaation välisenä tärkeänä vuorovaikutteisena asiana.

LÄHTEET

Aaltonen, T; Luoma M & Rautiainen R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki:WSOY.

Halonen P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. p. Helsinki: Tammi.

Ilmavoimien esikunnan henkilöstötilinpäätös 2011. Ilmavoimien esikunnan kanslia. CI942.

Ilmavoimien esikunnan organisaatio. Puolustusvoimat 2011. Puolustusvoimien internet- sivut, ilmavoimat, joukko-osastot, ilmavoimien esikunta, organisaatio. Viitattu 1.3.2012.

http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/e4f5340040ede0cc93c8f776d81d57d5/Ilmavoimien_Esikunta_2010.gif?MOD=AJPERES

Johtoesikunta ja hallintoviranomainen. Puolustusvoimat 2011. Puolustusvoimien internet- sivut, ilmavoimat, joukko-osastot, ilmavoimien esikunta, organisaatio. Viitattu 1.3.2012.

www.puolustusvoimat.fi

Järvinen A, Koivisto T & Poikela E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.

Kananen J. 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.

Opetushallinnan koulutusluokitus, 2002, koulutusaste. Tilastokeskus. Viitattu 20.3.2012.

http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/koulutusaste_oh/001-2005/index.html

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. p. Helsinki: WSOY.

Puolustusministeri Stefan Wallinin puhe 198. Maanpuolustuskurssin avajaisissa. Puolustusministeriö 2011. Puolustusministeriön internet- sivuilla, ajankohtaista ja puheet. Viitattu 25.1.2012.

<http://www.defmin.fi>

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005. Puolustusvoimien internet-sivuilla, aiheet ja julkaisut. Viitattu 5.3.2012.

http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/51429600400a1df4a853bf86c8584b8e/hestra_2005.pdf?MOD=AJPERES

Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumalli. Puolustusvoimat 2012. Esittelymateriaali. Viitattu 2.3.2012.

http://www.puolustusvoimat.fi/taattinen/pvuudistus/Puolustusvoimien_ratkaisumalli_8212.pdf

Puolustusvoimien komentaja valotti puolustusvoimauudistuksen suuntaviivoja. Puolustusvoimat 2011. Puolustusvoimien internet-sivuilla, ajankohtaista ja tiedotteet. Viitattu 25.1.2012.

<http://www.puolustusvoimat.fi>

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004-2017. Pääesikunta Koulutusosasto. 2004. Helsinki.

PVHSM Koulutusala 042 - Ohjattu työssä oppiminen. 2010. Pääesikunta Henkilöstöosasto. HG233.

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. p. Tampere: Tammer-Paino.

Silvennoinen H. & Tulkki P. 1998. Elinikäinen oppiminen. Tampere: Gaudeamus.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The arts and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. p. Jyväskylä: Talentum Media.

Vanhala S, Laukkanen M & Koskinen A. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. p. Keuruu: KY-Palvelu.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Liiketaloustiede. Acta Wasensis. Vaasan yliopisto.

Valtionvarainministeriö 2001. Osaamisen johtaminen - kehittämishankkeen loppuraportti. Työryhmämuistio. Viitattu 2.3.2012.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Taustakysymykset

Sukupuoli

Nainen

Mies

Henkilöstöryhmä

Upseeri

Erikoisupseeri

Opistoupseeri

Aliupseeri

Siviili

Ikä

Alle 20

20-30

31-40

41-50

51-60

yli 60

Koulutustausta

Toinen aste (lukio tai nykyinen ammattiopisto)

Opistoaste (esim. insinööri, merkonomi)

Alempi korkea-aste (esim. insinööri AMK ja kandidaatti)

Ylempi korkea-aste (maisteri, YAMK)

Tutkijakoulutusaste (lisensiaatti, tohtori)

Täydennyskoulutustarjonta

Oletko osallistunut Puolustusvoimien järjestämään täydennyskoulutukseen?

Kyllä

En

Jos vastasit edelliseen kysymykseen KYLLÄ, milloin viimeksi olit PV:n järjestämässä täydennyskoulutuksessa?

- vuonna 2011
- vuonna 2010
- vuonna 2009
- vuonna 2008
- vuonna 2007 tai aiemmin

Oletko osallistunut Puolustusvoimien yhteistyökumppanin järjestämään täydennyskoulutukseen esim. HAUS, JAMK:n logistiikkakoulutus, kielikoulutus?

- Kyllä
- En

Jos vastasit edelliseen kysymykseen KYLLÄ, milloin viimeksi olit PV:n yhteistyökumppanin järjestämässä täydennyskoulutuksessa esim. HAUS, JAMK:n logistiikkakoulutus, kielikoulutus?

- vuonna 2011
- vuonna 2010
- vuonna 2009
- vuonna 2008
- vuonna 2007 tai aiemmin

Onko jokin estänyt sinua hakeutumasta Puolustusvoimien järjestämään täydennyskoulutukseen?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen KYLLÄ, mikä seuraavista oli este hakeutumiselle Puolustusvoimien järjestämään koulutukseen (kurssit, opintokokonaisuudet)

- En ole löytänyt sopivaa tarjontaa
- Liian kiire töissä
- En ole kiinnostunut opiskelusta
- Työnantaja ei ole tarjonnut mahdollisuutta hakeutua koulutukseen
- Muu syy

Puolustusvoimien ulkopuolella järjestettävä ammatillinen täydennyskoulutus tai tutkintoon johtava koulutus

Oletko hakeutunut työurasi aikana Puolustusvoimien ulkopuolella järjestettävään ammatilliseen täydennyskoulutukseen esim. aikuisopisto, avoin yliopisto, ammat-
tiopettajakorkeakoulu?

- Kyllä
- En

Oletko hakeutunut työurasi aikana tutkintoon johtavaan koulutukseen esim. erikoisammattitutkinnot, AMK, YAMK?

Kyllä

En

Onko työnantaja tukenut opintoja opintovapaapäivien avulla?

Kyllä, palkallisilla opintovapaapäivillä

Kyllä, palkattomilla opintovapaapäivillä

Ei ole tukenut opintovapaapäivillä

Koulutusmahdollisuuksista tiedottaminen

Oletko tehnyt esimiehesi kanssa kehittämissuunnitelman tulevien vuosien koulutuksista kehityskeskustelun yhteydessä? (vastaa vain 1 kohtaan)

vuonna 2011

vuonna 2010

vuonna 2009

vuonna 2008 tai aiemmin

en ole tehnyt kehittämissuunnitelmaa

Saatko mielestäsi informaatiota Puolustusvoimien järjestämistä koulutusmahdollisuuksista ja niihin hakeutumisesta?

Kyllä

En

Saatko mielestäsi informaatiota Puolustusvoimien yhteistyökumppanien järjestämistä koulutusmahdollisuuksista ja niihin hakeutumisesta?

Kyllä

En

Mikä on mielestäsi paras tapa informoida eri koulutusvaihtoehdoista?

Esikunnan vuosittaiset infopäivät

Torni-intranet

Kehityskeskustelu

Eri koulujen hakuoppaat

Onko sinua informoitu työnantajan mahdollisuuksista tukea opiskelua esim. opintovapaat, kurssimaksut?

Kyllä

Ei

Lopuksi kerro, minkälaisesta koulutustarjonnasta toivot lisää informaatiota

-

Kiitos osallistumisestasi!

Liite 2. Kyselyn vapaasana kohta

- Esim. SAMMOK-kokonaisuuden moduuleista, joista voisi valita omaa työtä tukevia osioita.
- Kielikoulutus
- Talouspuolen koulutusta ja sen alan järjestelmien "hivelevää" koulutusta ei tarjota riittävästi pv:ssä
- Yleisesti luulen, että kukin työntekijä on kiinnostunut oman työalansa kouluttautumismahdollisuuksista. Tornissa on mahdollista olla sivusto, jossa linkkien kautta ohjautuu oman alansa koulutustarjontaan. Ei tarttis kahlata läpi raskaita koulutussuunnitelmia, joissa sivulla 45 ja 86 on mainittu oma ala. Näillä linkkisivuilla olisi firman oman tarjonnan lisäksi myös siviilimaailman koulutusmahdollisuuksia esillä.
- En tarvitse enää koulutusta. Virkavuodet alkavat olla vähissä.
- Mielestäni kouluttautuminen ja opintoihin hakeutuminen on omaehtoista ja henkilökohtaista aktiivisuutta vaativaa toimintaa. Joka haluaa tähän ryhtyä voisi ottaa itse enemmän vastuuta tiedonhankinnasta. Ei kaikkea tarvitse olla valmiiksi tarjoiltuna. Mielestäni vaihtoehtoista kerrotaan aivan riittävällä tasolla. Aidosti kiinnostunut tekee kyllä itsekkin selvitystyötä.
- Koottu tieto yhteen paikkaan esim. TORNI-portaaliin.
- 1. Nykyistä tai tulevaa tehtävää tukevasta koulutustarjonnasta (tehtäväspesifinen koulutustarjonta). 2. Jatkokoulutusmahdollisuudet YAMK insinööristä tohtoriksi
- Puolustusvoimien myös siviileille järjestämästä koulutuksesta.
- Puolustusvoimien yhteisestä. Maksuttomista yt-kumppaneiden tarjoamista koulutuksista ja mahdollisuuksista maksulliseen koulutukseen. Pelisäännöt, yhteinen tietokanta.

- Tilahallintaan ja kaavoitukseen liittyviä. Koulutusten järjestäjinä mm. Kiinko Oy. RIL jne Tietoa tulee nyt kursseista suoran omaan sähköpostiin.
- Ulkopuolisten tahojen järjestämät koulutukset - esim logistiikan eri kurssit - kemikaali, painelaite ja räjähdteen kurssit koulutukset
- Olisin tehtävääni liityen halunnut saada tilannekuvan kokoamiseen liittyvää koulutusta, mutta en ole löytänyt sitä esim. NATO-schoolin tarjonnastakaan.
- Paras tapa olisi koota kaikki vaihtoehdot - onhan se tosi työlästä, mutta kuitenkin - yhteen kansioon (esim. Excel koulutusalueittain, kuten tutkintoon johtava, lisäkoulutus, täydennyskoulutus jne) ja vaatia osana kehityskeskusteluja käymään läpi kehityskeskustelujen kehittämisosio (vai mikä sen nimi nyt oli). Olen käynyt tuon osion alaisten kanssa läpi, mutta minun kanssani sitä ei ole käyty vielä kertaakaan läpi. Kyseistä asiakirjaa pitäisi mielestäni käyttää ihan jokaisen henkilön tehtävä- ja urasuunnittelussa, sillä mielekkäät tehtävät ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työssä etenemiseen (tai vaikka jääminen samaan työtehtävään jos se tuntuu hyvältä vaihtoehdolta) auttaa kummasti sekä jaksamisessa, tavoitteiden asettamisessa kuin tulevaisuudenkin hahmottamisessa. Tietääkseni eniten stressiä ihmiselle aiheuttaa 1) hallitsematon muutos ja 2) hänen kokemansa epäoikeudenmukaisuus. Em keinoilla kyetään vaikuttamaan molempiin kohtiin niin esimiehen kuin alaisen toimesta ja tässä työnantajan lähtökohdista suunniteltu osaamisen lisäys ja sen vaikuttaminen työtehtäviin vaikuttaa positiivisesti sekä organisaatioon että yksilöön.
- Ongelma on lähinnä siinä, että Ilmasotakoulun koulutustarjonnasta tuntuu olevan erittäin vaikea saada tietoa. Satuun saamaan opinto-oppaan työtoverilta. Nämä siis leviävät käytännössä lähinnä kadestä käteen. Työnantajan tarjoamasta tuesta saa tarkempaa tietoa, jos osaa itse kysellä. Asiasta ei ole osunut silmiini kovinkaan laajaa tiedottamista.

- 1) Kieliopinnot 2) Mahdollisuudet työuran päättymiseen liittyvään koulutukseen. Mitä työnantaja katsoo työnteon kannalta hyödylliseksi (lue tukee). Sekä mitkä ovat upseerikoulutus pohjalta yleisimmät/suosittelutavimmat, joissa saatu koulutus kyetään parhaiten hyödyntämään
- Koulutustarjontaa ja koulutusputkia koskeva tieto (JULK ja STIV) tulisi ylläpitää yhdessä paikassa eli SAP:ssa tai TORNI:ssa kootusti - ei irrallisina lippuina, esitteinä ja asiakirjoina. Erikoisupseerien osalta haaste ei taida olla niinkään informaation saamisessa. Aktiivinen etsii, kysyy, ottaa selvää ja esittää. Mutta koulutukset ovat virallisessa katsannossa kiva-kiva-tyyppisiä. Ei ole olemassa putkea tai järjestelmää portaineen ja vaatimuksineen. Erikoisupseerikurssi, MPOK, kieliopinnot, PD-opinnot, TLO, EUK, YEK tms. opintokokonaisuudet eivät taida esiintyä virallisina kriteereinä (vaatimus, toive) tehtäviä täytettäessä. Tehtäviä ja lippiksiä jaettaessa koulutukset tn. tarkastellaan, mutta työkokemus eli fyysinen ikä ja pitkä aika perustutkinnosta on yhtä painava meriitti => koulutuksen vaikutus on tässä katsannossa melko häilyvä. -----
- Irtohuomio: Ihmiset eivät osaa käyttää päätyövälineitään eli MS Exceliä Wordia. Noista voisi teettää nettiopetuspaketteja puolustusvoimalliseen käyttöön eli lyhyitä, toimintokohtaisia opetus+harjoitustehtävä-paketteja Torniin
- Yhteistyökumppaneiden järjestämästä ammattia tukevasta (omallakohdallani tekniikka) koulutuksesta ettei tarvitsisi aina ruveta joka koulutuksesta järjestämään räätälöityä kallista ja vaikeasti järjestettävää kurssia.
- Kieliopinnoista ja PV:n rakenteesta sekä toiminnoista
- Työtehtäviä tukevasta koulutuksesta.
- Koulutustarjontaa voisi jaotella/eritellä eri tehtäväaloille ja -tasolle kohdentumisien mukaisesti. Jaottelu voisi ohjata, niin hakijaa kuin koulutuksen tarkoituksenmukaisuutta oikeaan "osoitteeseen".
- Opistoupseerien mahdollisesta ylimmän tason koulutuksesta OUJK:n jälkeen.

TAPK?

- Siviilityöntekijöillekin mahdollisesta teknillisestä koulutuksesta (jonkin verran informaatiota on kyllä ollutkin)
- Koottu ja toimialoittain jaoteltu koulutustarjonta -paketti (esim. MPKK:n malli kurssitarjonnasta)
- Ammatillista osaamista / kielitaitoa laajentavista koulutuksista, sekä eri järjestelmien osaamista syventäviä kursseja.
- PV:n ulkopuolisesta koulutuksesta
- Liikuntaan liittyvästä
- Räätelöidyistä SAP-koulutuksista (esim käyttöomaisuus). Lisäksi toiveena, että kun otetaan uusi järjestelmä tai sen osa käyttöön, niin vähän käyttöönoton jälkeen, kun järjestelmästä on jo jokinlainen "näppituntuma" ja käyttöä takana vaikka puoli vuotta/vuosi, järjestettäisiin pienimuotoinen jatkokoulutus, jolloin voidaan tarkemmin perehtyä järjestelmän/päivityksen tuomiin mahdollisuuksiin käyttää järkevämmiin ohjelmiä.
- Ongelmana olen kokenut siirtymävaiheen, jolloin insinööriupseerikurssi poistui kurssivalikoimasta enkä saanut silloisen organisaationi (LENTOTL) henkilöstöpuolelta kyselyistäni huolimatta vastausta kysymykseen, mille kursseille uudessa tilanteessa olisi tarkoituksenmukaista hakeutua.
- Sihteereille suunnattua koulutusta. Äidinkielen kielioppiasioiden kertausta, oikeinkirjoitusta, oikolukua ym. vastaavaa, joita sihteerit tarvitsee päivittäin työtehtävissään. Myös englannin kielen koulutusta nimenomaan sihteereille suunnattua toivoisin. Yleisesti tulisi lisätä kursseja, jotka olisivat suunnattu suoraan tietylle kohderyhmälle, eikä niin, että esim. samalla englanninkurssilla on esim. sihteerit ja lentokonemekaanikot.
- tehtäväkohtainen tai siihen liittyvä koulutus, jos tehtävä vaihtuu
- Kielikoulutus
- Lyhytaikaisista koulutuksista. (6 kk-12 kk)

- DI-tutkinnon suorittaneille ei soveltuvia kursseja oikein löydy.
- Oman ammattialan koulutuksiin. Graafinen ala , viestintä
- Kielikoulutusta siviileille.
- Siviileille, sihteereille eli tukityössä toimiville suunnattuja päivityskoulutuksia.
- Puolustusvoimien ulkopuolisesta tarjonnasta, mikä liittyy työhön mutta, mitä PLV:ien koulutuksessa ei ole saatavissa. Esim. Kansainvälisessä työssä ei ole siviileille saatavissa koulutusta PLV:n koulutustarjonnassa juuri ollenkaan ja silloin PLV:n pitäisi hyväksyä työaikana käytävä PLV:n ulkopuolisten tahojen tarjoama työtehtäviin liittyvä koulutus/koulutuspäivät, ts. seminaarit yms. koulutustilaisuudet, mistä osa on jopa kokonaan ilmaisia tai hinnaltaan erittäin edullisia verrattuna muihin ulkopuolelta ostettaviin koulutuksiin.
- Psykologia Sosiaalipsykologia
- Kaikki talousalan koulutus, joka lähes puuttuu kokonaan pv:n tarjonnasta ja loput onkin sitten kiellettyjen listalla. Tyhy henkilönä työhyvinvointiin liittyvät koulutukset, ei ole tarjottu kyselyistä huolimatta mitään. Vaikea vähän itse löytää.
- Käytössä olevat tietojärjestelmät. Esiintymiskoulutus (tiedotusvälineiden kanssa.
- PV:n oma koulutustarjonta, esim Nato PfP koulutus
- Usein koulutustarjonta tulee niin lyhyellä varoitusajalla, että kalenteri on jo täynnä sillä tälläkin hetkellä teen kahden ihmisen työt.
- Ilmavoimien eri toiminnan aloihin perehdyttävästä koulutuksesta.
- Kielikoulutukset.
- En niinkään toivo itselleni, vaan esimiesten tulee olla paremmin tietoisia mahdollisuuksista ja velvollisuuksista opintoihin liittyen. Opiskelu sitoo kuitenkin lähettävän organisaation resursseja ja opiskelijalle ei saa tulla tunnetta, että joku tekee hänen työnsä tai mulkoilevia katseita "aina tuokin opiskelee". Uskoisin potentiaalisten oppijoiden hakevan

itsenäisesti mahdollisuuksia opiskeluvaihtoehtoista. teevee
jatko-opintoja aloitteleva tuleva tohtori
- -oman alan koulutus -> talous